

Der

Verkaufsprofi

höhere Umsätze • bessere Rendite • größeres Wachstum

Wann genug genug ist



*Liebe Leserin,
lieber Leser,*

kennen Sie das Prinzip des Grenznutzens? Es bezeichnet den Punkt, an dem es egal ist, ob Sie eine

Anstrengung unternehmen oder nicht – der Aufwand und der Nutzen sind gleich. Bemühen Sie sich weniger, entgegen Ihnen eventuell Abschlüsse oder Kontakte. Strengen Sie sich mehr an, verschwenden Sie Zeit mit Maßnahmen, die zu wenig bringen. Begreifen Sie diesen Punkt als Ziel Ihrer Arbeit.

Doch wann ist er erreicht? Meiner Erfahrung nach wird er bei der Bedarfsermittlung erkennbar: Ist der Kunde nicht bereit, konkrete Aussagen zu seinem Bedarf zu machen, nützen die besten Angebote nichts – er hat kein Interesse. Mein Rat: Stellen Sie ihm dann eine kleine Aufgabe, etwa Sie in einem bestimmten Zeitraum zu kontaktieren. Liegen Sie mit Ihrer Prognose richtig, werden Sie nichts mehr hören und können erfolgsträchtigere Aufgaben angehen. Und wenn Sie positiv überrascht werden – umso besser!

Viele Grüße
Ihr

Martin Buttenmüller
Kontakt: verkaufspromi@gwi.de

Martin Buttenmüller verfügt über viele Jahre Praxiserfahrung im Außendienst und im Telefonverkauf und ist heute erfolgreicher PR- und Marketingberater für Unternehmen und Verlage. Sein Beratungsschwerpunkt ist die Kommunikation mit Medien, Kunden und Mitarbeitern. Außerdem ist er gefragter Autor zu allen Themen der Unternehmensführung.

ONLINE

Nutzen Sie Ihr Internet-Archiv:
www.der-verkaufsprofi.com

Zugangsdaten

Benutzername: **verkaufspromi**
Passwort: **verhandlung11**

Vertriebsstrategie

Der Break-Even: Streng bewachte Grenze mit Schlupflöchern

Fragt Sie Ihr Controller manchmal, warum Sie bestimmte Angebote noch im Programm haben? Gute Frage! Wer jedoch die Gesamtsituation betrachtet, findet Gründe, Leistungen auch unterhalb der Gewinnschwelle anzubieten.

Grund 1: Zeitraum zu kurz

Lange vor dem Angebot wurden dessen **Entwicklungs- und Anlaufkosten** auf die Kostenstelle verbucht. Argumentieren Sie, dass diese nur einmal anfallen und es gut möglich ist, dass sich das Ganze langfristig rechnet. Dies kann der Fall sein, wenn Sie verschiedene Produktformen und Zielgruppenansprachen testen.

Grund 2: Fixkosten zu hoch

In der Regel werden Fixkosten nach einem bestimmten Schlüssel auf alle Produkte verteilt. Hinterfragen Sie dies, insbesondere, wenn Schlüssel wie „nach Stückzahl“ oder „prozentual zum Platzbedarf im Jahreskatalog“ angewendet werden. Dann drängen Sie auf einen **niedrigeren Fixkostenanteil** für das in Frage gestellte Angebot.

Grund 3: Türöffnerangebote

So manches defizitäre Angebot ist ein Türöffner: Es spricht Kunden an, die **mittel- und langfristig gewinnträchtigere Leistungen** kaufen. Argumentieren Sie dem Controller gegenüber mit diesem Effekt: Sie können so Zielgruppen ans Unternehmen heranzuführen, die Sie sonst nicht oder nur schwierig erreichen.

Grund 4: Keine Alternativen

Erwirtschaftet das fragliche Angebot mehr als seine eigenen Herstellungs-

kosten, entsteht auch dann ein **positiver Deckungsbeitrag**, wenn es insgesamt unterhalb der Gewinnschwelle liegt. Würde man das Angebot einfach eliminieren, würde das Unternehmen auf Grund der unverändert zu verteilenden Fixkostenanteile insgesamt einen niedrigeren Gewinn ausweisen.

Grund 5: Kundenerwartung

Es gibt Produkte, die das Unternehmensimage tragen, z. B. Filtertüten (Melitta), Marmelade (Zentis) oder Zündkerzen (Bosch). Der Kunde erwartet hier auch weitere Varianten und Neuerungen. Würden diese Angebote verschwinden, hätte dies womöglich **negativen Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmens** und seiner anderen Angebote. Argumentieren Sie in diese Richtung vor allem bei Leistungen, die Ihr Unternehmen schon lange im Programm hat.

Der Break-Even-Point

Der Controller zieht von den Erlösen Ihres Angebots die variablen Kosten ab und prüft, wie viel übrig bleibt, um die fixen Kosten zu decken. Reicht es gerade für eine Fixkostendeckung, befindet man sich genau auf dem Break-Even-Point, also der Gewinnschwelle: Sind die Erlöse niedriger, entstehen Verluste – sind die Erlöse höher, entsteht Gewinn.

AUS DEM INHALT

Kundenbindung

Stark in der Kundenbetreuung mit Empowerment

2

Kundenbindung

Außergewöhnlicher Service – was ist das eigentlich?

