

## Die Kaufentscheidung von Industriekunden herbeiführen

# So klappt's mit dem Abschluss



Peter Schreiber

**Präsentationen bei Industriekunden haben meist das Ziel: Sie sollen die Anwesenden zu einer (Kauf-)Entscheidung führen. Das vergessen B2B-Verkäufer oft. Deshalb verlassen sie nach Präsentationen den Kunden häufig mit leeren Händen.**

Die Präsentation ist beendet. Artig bedankt sich der IT-Berater für die „geschenkte Aufmerksamkeit“.

Dann ergreift der ranghöchste Zuhörer das Wort. Er dankt dem Key Account-Manager eines Softwareunternehmens für „die interessante Präsentation“, bevor er sich mit einem entschuldigenden „Ich habe einen Termin“ verabschiedet. Die Zurückgebliebenen tauschen noch einige Höflichkeitsfloskeln aus. Dann folgt ein vages „Wir hören voneinander“. Und wenige Minuten später verlässt der Berater das Firmengebäude des potenziellen Kunden.

So verlaufen viele (Verkaufs-)Präsentationen. Sie gleichen Kaffeekränzchen, bei denen sich mehrere Personen zum Smalltalk treffen. Und dann gehen sie wieder auseinander, ohne dass der Präsentator seinem Ziel, einen Auftrag zu erhalten, näher kam. Wenn dies geschieht, hat der Verkäufer viel Zeit (und Geld) verschwendet. Nicht nur die Zeit, die er ins Vorbereiten und Durchführen der Präsentation investierte, sondern auch die Zeit, die er darauf verwandte, überhaupt eingeladen zu werden. Denn Unternehmen laden nicht jeden zum Präsentieren ein. Nur wenn sie das Gefühl haben, „Dieser Anbieter könnte uns einen Nutzen bieten“, wird dessen „Verkäufer“ – ungeachtet davon, ob auf dessen Visitenkarte der Titel „Geschäftsführer“, „Sales Consultant“ oder „Key Account-Manager Europe“ steht – diese Gunst zuteil.

Folglich hat der Verkäufer, wenn er präsentiert, schon die ersten Hürden im Verkaufsprozess übersprungen. Also sollte sein Ziel sein, diesen Prozess zumindest ein, zwei Schritte voranzutreiben. Stattdessen lassen sich viele mit unverbindlichen Aussagen wie „Wir melden uns bei Ihnen“ abspeisen. Deshalb lautet die erste Regel für (Verkaufs-)Präsentationen:



## 1. Überlegen Sie im Vorfeld: Welche Entscheidung soll der Kunde treffen?

Fragt man Verkäufer nach dem Ziel ihrer Präsentationen, dann antworten sie oft: „Dem Kunden unser Produkt vorstellen“. Das ist eine Tätigkeit, kein Ziel – und schon gar kein messbares. Ein messbares Ziel wäre: Der Kunde soll nach der Präsentation drei Server vom Typ X zum Preis Y kaufen. Doch ist ein solches Ziel zum Beispiel beim Verkauf von Investitionsgütern oder Industriedienstleistungen, wenn es häufig um fünf- oder sechsstellige Euro-Beträge geht, überhaupt realistisch? Meist nicht! Trotzdem sollte auch hier der Kunde nach jeder Präsentation eine für den Vertragsabschluss nötige (Teil)-Entscheidung treffen. Hier kann das Ziel zum Beispiel lauten: Nach der Präsentation soll der Kunde

- ▶ dem Vorschlag zustimmen, eine gemeinsame Arbeitsgruppe zu bilden, die die System-Anforderungen definiert, oder
- ▶ bereit sein, mit uns ein Unternehmen zu besuchen, in dem die Lösung bereits umgesetzt ist.

Damit Verkäufer solche anspruchsvollen und zugleich realistischen Ziele formulieren können, müssen sie analysieren, wie weit die Kaufentscheidung des Kunden fortgeschritten ist. Hat er schon eine Grundsatzentscheidung für die Investition getroffen oder will er nur den Markt sondieren? Schwankt er noch zwischen mehreren Lösungswegen oder hat er sich schon für einen Weg entschieden? Abhängig davon müssen sie ihre Ziele formulieren.

## 2. Analysieren Sie: Wer sollte anwesend sein, damit die Entscheidung getroffen werden kann.

An der Kaufentscheidung für komplexe Güter und Dienstleistungen sind stets mehrere Entscheider beteiligt. Sie haben verschiedene Interessen; auch ihr Einfluss ist unterschiedlich groß. Ermitteln Sie als Verkäufer deshalb im Vorfeld:

- ▶ Wer nimmt an der Präsentation teil?
- ▶ Welche (Nutzen-)Erwartungen haben die Teilnehmer? Und:
- ▶ Welchen Einfluss haben sie auf die Kaufentscheidung?

