

«Rund 80 Prozent sind mit Cold Calling unzufrieden»



«IT Reseller»: Herr Fischer, wie haben sich die Vertriebsanforderungen an IT-Dienstleister in den letzten Jahren verändert? Gerade mit dem Shift vom Produkt- hin zum Lösungsfokus. Ist der Vertrieb damit komplexer geworden?

Jérôme Fischer: Ich empfinde ihn nicht unbedingt als komplexer, aber mit dem Wandel zum Managed Service Provider und zu ganzheitlichen Lösungsansätzen sind IT-Dienstleister auf jeden Fall mit neuen Verkaufsdynamiken konfrontiert. Früher wurde viel mehr Hardware verkauft, das war sicherlich relativ einfach.

Doch seit längerem pushen die Hersteller das Thema Mietmodelle sehr stark – und damit tun sich viele Unternehmen und Verkäufer noch schwer, weil es im Verkauf andere Vorgehensweisen voraussetzt. Dabei heisst lösungsorientiert im ersten Schritt nur, den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Das ist enorm angenehm für den Kunden und eigentlich verkauft es sich so einfacher.

Sie sagen aber, IT-Dienstleister schlagen sich hier noch nicht allzu gut. Wie sieht das aktuelle Niveau aus und was sind die Hintergründe?

Es gibt in der Schweiz und im DACH-Raum noch sehr viel Entwicklungspotenzial. Und das an allen Ecken und Enden. Das ist ein Stück weit historisch bedingt. Gerade wenn wir von kleinen IT-Unternehmen sprechen, macht der Geschäftsleiter – meist ein Techniker – nebenher auch noch den Verkauf. Zudem waren sie es oft gewohnt, dass die Kunden auf sie zukommen und sie eigentlich gar nichts tun müssen. Und aus diesen Schuhen sind sie nie wirklich herausgewachsen. Wenn wir hingegen von jüngeren Verkäufern sprechen, dann handelt es sich in der Regel um Leute mit starkem Background, die studiert haben, zum Beispiel Wirtschaftsinformatik. Sie haben aber in vielen Fällen nicht das Verkaufshandwerk gelernt, das praxisorientierte Verkaufen an der Front. Und aus diesem Grund gibt es in der Branche eine riesige Wissenslücke. Beispielsweise, wie man eigentlich richtig reagiert, wenn man im Verkaufsgespräch auf Widerstand trifft.

Und wie sollte ein Verkäufer reagieren?

Hier muss man grundsätzlich zwischen der Methode unterscheiden, beispielsweise, ob es sich um Cold Calling oder ein Gespräch vor Ort handelt. Beim Cold Calling sind die Einwände oftmals viel härter, kommen innerhalb kürzester Zeit, oft sind es Argumente wie «Ich habe schon einen Partner». Die meisten Verkäufer reagieren darauf mit Gegenargumenten. Ein Beispiel: «Ja, aber wollen Sie nicht Kosten sparen?» Aber der Ansprechpartner hat vielleicht wenig Zeit, muss ins nächste Meeting, dann nervt so ein Gegenargument nur. Wir sagen hingegen in solchen Situationen: «Und wenn es sich für Sie lohnt?» Allein das ist oft schon ein Gamechanger. Oder: «Sind Sie grundsätzlich offen für neue Möglichkeiten, wenn es Ihnen grosse Verbesserungen bringt?» Und es gibt noch viele weitere Methoden, mit denen man ins Gespräch kommt.

Geringere Kosten sind also ein schlechtes -Argument?

Wir reden in der Regel mit dem IT-Leiter oder dem IT-Verantwortlichen. Der ist angestellt und nicht am Unternehmen beteiligt. Sein Interesse daran, ob die Kosten höher oder niedriger sind, ist also nicht besonders gross. Ihn interessieren mehr sein Lohn und seine Kernprobleme. Meist hat er zu -wenig Ressourcen, zu wenig Zeit oder beschränkte Budgets. Er muss immer wieder mit der Geschäftsleitung diskutieren, um Budget zu erhalten und gewisse Dinge sicherzustellen zu können. Man muss den Vorteil also mehr auf seine individuelle Situation anpassen und zum Beispiel sagen: «Schauen Sie, mit dieser Investition haben Sie eine langfristige Lösung, für die Sie in den nächsten Jahren auch kein Budget mehr beantragen -müssen.»

Stichwort Cold Calling: Ist dieses Werkzeug nicht aus der Zeit gefallen?

