

Referenzen optimaler im Lösungsvertrieb einsetzen

1 Die besondere Bedeutung von Referenzen im Lösungsvertrieb

Referenzen geben, wie der Proof of Concept (PoC), dem Entscheider einer Beschaffung Sicherheit. Gerade in den komplexen Situationen des Lösungsvertriebs ist das ein wichtiges Thema. Es sollte mit den beiden genannten Elementen Teil des Vertriebsprozesses sein.

Über die Komplexität des Lösungsvertriebs wurde an anderer Stelle schon verschiedentlich geschrieben. Lassen Sie mich noch einmal an die besonderen Herausforderungen erinnern. Als da wären:

- ◆ Produkte oder Leistungen sind erklärungsbedürftig.
- ◆ Leistungen sind stark individualisierbar.
- ◆ Hohes finanzielles und meist langfristiges Engagement der Kunden
- ◆ Entscheidung beeinflusst das Geschäftsmodell des Kunden
- ◆ Mehrere Beteiligte auf Kundenseite (BuyingCenter und Kundentypen)

Es geht also um viel für die Interessenten. Und es kommt erschwerend hinzu, dass diese Anschaffungen in der Regel nur vergleichsweise selten gemacht werden. Investitionsgüter wie Maschinen, Anlagen oder Unternehmenssoftware werden nur in Abständen von fünf, zehn oder 15 Jahren getätigt.

Bei den Kunden löst dies ein großes Sicherheitsbedürfnis aus. Sie möchten keine Fehler machen. Das hat zur Folge, dass mehrere Entscheider beteiligt werden und man sich viel Zeit lässt. Typischerweise zwischen 6 und 36 Monaten.

Referenzen bieten Sicherheit durch eigenes Erleben

Neben dem Proof of Concept (PoC) ist die Referenz die zweite Möglichkeit dem Interessenten die notwendige Sicherheit der richtigen Entscheidung zu geben.

Referenzen können das subjektive Sicherheitsgefühl des Interessenten stark beeinflussen. Insbesondere weil die Interessenten die Lösung, die Maschinen, die Software, das Produkt oder das Ergebnis der Leistung selbst sehen, manchmal gar anfassen kann. Gerade bei immateriellen Leistungen wie Software, Versicherungen oder Beratung kann die Präsentation einer Kundenlösung durch den Anwender eine maßgebliche Rolle spielen.

2 Referenzen wirken vor allem für ähnliche Unternehmen

Voraussetzung damit diese Kombination von Referenz und Testimonial funktioniert, ist die Übereinstimmung der Unternehmen in den wichtigen Punkten. Wenn einem mittelständischen Industriebetrieb als Referenz für seine Unternehmenssoftware die Deutsche Bank genannt wird, ist diese geforderte Passung nicht zu vermuten.

Dies wird durch die psychologischen Regeln der Überzeugung von Cialdini deutlich unterstrichen. Eine dieser 7 wichtigen Regeln ist die der sozialen Bewährtheit. „Andere in der sozialen Gruppe nutzen diese Leistung, folglich passt diese grundsätzlich auch für unsere Unternehmen.“ Außerdem ist der Beweis erbracht, dass der Anbieter in dieser Branche und Unternehmensgröße akzeptiert ist.

Im Ergebnis haben wir mindestens drei Gründe, warum Referenzen wirken:

- ◆ Sicherheit durch Vertrauen zum anderen Kunden / Anwender
- ◆ Sicherheit durch eigenes Erleben
- ◆ Zugehörigkeit zur eigenen Gruppe

Wir müssen unsere Kunden gut kennen, um angemessene Referenzen benennen zu können.

3 Referenzen müssen vorbereitet und inszeniert werden

Wenn Sie einem Interessenten einfach die Telefonnummer eines Kunden in die Hand drücken können, ist das zunächst toll. Trotzdem sollten Sie das nicht unbedingt tun. Einerseits könnte dieser Kunde gerade ein Problem mit Ihrer Lösung haben, andererseits ist es wenig wertschätzend gegenüber beiden Referenzparteien.

Der Referenzgeber möchte nicht einfach benutzt werden. Er möchte gebeten werden und man sollte Rücksicht auf seine zeitliche Belastung nehmen. Nach außen zumindest ist es dem R-Geber wichtiger einem „Kollegen“ einen wertvollen Rat zu geben, als seinem Lieferanten zu helfen, Produkte zu verkaufen.

Auf der anderen Seite wissen wir nicht, was der Interessent sich in Bezug auf diese Referenz erwartet. In den Köpfen mancher Interessenten schwirren ganz tolle 150% Lösungen. Wenn diese dann auf sehr gute und nützliche Praxislösungen treffen, kann das sehr ernüchternd sein. Deshalb braucht auch das ein vorbereitendes Gespräch. Dies ist insofern ein Balanceakt, als dass wir natürlich unsere Lösung beim R-Geber nicht schmälern wollen, aber die Erwartungen auf ein realistisches Maß eindampfen müssen.