Ermitteln Sie auch, wer außer den „Eingeladenen“ anwesend sein sollte, damit die Entscheidung getroffen werden kann. Und scheuen Sie sich nicht, Ihre Kontaktperson beim Kunden zum Beispiel zu bitten: „Könnten Sie auch den Einkaufsleiter zur Präsentation einladen?“ Doch Vorsicht! Vermitteln Sie Ihrem Gegenüber nicht das Gefühl: Du bist ein kleines Licht. Machen Sie ihn mit Formulierungen wie „Wenn wir etwas bewegen wollen, wen sollten wir dann ...“ zu Ihrem Verbündeten.



### **3. Überlegen Sie: Wie sollte die Präsentation aufgebaut sein, damit die Teilnehmer die gewünschte Entscheidung treffen?**

Bei einer (Verkaufs-)Präsentation geht es nicht nur darum, dem Partner die gewünschten (Fach-)Infos zu liefern. Das wäre auch per Post möglich. Die Teilnehmer sollen vielmehr zu einer Entscheidung geführt werden. Bauen Sie Ihre Präsentation entsprechend strategisch auf. Dabei können Sie sich an der Struktur eines normalen Verkaufsgesprächs orientieren – also nach der Einleitung

- ▶ zunächst den Bedarf ermitteln (beziehungsweise skizzieren),
- ▶ dann bezogen auf den Bedarf des Kunden die Lösung mit ihrem spezifischen Nutzen präsentieren,
- ▶ anschließend die Einwände des Kunden behandeln, um
- ▶ schließlich eine Entscheidung von ihm zu fordern.

Komplex wird dieser Prozess bei einer Präsentation dadurch, dass an ihr oft ein halbes Dutzend „Einkäufer“ mit verschiedenen, teils gegenläufigen Interessen teilnehmen. Entsprechend schwer ist es, die Präsentation so zu konzipieren, dass sie die Interessen aller Anwesenden berücksichtigt und trotzdem zielorientiert ist. Orientieren Sie sich bei der Auswahl der Inhalte an folgender Grundregel: Für alle Teilnehmer sollte die Präsentation mindestens ein Nutzenargument enthalten. Ihre Argumentationslinie sollte sich aber auf die Hauptentscheider fokussieren.

### **4. Beachten Sie: Eine Präsentation ist kein Monolog, sondern ein Verkaufsgespräch.**

Eine Präsentation ist keine Sonntagsrede. Sie ist ein mit Projektor- oder Beamer-Unterstützung geführtes Verkaufsgespräch. Integrieren Sie deshalb die Zuhörer in Ihre Präsentation. Sprechen Sie die Teilnehmer immer wieder direkt an. Fragen Sie sie zum Beispiel: Habe ich Ihren Bedarf richtig skizziert? Entspricht diese Lösung Ihren Vorstellungen? Holen Sie sich regelmäßig die Zustimmung der Zuhörer ein. Provozieren Sie gelegentlich sogar Widerspruch – beispielsweise um zu ermitteln, welches die wahren Interessen der Teilnehmer sind und wer die tatsächlichen Entscheider sind. Nur so können Sie Ihre Zuhörer zur gewünschten Entscheidung führen. Außerdem sind Sie dann vor der Überraschung gefeit, dass sich gegen Ende der Präsentation ein Teilnehmer, den Sie für ein „kleines Licht“ hielten, als Hauptentscheider entpuppt, der zu Ihnen sagt: „Was Sie uns erzählten, ist interessant. Doch leider ...“



## 5. Sagen Sie am Anfang, welche Entscheidung Sie erwarten.

Wie aufmerksam die Zuhörer Ihrer Präsentation folgen, hängt stark vom Einstieg ab. Überlegen Sie sich einen kurzen, knackigen und nach Möglichkeit überraschenden Einstieg. Zum Beispiel: „Mit der Lösung, die ich Ihnen vorstelle, hat das Unternehmen MAIER seinen Profit um eine Million Euro gesteigert. Ich erläutere Ihnen nun, wie Sie Ihren Gewinn zwar nicht um eine Million, aber um 100 000 Euro pro Jahr erhöhen können.“

Nennen Sie danach das Ziel, das Sie erreichen möchten. Zum Beispiel: „Ich möchte, dass Sie mich nach der Präsentation beauftragen, mit Ihren Experten ein Konzept zu erarbeiten, wie Sie diese 100 000 Euro Mehrgewinn erzielen.“ Viele Verkäufer trauen sich nicht, ihr Ziel zu formulieren. Dabei steigert dies die Aufmerksamkeit der Zuhörer – denn dann ist von Anfang an klar: Dies ist kein Kaffeekränzchen.