Es ist auf jeden Fall schwieriger geworden. Viele IT-Dienstleister konzentrieren sich mit einer eindimensionalen Strategie der Neukundengewinnung sehr stark auf Cold Calling, daher ist der Markt extrem durchdrungen. IT-Leiter haben aufgrund der zahlreichen Anrufe wiederum starke Abwehrmechanismen entwickelt über die Jahre. Das sind bessere Methoden in der Kommunikation oder aber die Rezeption ist geschult, dass sie entsprechende Anrufe überhaupt nicht mehr durchstellt. Das macht das Geschäft noch ineffektiver – und es war schon zuvor überschätzt. Unsere Erfahrung ist, dass rund 80 Prozent mit den Ergebnissen unzufrieden sind, wenn sie sich selbst an Cold Calling probieren oder mit Call Centern arbeiten. Nur 10 oder 20 Prozent haben Erfolg mit dieser Methodik. Deswegen empfehlen wir jedem Unternehmen, alles zu probieren, und dann dort weiterzumachen, wo man erfolgreich ist.

Was sind also die besten Alternativen zum Cold Calling? Was bringt die höchsten Erfolgsaussichten in der Neukundenakquise?

Was viele nicht kennen, ist die Empfehlungsakquise. Sie ist oft um ein Vielfaches effektiver und sie hat mehrere Vorteile. Zum einen sind Kontakte offener, wenn ich mit der Empfehlung von jemandem auf sie zugehe. Es besteht bereits eine Vertrauensbasis. Zum anderen ergeben sich aus der Empfehlungsakquise meist viel mehr Termine als aus dem Cold Calling. Die Methodik, die wir entwickelt haben, bringt im Durchschnitt fünf Empfehlungen pro Kunde. Und jetzt kann man das hochskalieren: Wenn ein Unternehmen zum Beispiel 100 Kunden hat, sind das 500 Empfehlungen. Damit hat man erstmal ausgesorgt. Und das Schöne ist: Die Interessenten, die dadurch entstehen, von denen kriegt man wieder weitere Empfehlungen.

Die Empfehlungsakquise ist also eine gute Methode für IT-Dienstleister mit überschaubaren Ressourcen, um mit der Neukundenakquise zu beginnen oder diese zu stärken?

Ja, absolut, systematisch ergänzt um Zusatzverkäufe, also Cross- und Upsell-Massnahmen. Diese bringen neue Aufträge und sichern somit Investitionen in der Neukundenansprache. Die Empfehlungsakquise liefert dann kontinuierlich neue Kunden. Über diese Methodik treffen Verkäufer oder auch Techniker auf viel weniger Widerstände. Sie können einfacher erfolgreich sein. Wichtig sind aber auch Events, Messen und das Netzwerken. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es für die meisten IT-Anbieter eine sehr effektive Variante ist – und das unabhängig davon, ob die Mitarbeiter gut oder schlecht im Verkauf sind. Ich würde jedem empfehlen, das auszuprobieren. Hinzu kommt die digitale Sichtbarkeit in Suchmaschinen und KI-Diensten. Will ich als Unternehmen etwas im Bereich Cybersecurity machen, gehe ich an meinen Computer oder mein Smartphone, und suche nach passenden Anbietern. Dann ist es als IT-Dienstleister wichtig, auf der ersten Seite zu erscheinen. Das ist die perfekte Ausgangslage für einen Verkäufer: Ein Interessent kommt mit einer Bitte direkt auf mich zu. Deswegen empfehle ich, viel mehr in diesen Bereich zu investieren. Wenn das mal professionell aufgesetzt ist, dann ist das eine Lead-Generierungsmaschine.

Müssen Sales und Marketing also enger verzahnt werden, um erfolgreich sein zu können?

Ja, unbedingt. Verkauf und Marketing arbeiten in vielen Firmen viel zu getrennt – dabei entsteht der grösste Hebel genau dort, wo beide zusammenspielen. Das ist für jedes Unternehmen wertvoll. Eine Website allein reicht aber nicht. Es braucht eine durchdachte Strategie für SEO und GEO, die Generative Engine Optimization. Die Seite muss technisch sauber und für Such- wie KI-Maschinen lesbar sein. Und sie braucht Autorität – über verlinkte Peer- und Referenzbeiträge, Whitepaper oder Erwähnungen auf bekannten Plattformen. Solche Hebel hat fast jedes Unternehmen, man muss sie nur kennen und nutzen. Dazu kommen die richtigen Keywords. Analyse-Tools zeigen, was wo wie oft gesucht wird – darauf baut man gezielt Long-Tail-Begriffe auf. Aus «IT-Dienstleister» wird je nach Ausrichtung «IT-Dienstleister Zürich», «IT-Dienstleister für Pharma», «für die Industrie» oder «für Finanzunternehmen». Standort und Branche sind dabei nur zwei von Dutzenden Ausprägungen, die man bei der Definition berücksichtigen muss. Das alles gehört klug auf der Website platziert, ohne die Usability zu zerstören – eine eigene Kunst. Und Maschinen gehen nach Fakten: Wer Referenzen mit Zahlen und ROI maschinenlesbar hinterlegt und seine Google-Bewertungen pflegt, wird sichtbar – wer das vernachlässigt, verschwindet. Der nächste Schritt läuft bereits: KI-Suchen über ChatGPT & Co. werden immer wichtiger. Bing ist dabei zentral, weil viele KI-Assistenten ihre Web-Ergebnisse aus dem Bing-Index ziehen. Am Ende wird nicht gefunden, wer objektiv der Beste ist, sondern wer SEO und alles drumherum am besten beherrscht.

