

Spin-Selling für Medizintechnik

Klassische Verkaufstechniken in Kombination mit Vertriebserfahrung reichen nicht mehr aus. In der Medizintechnik setzen sich neue Methoden für erfolgreiche B2B-Geschäfte durch.

Autor | **Thomas Wille**

Lange Zeit konnten sich Verkäufer medizintechnischer Produkte auf bereits in den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte Verkaufstechniken verlassen, die auf drei Säulen basieren: Features & Benefits, Abschlusstechniken und Behandlung von Einwänden. Wie in anderen Branchen auch verliefen Verkaufsgespräche stets nach dem mehr oder weniger gleichen Schema: Zunächst wird das Gespräch mit einem Thema eröffnet, das für den potenziellen Käufer interessant ist. Anschließend werden Fragen gestellt, um dessen Bedürfnisse zu erforschen. Als nächste Schritte folgen die Nutzenargumentation für die anzubie-

tende Lösung und das geschickte Meistern von Einwänden, um letztlich zum erfolgreichen Abschluss zu kommen.

Alte Strategien versagen

Doch irgendwann mussten immer mehr Medizintechnik-Verkäufer erleben, dass dieses Vorgehen nicht zwangsläufig zum Erfolg führt, in manchen Situationen sogar eher kontraproduktiv wirkt. Bei genauerer Betrachtung ist das kein Wunder, wurde es ja auch für Konsumgüterverkäufe entwickelt, für die zwei Voraussetzungen charakteristisch sind: Erstens sind entsprechende Transaktionswerte ver-

gleichsweise gering und zweitens erfolgen deren Verkaufsprozesse in einem einzigen Gespräch zwischen zwei Partnern. Das sind Rahmenbedingungen, wie sie für Investitionsgüterverkäufe beziehungsweise B2B-Geschäfte allgemein nicht zutreffen, im Gegenteil:

- › In der Regel erfolgen Medizintechnikverkäufe ohne Zeitdruck.
- › Selten werden Geschäfte bei einem einzigen Treffen geschlossen.
- › Fast ausnahmslos sind mehrere Personen am Prozess beteiligt.
- › Der Transaktionswert ist meist auf Investitionsniveau.

Diese spezielle Geschäftssituation wurde vor rund 25 Jahren in einer großangelegten Studie der Universität von Sheffield anhand von über 35.000 Verkaufsgesprächen analysiert und führte zu einem neuen System der Gestaltung von B2B-Verkaufsprozessen, der Spin-Selling-Methode von Neil Reckham und Mc Graw Hill (1988).

Ausgangspunkt ist die Situation (S) des Kunden. Diese wird bestimmt durch die Kundenaufgabe und die Rahmenbedingungen, unter denen deren Lösung erfolgt. Gute Kenntnisse der Kundensituation sind Voraussetzung für das weitere Vorgehen. Doch Vorsicht: Eine überdurchschnittliche Anzahl situationsbezogener Fragen ist charakterisierend für erfolglose Verkaufsgespräche. Vielmehr empfiehlt es sich, nur situationsbezogene Fragen zu stellen, die zielführend für den weiteren Verlauf des Gesprächs sind.

Anschließend werden Probleme (P) aufgedeckt. Unerfahrene Verkaufsmit-



Bild: Argos Consult

Bild 1 | Verkaufen heute: Es reicht nicht mehr aus, Kunden zu fragen, was sie gerne hätten. Hersteller von Medizintechnik müssen selbst verstehen, was ihre Kunden benötigen, um ihre Arbeit besser erledigen zu können.

Rollenverteilung in Buying-Center-Konstellationen

- › **Nutzer** geben häufig den Anstoß für die Beschaffung und wirken bei der Definition der Produktspezifikation mit.
- › **Beeinflusser** (oft Techniker) prüfen Alternativen und helfen bei Spezifikation.
- › **Einkäufer** wählen die Lieferanten aus und verhandeln mit den Anbietern.
- › **Entscheider** haben die formelle, möglicherweise aber auch die informelle Machtbefugnis zur Auftragserteilung.
- › **Informationsselektierer** wie Sekretariat, Assistenten, Techniker etc. können den Informationsfluss steuern und maßgeblich beeinflussen.

arbeiter hoffen durch das Gespräch „hindurchzusegeln“ und sprechen Kundenprobleme bewusst nicht an. Jedoch sollten gerade Fragen zur Aufdeckung von Kundenproblemen häufiger gestellt werden.

Während der anschließenden Implikation (I) muss die Tragweite der ungelösten Probleme sichtbar gemacht werden. Wer ist betroffen? Wer kann helfen, die Konsequenzen abzuschätzen? Solche Fragen sind schwieriger zu stellen als die ersten beiden Fragetypen. Aber sie entscheiden bei großvolumigen Aufträgen über Erfolg oder Misserfolg. Gute Vorbereitung ist hierfür ein Muss. Daher hat es sich bewährt, diese Fragen möglichst nicht schon im Erstgespräch abzuhandeln.

Top-Entscheider einbinden

Abschließend wird das Bedürfnis (Need: N) nach Problemlösung bedient. Hier geht es um den Abschluss. Deshalb sollten sie in Gesprächen mit den Top-Entscheidern besprochen werden und den Nutzen der Lösung in den Mittelpunkt stellen. Denn gut gestellte Nutzenfragen wirken vorbeugend gegen Einwände und bringen Kunden dazu, sich mit dem Lösungsangebot zu identifizieren. Unterstützer werden insbesondere bei hohen Transaktionswerten benötigt: Wer profitiert am meisten von der Lösung?

Die Spin-Selling-Methode entfaltet ihre volle Wirksamkeit, wenn sich der mehrstufige Verkaufsprozess bei B2B-Geschäften in einer Buying-Center-

Konstellation abspielt. In der Regel sind mehrere Akteure beteiligt, die entsprechend ihren Funktionen im Unternehmen unterschiedliche Rollen einnehmen (s. Kasten):

Die Beziehungen im jeweiligen Buying Center herauszufinden zählt zu den größten Herausforderungen bei B2B-Verkäufen. Erfahrene Vertriebsmitarbeiter sind aber in der Lage, mit Hilfe des Spin-Selling-Vorgehens Buying-Center-Konstellationen nicht nur aufzudecken, sondern geschickt für Verkaufsabschlüsse zu nutzen. Spin-Selling bedeutet deshalb konsequenterweise eine Änderung der Blickrichtung. Verkäufer wandeln sich vom Botschafter der eigenen Produkte zum Anwalt ihrer Kunden (Bild 1). Sie fragen nicht mehr: „Kannst du das gebrauchen?“, sondern vermitteln vielmehr „Wir wissen, was dir hilft“.

Spin-Selling ist damit nicht nur eine Methode für erfolgreiche B2B-Verkäufe, sondern die Abkehr von der Innenorientierung des gesamten Vertriebs hin zu echter Kundenorientierung mit dem Ziel dauerhafter Gewinne durch hohe Kundenzufriedenheit. In Zukunft wird es daher darauf ankommen, nicht mehr vom Verkaufsanspruch auf Basis von Produktqualität zu reden, sondern vom passgenauen Wertangebot entsprechend der Bedarfssituation der Kunden in der Medizintechnik.

» Autor: Dr. Thomas Wille,

Gründer und Inhaber von Argos Consult
D-01968 Senftenberg,
www.argosconsult.de