5

Recht

Verkaufsförderer statt Geldfalle – Garantien richtig geben

3

Vertriebsstrategie

Der richtige Mix für Ihre Zielvereinbarungen

6

Kundenbindung

Stark in der Kundenbetreuung mit Empowerment

Der Begriff stammt aus der Personalführung: Empowerment steht für all die Maßnahmen, die anderen zu selbstständigem Handeln und Entscheiden verhelfen. Nutzen Sie diesen Ansatz im Verkauf und im Vertrieb: Helfen Sie Ihren Kunden bei der Beratung, die bestmögliche Kaufentscheidung zu treffen.

Empowerment beginnt bei der **Bedarfs-ermittlung**: Je genauer Sie Ihren Kunden mit Fragen führen, desto besser erkennt er, wie er Ihr Angebot einsetzen möchte. Im besten Fall haben Sie damit schon einen Abschluss getätigt, denn der eigentliche Verkauf ist häufig nur noch Formsache. Allerdings müssen Sie in Kauf nehmen, dass Ihr Kunde sich aufgrund des exakten Wissens über seinen Bedarf auch gegen Ihr Angebot entscheiden kann. Richten Sie in diesem Fall Ihr Augenmerk darauf, den Kontakt zu halten und das **erworbene Vertrauen** für einen späteren Verkaufserfolg einzusetzen.

dabei: Das Beratungs-Know-how des Unternehmens als Image zu festigen und die Kundenbindung zu stärken.

Forderungen überzogen oder Reklamationen unberechtigt sind. Mit klaren Bedingungen eröffnen Sie sich außerdem die Chance, den Kunden gelegentlich zu **überraschen** – und zu begeistern: wenn Sie Unmögliches möglich machen.

So leiten Sie zur Selbststeuerung an

Selbstverständlich ist es sinnvoll, Kunden darauf hinzuweisen, dass deren Vorräte zu Ende gehen und eine Bestellung gut wäre. Noch besser: Leiten Sie die Einkäufer schon beim Abschluss an, den nächsten **Bestellzeitpunkt selbst zu erkennen**. Zum Beispiel, indem Sie sagen: „Diese Bestellung müsste bis Ende März reichen. Eine Nachbestellung wäre also gegen Mitte März sinnvoll.“ Führen Sie den Kunden so, dass Sie sich beide gleich den Termin notieren. Sie erhöhen so die Wahrscheinlichkeit, dass er den Termin bei sich einpflegt und daran erinnert wird, Sie zu kontaktieren. Und wenn er das nicht tut, entsteht für Sie ein guter Aufhänger, um sich bei ihm zu melden.

Legen Sie Engpässe offen

Wenn Sie stets so tun, als würde es niemals Probleme geben, kann der Kunde kein **Verständnis für schwierige Situationen** entwickeln. Machen Sie deshalb – auch ohne Anlass – von Zeit zu Zeit klar, wo Ihre Engpässe liegen. Ein Beispiel: Ihre normale Tourenplanung muss um 10 Uhr morgens abgeschlossen sein. Kommen nachträglich dringende Bestellungen, setzt Sie das in Zugzwang. Nur wenn Ihr Kunde Ihre Unternehmensabläufe kennt, kann er selbstständig entscheiden: Benötigt er eine dringende Lieferung kostenpflichtig noch am gleichen Nachmittag oder lässt er sie sich am nächsten Tag mit der normalen Tour schicken?



Mein Tipp

- So führen Sie Ihren Kunden zur größtmöglichen Autonomie:
- Öffnen Sie Türen und schaffen Sie für den Kunden leichte Zugänge.
 - Betrachten Sie sich als Lotsen und zeigen Sie dem Kunden, wie er seine Ziele erreichen kann.
 - Seien Sie Vorbild in Ihrer Arbeitsweise und Ihrer Kompetenz.
 - Lassen Sie Wahlmöglichkeiten und bieten Sie, wo möglich, Freiwilligkeit – üben Sie also keinen unnötigen Druck aus.
 - Handeln Sie transparent und ermutigen Sie den Kunden zu Fragen.

Verhelfen Sie dem Kunden zu mehr Effizienz

Coachen Sie Ihren Kunden so, dass er seine Arbeit reibungsloser erledigen kann. Klären Sie ihn über die Prozesse in Ihrem Unternehmen auf, insbesondere darüber, **wie er Kosten senken** und die Abläufe beschleunigen kann: „Wenn Sie die Aufträge direkt über den Shop eingeben, werden sie auch nach 18 Uhr verarbeitet und am nächsten Morgen ausgeliefert“ oder „Wenn Sie Ihre Bestellungen um durchschnittlich 10 Prozent steigern, erreichen Sie die nächst höhere Rabattstaffel.“ Erläutern Sie Ihrem Kunden auch, welche kompetenten Ansprechpartner ihm zur Verfügung stehen, falls Sie nicht erreichbar sind.