Und was halten Sie von Social Selling? Also dem Kontaktaufbau und Verkauf über Social-Media-Plattformen.

Das ist eine super Ergänzung zum klassischen Verkauf. Es ist keine Lead-Generierungsmaschine, aber es kann sehr gut Leads aufwärmen, das Netzwerk ausweiten und die Möglichkeiten bieten, sich als Lösungsexperte gut zu positionieren. Zudem kann Social Selling wieder SEO und GEO über Beiträge

beispielsweise auf LinkedIn unterstützen. Die Plattform wird als sehr autoritär erachtet. Aber auch hier ist es wichtig, Beiträge regelmässig zu veröffentlichen. Drei Beiträge pro Monat haben keine Wirkung.

Thema Künstliche Intelligenz und Automatisierung: Können diese auch im Verkauf unterstützen, Prozesse optimieren?

Es gilt, beim Thema Digitalisierung und Automatisierung von Vertriebsprozessen zu unterscheiden. Das eine Thema ist das aufwendige und teure, einen digital automatisierten Vertriebskanal aufzusetzen. Solche Massnahmen sind kleinen Unternehmen nicht zu empfehlen. Und auch grössere Unternehmen sollten diesen Weg nicht als ersten Schritt wählen. Wir empfehlen stattdessen Teillösungen. Diese sind extrem kostengünstig und können viele administrative Aufwände für den Verkäufer erledigen. Solche Tools können beispielsweise Verkaufsgespräche automatisch transkribieren, legen die Informationen dann im CRM ab, und auch E-Mails werden automatisch protokolliert. Das entlastet Verkäufer enorm. Eine weitere Möglichkeit ist das Erstellen von Offerten mit KI-Unterstützung. Viele sind sich gar nicht bewusst, was diese Tools heute alles leisten können. Das transkribierte Gespräch der KI lässt sich einfach in ein anderes KI-Tool eingeben, das auf dieser Grundlage eine Offerte erstellt – individuell und passgenau, in kürzester Zeit. So wird der Verkauf schneller, effektiver und besser.

Der Verkäufer kann sich dann auf das Zwischenmenschliche konzentrieren?

Genau, es ist kein Ersatz für den Menschen, sondern soll ihn nur unterstützen.

Trotz dieser vielen Möglichkeiten der Kundenansprache setzen aber nach wie vor zahlreiche Unternehmen auf klassisches Cold Calling? Woran liegt das?

Cold Calling braucht es in den wenigsten Unternehmen. Aber die meisten IT-Dienstleister werden über die MDF-Gelder der Hersteller dazu getrieben, da diese oft nicht langfristig denken und sparen müssen. Cold Calling ist eine kurzfristige Massnahme, die sich sehr gut messen lässt. Das gilt für andere Massnahmen oft nur bedingt. Daher halten viele Hersteller an dieser alten Methodik fest. Aus meiner Sicht ist das aber meist eine Fehlinvestition.

Lässt sich diese Dynamik aufbrechen? Was muss passieren, damit sich die effektiveren -Methoden durchsetzen?

Wir sprechen bereits mit vielen Unternehmen zu diesem Thema. Es geht aber nicht nur darum, in die Lead-Generierung zu investieren, sondern den Vertrieb ganzheitlich zu unterstützen. Oft gibt es bei IT-Dienstleistern nicht einmal ein richtiges CRM. Da wird mit einer Excel-Tabelle gearbeitet oder das CRM ist aus dem ERP entstanden, lässt sich entsprechend mühsam bedienen. Am Ende trägt dann niemand Informationen ein. Es geht in Summe also um Basics, die in der IT-Dienstleistungswelt einfach noch komplett fehlen. Und ja, wir versuchen da die Hand zu reichen und sind mit diversen Distributoren im Gespräch, wie der sehr eindimensionale Channel-Aufbau optimiert werden könnte.

Das heisst, guter Vertrieb, effektiver Vertrieb im IT-Channel wäre eine Gemeinschaftsaufgabe? IT-Dienstleister, Hersteller und -Distributoren müssen sich stärker die Hand reichen?

Sie müssen nicht, aber sie wollen ja mehr Umsatz machen. Und wenn der kleine IT-Reseller seinen Job nicht macht und den Verkauf weiterentwickelt, aus welchem Grund auch immer, dann ist hier eine Chance, zu unterstützen. Weil das spiegelt sich am Ende in den Umsätzen wider. Letztlich liegt die Verantwortung aber bei jedem Einzelnen, die notwendigen Massnahmen umzusetzen oder zu optimieren.