Im Sinne der Inszenierung stellt sich nun auch die Frage, ob der Anbieter anwesend sein will oder soll. Falls ja, was wäre der Beitrag des Anbieters. Ich halte es für vorteilhaft, den Referenzkontakt lediglich einzufädeln und vorzubereiten, dann aber eher durch Abwesenheit zu glänzen und damit den freien Austausch zuzulassen.

Inszenierung soll auch bedeuten, dass Sie mit einer Agenda, die Sie mit dem R-Geber abspricht, eine bestimmte Dramaturgie entwickelt. Eine solche könnte bedeuten, dass Sie folgenden Ablauf anstreben:

1. Begrüßung Vorstellung der Beteiligten
2. Vorstellung der Lösung in einem kleinen Vortrag
3. Live Präsentation - Vorführung am „lebenden Objekte“
4. Fragerunde
5. Managementrunde

Möglicherweise halten Sie das nun für ein idealisiertes Vorgehen. Ist es auch. Andererseits machen Sie es sicher ohnehin schon in etwa so. Es wirkt jedoch professioneller, wenn Sie eine solche Agenda vorstellen. Wenn es tatsächlich gelingt, jemand aus dem Management für die letzten Minuten hinzuzunehmen, dann hat das sicher eine besondere Wirkung.

4 Mit Referenzen eigene Entscheidung rechtfertigen

Referenzen geben einem Kunden die Chance, die Richtigkeit der eigenen Entscheidung bestätigen zu lassen. Jeder weitere Kunde unterstreicht die richtige Wahl des Anbieters. Die Entscheidung war sogar so gut, dass andere diesem Weg folgen.

Referenzkunden haben also eine Neigung die relevanten Leistungen und Produkte positiv darzustellen. Dies gilt häufig auch dann, wenn es punktuelle Schwierigkeiten gibt. Der R-Geber muss jedoch immer das Gefühl haben, dass der Anbieter sich kümmert und Problem löst.

Dann funktioniert auch wieder Cialdini's „Commitment und Konsistenz-Prinzip. Der R-Geber stellt sich hinter seine Lösung und wird dadurch ein noch treuerer Bestandskunde. Pflegen Sie diese gut, dann haben Sie beide viel davon.

5 Referenzen als Teil es Vertriebsprozesses aktiv nutzen

Referenzen nur reaktiv zu nutzen, also wenn ein Interessent danach fragt, wäre eine Verschwendung dieser wertvollen Chance, die Vertrauensbasis massiv zu verstärken. Referenzbesuche müssen ein definierter und aktiv betriebener Teil im Vertriebsprozess darstellen.

Wann sprechen wir über Referenzen und in welcher Vertriebsphase machen wir Referenzbesuche oder ermöglichen R-Telefonate? Wann haben diese Punkte die höchste Wirkung und damit den höchsten Wert in Ihrem Markt? Diese Fragen müssen geklärt und in einem Konzept festgehalten werden.

Wenn R-Kontakte zu früh stattfinden, ist der Nutzen meist gering, weil das Problembewusstsein und das Sicherheitsbedürfnis der Interessenten noch nicht ausgeprägt sind. Es ist nachgewiesen, dass das Risikoempfinden sich verstärkt je näher die Entscheidung kommt. Ein späterer Besuch dieses Interessenten bei einer Wettbewerbs-Referenz könnte den frühen Besuch bei unserem R-Kunden leicht in den Schatten stellen. Das subjektive Sicherheitsgefühl ist natürlich größer, wenn vorher das Risikoempfinden größer war.

Findet der R-Kontakt zu spät statt, dann könnte dieser zur Unzeit Fragen aufwerfen, die den Interessenten verunsichern könnten. Werden Sie zu einem späten R-Kontakt durch den Wunsch des Interessenten gezwungen, dann ist es besonders wichtig, diesen Besuch mit dem R-Geber gut vorzubereiten. Dieser sollte die Situation des Interessenten kennen, damit er diesen eben nicht verunsichert, sondern diesem die Sicherheit gibt, die der Interessent verdient.

6 Konzept für das „Reference selling“ ist notwendig

Die Anforderung der „sozialen Bewährtheit“ fordert also, dass möglichst passende Referenzen angeboten werden sollen. Das bedeutet, dass Verkäufer möglichst eine Liste aller referenzierbaren Kunden haben müssen. Diese Liste sollte die wichtigsten Informationen über die Referenzen bereithalten:

- ◆ Unternehmensgröße
- ◆ Branche
- ◆ Anwendung (Fakten und Beschreibung)
- ◆ Spezifische Besonderheiten
- ◆ Ansprechpartner beim Referenzkunden
- ◆ Verantwortlicher Verkäufer

Ein Konzept für das Reference selling sollte aber auch den Prozess beschreiben. Also die o.g. Abstimmungen mit dem R-Geber auf der einen und dem Interessenten auf der anderen Seite.