Ziele Ihrer Empowerment-Strategie

- Grundsätzlich hilft Empowerment, die Kompetenz Ihrer Kunden im Umgang mit Ihrem Unternehmen zu steigern:
- Ihre Kunden nutzen die Leistungen Ihres Unternehmens kompetenter und selbstständiger.
 - Sie verfügen verstärkt über die Fähigkeit, die Qualität Ihrer Angebote zu erkennen und die richtigen auszuwählen.
 - Sie kennen alle Ressourcen Ihres Unternehmens und wissen, wie sie sich Zugang dazu verschaffen können.
 - Verschiedene Handlungsalternativen ermöglichen es Ihren Kunden, die situativ beste Wahl zu treffen.
 - Sie haben das Gefühl, Einblicke in Ihr Unternehmen zu gewinnen und Einfluss nehmen zu können.
 - Ihr Kunde fühlt sich als Teil Ihres Unternehmensnetzwerks und kann darin gelegentlich unabhängig von Ihnen agieren.
 - Die Vermittlung neuer Fähigkeiten gibt Ihrem Partner das Gefühl, sich in der Beziehung mit Ihnen weiterzuentwickeln.

So schulen Sie Ihre Kunden

- Geben Sie Ihr Wissen an Ihre Interessenten und Kunden weiter:
- Erstellen Sie einen **E-Mail-Verteiler**, an den Sie wertvolle Neuigkeiten versenden. Neben Angeboten und Nachrichten aus Ihrem Haus können dies Informationen über technische oder rechtliche Änderungen sein. Geben Sie, wo immer Sie können, einen sinnvollen **Praxistipp**, zum Beispiel: „Schütteln Sie die Behälter kurz vor dem Einbau in die Maschine noch einmal, dann haben Sie von Anfang an eine perfekte Schmiebung.“
 - Regen Sie in Ihrem Unternehmen an, kostenlose **Seminare und Workshops** für Kunden abzuhalten. Das Ziel

Zeigen Sie Grenzen auf

Klären Sie, was in der Geschäftsbeziehung ohne Zusatzkosten geht und was nicht. Damit ermöglichen Sie es dem Partner, realistisch zu planen und Sie als Dienstleister in seine Pläne einzubeziehen. Wenn klar ist, wo eine **kulante Erfüllung von Kundenwünschen** ihre Grenzen hat, beugen sie unnötigem Ärger vor: Dieser entsteht etwa, wenn

Recht

Verkaufsförderer statt Geldfalle – Garantien richtig geben

Wofür muss der Verkäufer oder Hersteller einer Sache gesetzlich haften? Welche Möglichkeiten gibt es, sich gegen übermäßige Haftungsrisiken zu schützen? Und welche Risiken können zusätzlich übernommen werden, um die Kundenzufriedenheit zu steigern, ohne dass die Garantie zur Geldfalle wird?

Ein Garantieverprechen geben Sie freiwillig, übernehmen damit aber zusätzliche Pflichten und Haftungsrisiken. Nutzen Sie dennoch dieses Instrument, um dem Käufer die Angst vor einer Fehlentscheidung zu nehmen und die Kaufschwelle zu verringern:

- Mit der **Beschaffheitsgarantie** versichern Sie dem Kunden, dass das Angebot bestimmte Eigenschaften besitzt (z. B. Wasserfestigkeit, bei Gebrauchtwagen unfallfrei etc.)
- Sind Ihre Kunden besonders qualitätsbewusst, geben Sie eine **Haltbarkeitsgarantie** auf das ganze Produkt oder einzelne Teile ab.
- Indem Sie Garantien auf begleitende **Services** geben (z. B. auf einen 24-Stunden-Support) erhöhen Sie die Wertigkeit Ihres Angebots.
- Bieten Sie bei Minderleistung eine kostenlose **Zugabe** an. Klassisches Beispiel ist der Pizzaservice, der bei Überschreitung einer bestimmten Wartezeit kostenlose Getränke bringt.

Der Mindeststandard: Sachmängelhaftung

Versuchen Sie niemals, die Grundsätze der gesetzlichen Sachmängelhaftung in Kaufverträgen oder den AGBs außer Kraft zu setzen – das ist wirkungslos: Die gesetzlichen **Gewährleistungsrechte** für Sach- und Rechtsmängel sind nicht verhandelbar, sie finden im Kaufvertragsrecht zwingend Anwendung. Die **Verjährungsfrist** der Mängelansprüche beträgt beim Kauf im Regelfall zwei Jahre (§ 438 Abs. 1 Nr. 3 BGB) und beginnt mit Ablieferung der Sache. Beachten Sie, dass Sie als Unternehmer in den ersten 6 Monaten die Beweislast dafür tragen, dass der Sachmangel bei Übergabe der Sache noch nicht vorlag, erst danach wird der Käufer beweispflichtig.

So bieten Sie Mehrwert

Die Garantie hingegen ist eine freiwillig geschlossene Vereinbarung: Der Verkäufer übernimmt damit die Gewähr für die Beschaffenheit und/oder Haltbarkeit

einer Sache oder einer Dienstleistung. Die gesetzliche Sachmängelhaftung bietet Ihnen eine hervorragende Ausgangsbasis, um Mehrwert für Ihre Kunden zu schaffen: Unentgeltlich oder gegen einen **geringen Aufpreis** können Sie beispielsweise freiwillig die Haftung für die Lebensleistung eines Produkts um ein Jahr verlängern.