## 6. Fordern Sie die Teilnehmer zum nächsten Schritt auf.

Führen Sie gegen Ende Ihrer Präsentation den Teilnehmern nochmals den zentralen Nutzen Ihrer Lösung vor Augen. Dies kann in Form einer Aufzählung erfolgen, zum Beispiel, indem Sie sagen: „Zusammengefasst hat die vorgestellte Lösung folgende Vorteile für Sie: Erstens ... Zweitens ... Drittens ...“ Dies verstärkt die Botschaft, die Sie in den Köpfen der Zuhörer verankern möchten: Was ich Ihnen erzählt habe, sind keine Träumereien, sondern „Fakten, Fakten, Fakten“.

Treiben Sie danach den Verkaufs- oder Entscheidungsprozess voran, indem Sie an den Kunden appellieren „Tue dies“ oder „Tue das“. Dieser Appell kann zum Beispiel lauten: „Sie können also mit unserer CRM-Software Ihre Cross-Selling-Rate um 21 Prozent steigern. Damit Sie sehen, wie dies funktioniert, lade ich Sie ein, ...“ Oder: „Damit auch Sie diese Steigerung erzielen, schlage ich vor, dass unsere und Ihre Experten eine Arbeitsgruppe bilden, die ...“ So zwingen Sie Ihren Kunden zu einer Stellungnahme, die den Verkaufsprozess voranbringt.

Hierauf haben die Zuhörer zwei Möglichkeiten zu reagieren: Entweder sie sagen ja oder sie äußern Bedenken. Sind diese fachlicher Art, dann können Sie diese entkräften, indem Sie die offenen Fragen klären. Danach sollten Sie die Teilnehmer erneut fragen, ob nun die gewünschte Entscheidung möglich ist. Zuweilen zeigt sich dann, dass die Teilnehmer hierzu nicht befugt sind. Dann haben Sie im Vorfeld nicht sauber analysiert, wer anwesend sein sollte. Dies ist nicht tragisch, wenn Sie nun am Ball bleiben und nachfragen: Was müsste getan werden, damit die gewünschte Entscheidung getroffen werden kann? Oder: Welche Entscheidung ist hier und heute möglich? Abhängig von der Antwort können Sie dann entweder Ihren Entscheidungsvorschlag der Situation anpassen oder mit den Anwesenden das weitere Vorgehen verabreden, damit die gewünschte Entscheidung doch noch fällt.



## Über Peter Schreiber



Diplom-Betriebswirt (BA) Peter Schreiber ist Inhaber von Peter Schreiber & Partner, die als Vertriebsberater und Verkaufstrainer auf den Vertrieb von Investitionsgütern und komplexen Dienstleistungen im B-to-B spezialisiert sind. Zu diesen und anderen Themen aus dem Vertriebsmanagement leitet Peter Schreiber seit 1988 Vertriebsworkshops und Vertriebsstrainings. Zudem ist Peter Schreiber ist u.a. Autor des Buches „Das Beuteraster“ (Orell Füssli Verlag, Zürich) und seit 1994 Referent der Core-Faculty des Zentrums für Unternehmensführung (ZfU), Zürich mit Lehrauftrag für Verkaufsführung. 2004 verlieh ihm das ZfU für seine Leistungen in den Vertriebsseminaren den „Teaching Award in Gold“ sowie in 2012 den „Outstanding Teaching-Award“. Seit 2006 ist Peter Schreiber

Lehrbeauftragter für Verkaufsmethodik an der Hochschule, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, sowie seit 2013 Referent für Vertriebsmanagement beim VDI-Stuttgart.



### Buchtipp

#### **Das Beuteraster: 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen**

Der herkömmliche Produktverkäufer, boshaft auch "lebender Prospekt" genannt, wird zunehmend verschwinden. Peter Schreiber präsentiert deshalb sieben Strategien für die systematische Verkaufsarbeit im B-to-B-Vertrieb, speziell von Industrie- und Investitionsgütern sowie industrienahen Dienstleistungen. Nicht umsonst nennt man ihn den Strategen mit dem Auge für das Machbare.

### **Vertriebs-Workshops und –Trainings zum Thema**

...finden Sie unter [www.schreiber-training.de/seminare](http://www.schreiber-training.de/seminare)

Oder...

**als Inhouse-Seminar auf Ihre Vertriebsziele und Ihr Unternehmen massgeschneidert!**

Lassen Sie uns dazu kurz telefonieren...

**PETER SCHREIBER & PARTNER**  
Eisenbahnstrasse 20/1  
74360 Ilsfeld  
+49-7062-96968  
[zentrale@schreiber-training.de](mailto:zentrale@schreiber-training.de)  
[www.schreiber-training.de](http://www.schreiber-training.de)