Es muss auch festgelegt werden, wie die Abstimmung mit dem zuständigen Kundenverantwortlichen aussehen soll. Wer ist der „Owner“ eines Referenzkunden? Welche Rechte hat dieser? Darf der den Kollegen beispielsweise eine Anfrage nach einem Referenzbesuch untersagen? Das kann sinnvoll sein, damit der Kunde nicht überfordert wird. Andererseits muss klar sein, dass der Kunde nicht dem Verkäufer, sondern dem Unternehmen gehört.

7 Psychologie nutzen und Commitment steigern

Referenzen sind Kunden, die aus Erfahrung sagen können,

„Es lohnt sich, mit diesem Anbieter zu arbeiten“.

Wenn Referenzkunden eine gute und vorzeigbare Umgebung und Lösung bieten, dann sollte die Strategie immer auf einen Besuch abzielen. Der Besuch des Interessenten ist ein weiteres Investment dieses Interessenten in eine gute Entscheidung. Er wird nicht viele R-Besuche machen, meist nur einen oder zwei. Er möchte sich oft nur letzte Sicherheit oder die Bestätigung für die fast schon getroffene Entscheidung holen.

Mit jeder Investition steigt die Verbindlichkeit, das Commitment zu dieser Sache. Das ist psychologisch sehr gut belegt. Und das Bestreben dieser Sache „treu“ zu bleiben, also konsistent zu handeln, steigt mit dem Commitment. Deshalb betrachtet Cialdini Commitment und Konsistenz gemeinsam als ein Element.

Aber wer jetzt denkt, „dann machen wir R-Besuche doch gleich zu Anfang“, der irrt. Es muss sich angemessen aufbauen. Wenn zu große Schritte gefordert werden, kann es passieren, dass keine Wirkung entsteht. Ohne Verbindung kann man einer solchen nicht „treu“ bleiben, also konsistent handeln. Es muss vorher eine innere Entscheidung für eine Sache gegeben haben, um diese zu untermauern. Die Definition einer Shortlist, der letzten zwei oder drei verbliebenen Anbieter, ist eine solche Entscheidung, auf der sich aufbauen lässt. Außerdem ist das Risikoempfinden zu einer frühen Phase im Beschaffungsprozess noch zu gering, als dass das gewünschte Maß an Sicherheit entstehen kann. Außerdem wie wollen wir später mit dem Risikoempfinden umgehen, wenn wir den Referenzbesuch bereits gemacht haben?

8 RESÜMEE Kundenreferenzen im Lösungsvertrieb

Referenzen können eine große Wirkung haben. Insbesondere im Lösungsvertrieb mit seinen bedeutenden Beschaffungsvorgängen sind vertrauensbildende Maßnahmen, die das subjektive Risiko senken oder das Sicherheitsgefühl steigern von großer Bedeutung.

Aber „einfach so“ geht auch hier nicht.

Reference selling braucht ein Konzept, damit es den Interessenten mit optimaler Wirkung angeboten werden kann.

Aber der Nutzen ist enorm. Einerseits helfen Referenzen neue Kunden zu gewinnen und andererseits helfen sie, Bestandskunden freiwillig noch enger ans Unternehmen zu binden. Und alle drei profitieren davon – der Anbieter, der Bestandskunde und der Neukunde.

Sehen Sie Chancen, Ihren Umgang mit Referenzen zu optimieren? Dann gehen Sie es an! Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Betrag wertvolle Anstöße geben konnten. Viel Erfolg!

Wir, die **alphaSales®-Manfred Schröder**, sind die Profis mit Erfahrung und gerne Ihre Partner, wenn es um die Professionalisierung Ihres Vertriebs geht.

Manfred Schröder
alphaSales®-Manfred Schröder
Schloßstraße 2
71254 Ditzingen

In eigener Sache

Die **alphaSales®-Manfred Schröder** hilft Ihnen, Umsatzerfolge zu steigern, indem wir die Fähigkeiten Ihrer Verkäufer/innen ausbauen. Mehrjährige Praxiserfahrung in Vertrieb und Führung zeichnet unsere Trainer aus und bringt unseren Kunden einen spürbaren Mehrwert. Die praxisnahen und modernen Trainingsmethoden sind speziell auf die **Bedürfnisse von Verkäufern** zugeschnitten und verbessern deren kommunikatives Verkaufsverhalten ebenso wie deren strategische und taktische Ansätze. Erfolgreichere Verkäufer bringen dem Unternehmen **mehr Umsatz** und eine **bessere Marge**. Erfolgreiche Verkäufer bleiben dem Unternehmen treu.