Achten Sie auf die Kosten

Eine Garantie darf nicht zur Geldfalle für Sie werden. Formulieren Sie Ihre Zusagen deshalb immer möglichst klar und konkret. **Klarheit** ist gesetzlich in § 477 BGB vorgeschrieben. Um bei späteren Auseinandersetzungen mit Kunden auf der sicheren Seite zu sein, achten Sie deshalb auf Folgendes:

- Die Garantieerklärung muss einfach und verständlich abgefasst sein.
- Die gesetzlichen Rechte der Kunden dürfen nicht eingeschränkt sein.

Die wesentlichen Angaben für die **Geltendmachung** müssen enthalten sein, insbesondere die Dauer, der räumliche Geltungsbereich sowie der Name und die

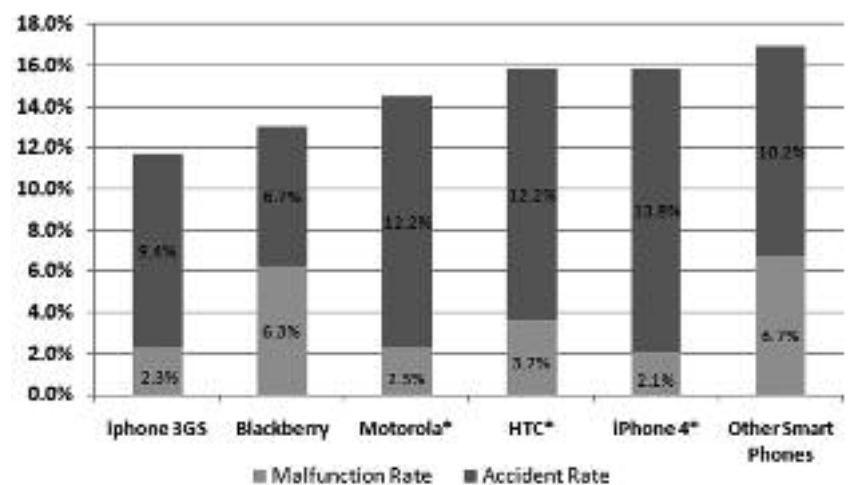
Anschrift des Garantiegebers (also Ihres Unternehmens).

Versuchen Sie, Ihre Garantiekosten mittels Daten aus der Vergangenheit zu kalkulieren. Sammeln Sie zu diesem Zweck zunächst **mit kleineren Garantien** Erfahrung über das Reklamationsverhalten Ihrer Kunden. So vermeiden Sie es, von hohen Garantiekosten überrascht zu werden. Seien Sie im Schadensfall eher kulant und achten Sie auf eine unbürokratische Abwicklung, um negative Emotionen bei den Kunden zu vermeiden.

Vorsicht bei Werbeaussagen

Mit reinen Beschreibungen und allgemeinen Qualitätseinstufungen geben Sie noch keine Garantie, beispielsweise: „herausragend geeignet...“, „besser als...“. Trotzdem ist bei den Formulierungen Vorsicht geboten! Das Wort „Garantie“ muss nämlich nicht auftauchen, um eine Garantiehaftung auszulösen. Auch **bei gleichbedeutenden Begriffen** wie „voll eintreten“ oder „zusichern“ ist die Aussage als Garantieverprechen auslegbar.

Overall Failure Rates after 12 Months



Wer Garantien gibt, sollte genau prüfen, für welche Fälle. So zeigt zum Beispiel eine aktuelle Studie über Smartphones, dass der größte Teil der Funktionsausfälle durch Unfälle (herunterfallen, einquetschen u.Ä., jeweils im oberen Bereich der Säulen) entsteht. Eine Strategie könnte hier sein, umfassende Garantieleistungen zu geben und dabei Unfälle so weit wie möglich auszuschließen. Oder Sie weisen umgekehrt aktiv auf diese Zahlen hin und verkaufen Garantien speziell für Unfälle.

Verkaufsgespräche

So präsentieren Sie vor dem Buying Center des Kunden

Gerade größere Unternehmen laden wichtige Lieferanten und Dienstleister gelegentlich zu Konferenzen ein, um über Konditionen zu sprechen, neue Rahmenverträge auszuhandeln oder wichtige Großprojekte zu starten. In diesen Fällen ist meist das gesamte Buying Center bei Ihnen versammelt, also alle auf Kundenseite an Kaufentscheidungen beteiligten Personen – ein gute Gelegenheit, mit einem überzeugenden Auftritt zu punkten.

Versuchen Sie, in Erfahrung zu bringen, **welche Personen** auf Kundenseite zum Meeting kommen. Am erfolgreichsten sind Sie nämlich, wenn die Zusammensetzung Ihres eigenen Teams der des Kundenteams entspricht. Ihre Mitarbeiter bilden dann das **Selling Center**, das dem Buying Center Ihres Kunden gegenübersteht (siehe Tabelle unten links auf dieser Seite). Sollte dies nicht möglich sein: Notieren Sie sich für den Notfall die Telefonnummern aller Mitglieder des Selling Centers, damit Sie bei Bedarf Detailinformationen abfragen können.



Mein Tipp

In einer guten Kundenbeziehung dürfen Sie es sich durchaus erlauben, vor einem solchen Meeting über aktuelle Fragestellungen Auskunft zu verlangen. So können Sie sich gezielt vorbereiten. Auch der Tagesordnung können Sie entnehmen, welche Punkte dem Kunden wichtig sind. Steuern Sie selbst Themen bei, zum Beispiel: die Klärung offener Sachverhalte oder den Wunsch, Abläufe zu verändern.

Beschaffen Sie sich alle relevanten Informationen

Fragen Sie bei den entsprechenden Kollegen im Innendienst und in den Fachabteilungen **nach aktuellen Erfolgen, Problemen und Projekten**. So sind Sie

am Tag der Präsentation für alle Fragen gewappnet. Geben Sie sich dabei nicht mit allgemeinen Aussagen zufrieden, sondern gehen Sie mit den Kollegen die Historie der letzten Monate durch. Oft treten erst im Laufe dieses Gesprächs wichtige Sachverhalte zutage, die zunächst vergessen wurden.

Beachten Sie die Rollen im Buying Center

Versuchen Sie einzuschätzen, welche Rollen die teilnehmenden Personen auf Kundenseite einnehmen werden. Meist sind dies vier Funktionen:

- **Der operative Einkäufer:** Er holt die Angebote ein. Er versucht, getroffene Entscheidungen gegenüber den eigenen Kollegen zu vertreten und die pragmatische Grundlage für die weitere Zusammenarbeit zu legen. Konzentrieren Sie sich **nicht zu sehr** auf ihn. Sie haben bei den üblichen Kontakten mit ihm genug Gelegenheiten, auf ihn einzuwirken. Wichtiger sind die anderen Mitglieder des Buying Centers, die Sie seltener sehen.
- **Der Entscheider:** Er ist meist der Einkaufsleiter und will wissen, ob Ihr Unternehmen langfristig der richtige Partner ist. Das heißt: ob Sie ihn beim Erreichen seiner Ziele weiterbringen. Stellen Sie ihm gegenüber Ihre **Branchenkenntnis und Ihre strategische Weitsicht** heraus. Sprechen sie über neue Entwicklungen im Markt und

zeigen Sie, dass Sie ein breit angelegtes Fachwissen besitzen.

- **Die Nutzer Ihres Angebots:** Diese möchten vor allem über Details sprechen. Dazu gehören Produkteigenschaften, aber auch Aspekte der konkreten Anwendung. Gehen Sie davon aus, dass der Entscheider bei Gesprächen mit den Nutzern sehr genau hinhören wird. Wichtig sind ihm nicht die inhaltlichen Aussagen, sondern ob Sie einen **sattel-festen Eindruck** machen und die Nutzer mit Ihren Aussagen zufrieden sind. Antworten Sie deshalb ausführlich auf ihre Fragen und stellen Sie unter Beweis, dass Sie **über Details** Bescheid wissen.
- **Die Beeinflusser:** Sie komplettieren das Buying Center. Als Berater oder Mitarbeiter des Rechnungswesens und Controllings sind sie nur am Rande mit dem Thema vertraut. Erwarten Sie von dieser Seite vor allem Fragen grundsätzlicher Natur. Argumentieren Sie **einfach, aber bleiben Sie möglichst genau** – alle anderen, die zuhören, werden jeden Fehler sofort entdecken und zu Ihrem Nachteil auslegen.



Wichtig

Wenn Sie nicht auf allen Gebieten gut Bescheid wissen, holen Sie sich Unterstützung und treten Sie als Team auf. Weniger ist dabei mehr – suchen Sie sich gezielt Kollegen, die Ihre Defizite ausgleichen.

Spiegelbild: Buying Center und Selling Center

Buying Center	Selling Center	Verhältnis zueinander
Operative Einkaufsmitarbeiter	Verkäufer	Verfolgen häufig gegensätzliche Interessen.
Entscheider: strategischer Einkaufsleiter, evtl. Mitglied der Geschäftsführung	Vertriebsleiter, evtl. Mitglied der Geschäftsführung	Versuchen, gemeinsame Interessenlagen zu entwickeln.
Nutzer: operativ an der Entgegennahme und Verarbeitung des Angebots beteiligte Mitarbeiter	Entwicklungsabteilung, operativ an der Bereitstellung des Angebots beteiligte Mitarbeiter	Beziehungen oft von der Qualität der Prozesse geprägt.
Mitarbeiter des Rechnungswesens und Controllings	Mitarbeiter des Rechnungswesens und Controllings	An der Sache orientiert, neutral.

Die neuen Kontakte pflegen

Nutzen Sie das Treffen, um Ihre Kontaktbasis mit dem Kundenunternehmen zu erweitern. Speisen Sie die Kontaktdaten in Ihr Kontaktmanagement-System ein und sprechen Sie mit den Mitgliedern des Selling Centers, wie die Betreuung optimiert werden kann. Übernehmen Sie zum Beispiel die Daten in den **Verteiler für den Katalogversand und für Messe-einladungen** und nutzen Sie solche Gelegenheiten, um sich ohne direkte Verkaufsabsicht zu melden.

Kundenbindung**Außergewöhnlicher Service – was ist das eigentlich?**

Von Vertriebsmitarbeitern wird häufig ein Service gefordert, der Kunden begeistert und zum Wiederkommen bewegt. Verkaufsexpertin Nicole Führung erklärt, wie man diesen Effekt bewirkt: vor allem durch aktives Hinören und wertschätzende Freundlichkeit.



Nicole Führung: „Mit Giveaways, einer kleinen Gutschrift oder einem Coupon, können Sie den Kunden meist sehr glücklich machen.“

Der Verkaufsprofi aktuell (VKP): Was heißt „außergewöhnlich“ eigentlich? Ist das ein Service, den man „gewöhnlich“ nicht erhält?

Nicole Führung: Der Unterschied ist gar nicht so groß. Nach meinen Erfahrungen liegt es an zwei Dingen: **wertschätzende Freundlichkeit** und aktives Hinören. Wenn man sich heutzutage so umsieht – denn wir sind alle selbst jeden Tag der Kunde –, fällt einem schnell auf, dass Freundlichkeit oft aufgesetzt oder automatisiert wirkt. Viele Verkäufer suchen nicht den Augenkontakt, im Gegenteil: Sie meiden ihn. Der zweite entscheidende Punkt: Oft genug wird dem Kunden ins Wort gefallen oder gar nicht **richtig zugehört**. Außergewöhnlich ist es da schon, wenn der Kunde mit einem aufmerksamen **Lächeln** begrüßt und mit Fragen zu seinen Bedürfnissen zum Abschluss geführt wird.

VKP: Wie kann man außergewöhnlichen Service systematisch im Unternehmen etablieren?

Nicole Führung: Die Erfahrungen zeigen, dass regelmäßige Schulungen den Service verbessern. Die Mitarbeiter werden dabei zum Beispiel durch **angeleitete Selbstanalyse** auf Schwachstellen aufmerksam. Und Sie trainieren den besseren Umgang mit dem Kunden. Zum anderen: Auch mit besonderen Aktionen kann man dem Kunden die entsprechende Wertschätzung zeigen. Wie das Sprichwort sagt: Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft. Da Kunden heutzutage aber mit Aktionen alle Art überflutet werden, fällt man damit eventuell gar nicht mehr positiv auf. Mein Tipp: Wenn ein Kunde nach einer Zugabe fragt, entgegnen Sie: „Was

haben Sie sich denn so vorgestellt?“. Mit **Giveaways** (z. B. einer kleinen Gutschrift oder einem Coupon) ist der Kunde meist schon sehr glücklich. Damit haben Sie ohne großen Aufwand einen Mehrwert geschaffen.

VKP: Stellt sich nicht im Laufe der Zeit ein Abnutzungseffekt ein? Und andererseits: Wird ein Nachlassen nicht sofort als Minderleistung aufgefasst?

Nicole Führung: Wenn man sich regelmäßig um seine Kunden bemüht, sehe ich keine Gefahr der Abnutzung. Das Nachlassen von Serviceleistungen wird vom Kunden allerdings recht schnell bemerkt. Daher empfehle ich **regelmäßige Gespräche** mit den Mitarbeitern. Sie sind direkt am Kunden dran und kennen seine Wünsche und Ärgernisse. Deshalb können sie beurteilen, welche Aktionen zur Kundengewinnung beitragen bzw. nicht so gut angenommen werden. Man sollte den Verkäufern auch **Entscheidungsbefugnisse** geben, um die Wege kurz zu halten.

VKP: Manchmal ist man gezwungen, aus Kosten- oder Belastungsgründen den Service herunter zu fahren. Ist das möglich, ohne dass es die Kundenbeziehung belastet?

Nicole Führung: Ich denke eine **ehrliche Kommunikation** stellt Vertrauen her. Wenn man Mitarbeiter zum Beispiel aus Kosten- oder Krankheitsgründen anders einsetzen muss, kann man den Kunden darauf hinweisen: Die Wartezeiten für eine persönliche Beratung können sich heute verlängern, aber es steht auch eine Hotline zur Verfügung. Der Kunde kann dann **selbst entscheiden**, welchen Weg er wählt. Zieht er dennoch die persönliche Beratung vor, weiß er, warum es zu Wartezeiten kommen kann.

VKP: Manche Experten raten, für mehr Service einfach Geld zu verlangen. Dann könne der Kunde selbst entscheiden. Was halten Sie davon?

Nicole Führung: Generell bin ich der Meinung, dass ein gewisser Service

dazugehört. Denn das heißt für mich als Kunde: Mit der Leistung, die ich kaufe, erhalte ich noch zusätzlich etwas. Man darf das aber nicht verallgemeinern. Bestimmte Serviceleistungen sind einfach mehr wert als andere. Und für diese kann ich einen **angemessenen Preis** verlangen, ohne den Kunden abzuschrecken. Wenn er sie nicht wünscht, zahlt er nicht dafür. Es entstehen aber auch dem Unternehmen keine weiteren Kosten.

Nicole Führung: 8 Tipps für Ihre Servicegespräche

- Treten Sie Ihren Kunden mit wertschätzender Freundlichkeit entgegen. Dies soll selbstverständlich, aber nicht übertrieben oder angestrengt wirken.
- Egal, ob der letzte Kunde gerade etwas schwierig war: Der nächste Kunde kann nichts dafür.
- Hören Sie immer aktiv zu. Lassen Sie den Kunden ausreden und notieren Sie sich wichtige Punkte. So haben Sie die Möglichkeit, später alle für ihn wichtigen Themen durchzugehen.
- Schicken Sie dem Interessenten nach einem Telefonat oder Gespräch die getroffenen Vereinbarungen per E-Mail – und bitten Sie ihn um Bestätigung. So beugen Sie Missverständnissen vor.
- Stellen Sie Fragen und finden Sie heraus, was der Kunde wirklich möchte. Damit vermeiden Sie spätere Beschwerden aufgrund von Fehlinterpretationen.
- Lassen Sie sich im Gespräch nicht ablenken – egal ob beim Kunden vor Ort oder am Telefon. In diesen Augenblicken sind Sie nur für Ihr Gegenüber da.
- Begrüßen Sie wartende Kunden freundlich und teilen Sie Ihnen mit, dass Sie sich im Anschluss an das aktuelle Gespräch gleich für Sie Zeit nehmen.
- Vermeiden Sie Fremdwörter oder Fachbegriffe: Die meisten Kunden können mit Begriffen des alltäglichen Lebens mehr anfangen. Wenn Fachbegriffe notwendig sind, die sich nicht übersetzen lassen, erklären Sie diese. Auch damit vermeiden Sie Missverständnisse und Reklamationen.

Vertriebsstrategie

Der richtige Mix für Ihre Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungsgespräche im Vertrieb sind dann nachhaltig erfolgreich, wenn Sie dabei nicht um Umsatzvorgaben und Provisionen feilschen. Finden Sie vielmehr den richtigen Mix an Zielen, indem Sie die aktuellen Anforderungen an den Vertrieb ableiten, gewichten und in die Gespräche mit Ihren Mitarbeitern einbringen.

Betrachten Sie die Bereiche Wachstum, Rentabilität, Prozessqualität, Kundenbindung und Kommunikation.

Wachstum: Definieren Sie Umsatzziele

Brechen Sie die Umsatz-Planzahlen auf die einzelnen Verkaufsgebiete und Vertriebskanäle herunter. Diese Zahlen ergeben die **Umsatzziele** für Ihre Vertriebsmitarbeiter. Wenn die Höhe nicht verhandelbar ist, diskutieren Sie darüber, welche **Unterstützung** der Mitarbeiter bei der Zielerreichung braucht. Vielleicht kann der Innendienst bei Terminvereinbarungen stärker zuarbeiten oder Sie genehmigen zusätzliche Übernachtungen, damit der Mitarbeiter mehr Termine wahrnehmen kann. Legen Sie auch fest, welche Umsätze dem Mitarbeiter „gehören“. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Kunde auf mehreren Kanälen (Telefonverkauf und Außendienst) gleichzeitig betreut wird.



Mein Tipp

Sprechen Sie auch darüber, mit welchen Angeboten die Umsätze erzielt werden sollen. Denn manche Mitarbeiter kommen mit bestimmten Produktlinien besonders gut zurecht und bieten diese aktiv an. Auf andere Leistungen gehen sie hingegen im Beratungsgespräch weniger ein bzw. nur, wenn diese aktiv vom Kunden nachgefragt werden. Schöpfen Sie hier Potenzial aus, indem Sie detailliert vereinbaren, mit welchen Angebotsarten die Umsätze erzielt werden sollen.

Rentabilität: Halten Sie die Kosten im Zaum

Damit die Mitarbeiter ihre Umsatzziele nicht ohne Rücksicht auf Verluste verfolgen, sind auch Rentabilitätsziele wichtig. Vereinbaren Sie zum Beispiel, dass die

Kosten nicht stärker wachsen dürfen als die Umsätze bzw. welche **Relation zwischen Umsatz und Kosten** bestehen soll. Verfügen Sie nicht über entsprechende Zahlen, vereinbaren Sie zum Beispiel Folgendes:

- Kunden sollen durchschnittlich maximal drei Prozent Rabatt erhalten.
- Gutschriften bei Reklamationen werden unabhängig von der Ursache dem Provisionskonto belastet.
- Die Menge an kostenlosen Rückgaben bestellter, aber nicht benötigter Waren wird um fünf Prozent gesenkt.

Prozessqualität: Gestalten Sie die Abläufe rund

Sprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter darüber, wie die Abläufe verbessert werden können. Lassen Sie bei diesem Punkt viel Raum für seine Vorschläge – er kennt die Reibungspunkte und **Verbesserungspotenziale** am besten. Mögliche Ziele sind folgende:

Wie Sie Zielvereinbarungen richtig durchführen

Thema	Falsch	Richtig
Relevanz	Es werden Ziele vereinbart, die zum Vertriebs Erfolg keinen direkten Bezug haben (z. B. Einarbeitung in neue Produktlinien).	Sprechen Sie in der Hauptsache nur über Ziele, die auch Vertriebs- und Unternehmensziele sind.
Konkretisierung	Ziele werden nur vage vereinbart.	Vereinbaren Sie Ziele unter Nennung von Zeiträumen, in denen Sie einen konkreten Zielerreichungsgrad wünschen.
Kontrolle	Die Erreichung der Ziele wird nicht geprüft.	Vereinbaren Sie zusammen mit den Zielen immer zugleich auch, wie Sie die Erreichung messen werden.
Spielräume	Nicht verhandelbare Ziele werden in Frage gestellt.	Wenn Sie Vorgaben machen, die Sie nicht verhandeln möchten, sagen Sie dies klar.
Schwierigkeitsgrade	Die vereinbarten Ziele sind zu wenig herausfordernd.	Wenn die Zielerreichung trivial ist, hat die Zielvereinbarung keine stimulierende Wirkung. Muten Sie Ihrem Mitarbeiter also durchaus zu, dass er sich anstrengen muss – und eventuell scheitern kann.
Erreichbarkeit	Es ist für den Mitarbeiter fast unmöglich, die Ziele zu erreichen.	Bevor die Ziele den Mitarbeiter entmutigen: Sprechen Sie nicht nur über die Ziele selbst, sondern auch darüber, wie er sie erreichen kann.
Selbstkontrolle	Ihr Mitarbeiter tappt während der Zielerreichung im Dunkeln und erfährt erst nach Ablauf, ob er sein Ziel erreicht hat oder nicht.	Vereinbaren Sie auch die Möglichkeiten, wie sich der Mitarbeiter selbstständig (z. B. durch Monatsberichte oder Auswertungen des Controllings) informieren kann.
Beeinflussbarkeit	Es werden Ziele vereinbart, auf die der Mitarbeiter nur bedingt Einfluss nehmen kann.	Der Mitarbeiter wird durch solche Ziele nicht motiviert. Im Gegenteil: Wird er für nicht beeinflussbare Ereignisse in die Pflicht genommen, demotiviert ihn dies. Achten Sie deshalb darauf, dass es einen direkten Zusammenhang gibt zwischen dem Handeln des Mitarbeiters und dem gewünschten Ergebnis.
Fähigkeit	Vereinbarte Ziele können zwar prinzipiell erreicht werden, jedoch fehlen dem Mitarbeiter dafür wesentliche Kenntnisse und Fertigkeiten.	Teil der Zielvereinbarung muss es in solchen Fällen sein, vorhandene Defizite zu beseitigen (Schulungen, Coaching). Alternativ könnte das Arbeitsplatzprofil so verändert werden, dass es dem Mitarbeiter stärker entspricht und er sich besser entfalten kann.

Vertriebsstrategie

- Die Antwortzeiten auf Anfragen verkürzen.
- Noch fehlende Standardvorgehensweisen einführen, zum Beispiel, wie in bestimmten Fällen Angebote zu erstellen sind.
- Vertretungsmodelle umsetzen, zum Beispiel Tandem-Modelle für den Außendienst oder Überlaufsysteme im Telefonverkauf.



Mein Tipp

Vereinbarungen im Kosten- und Rentabilitätsbereich stehen häufig im Widerspruch zu Zielen, in denen es darum geht, Umsätze zu generieren und die Kunden zu begeistern. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter bei ambitionierten Vorgaben dazu, sich in Zweifelsfragen an Sie zu wenden und gegebenenfalls Ausnahmen zu vereinbaren. Damit verhindern Sie, dass Kundenbeziehungen aus falschem verstandenem Rentabilitätsbewusstsein Schaden zugefügt wird.

Kundenbindung: Fordern Sie faire Partnerschaft

Die Kundenbindung stand in den letzten beiden Jahren stark im Vordergrund – in diesem Jahr aber fokussieren sich viele Unternehmen auf Wachstum. Sorgen Sie mit einer **Kennzahlensteuerung** dafür, dass kein „Hard Selling“, sondern echte Partnerschaft mit den Kunden praktiziert und damit eine gute Kundenbindung erhalten bleibt:

- Geben Sie vor, um welche Art von Kunden Sie kämpfen möchten – und um welche nicht. So sind Verluste von A- und B-Kunden in der Regel unerwünscht, während die Abwanderung von C-Kunden ohne Wachstumspotenzial in der Regel verhindert werden soll. Aber auch hier sind Ausnahmen möglich – definieren Sie diese möglichst genau, unter Nennung von Beispielen. Sprechen Sie außerdem konkret darüber, ob Kunden nicht über **andere Ver-**

triebskanäle besser betreut werden können (zum Beispiel Telefonverkauf statt Außendienst).

- Definieren Sie Kriterien, ab wann eine Kundenbeziehung zu einem **Kundenverlust** wird, zum Beispiel: „Jeder Kunde, der ein Jahr lang nichts bestellt, gilt als verloren.“ Vereinbaren Sie zunächst konkret, welche Kunden auf keinen Fall verloren gehen dürfen (A-Kunden) und wie hoch die Zahl abgewandelter Kunden sein darf. Wenn Sie über Zahlen der Kundenverluste im vergangenen Jahr verfügen, vereinbaren Sie sinnvolle **Maßnahmen**, mit denen dies zukünftig verhindert werden kann.
- Widmen Sie dem Thema „Aus Erstkunden Stammkunden machen“ ausreichend Zeit. Gab es in der Vergangenheit viele Einmalkäufer, die dann nie mehr bestellt haben? Dies kann unter Umständen daran liegen, dass der Verkäufer sich mehr dem Neukundengeschäft und zu **wenig dem Erhalt der bestehenden Kundenbeziehungen** gewidmet hat. Vereinbaren Sie das Ziel, die Kundenbeziehungen dauerhafter zu gestalten. Wenn der Mitarbeiter mit der Verfolgung anderer Ziele zu belastet ist, bieten Sie die Hilfe anderer Vertriebskanäle an.



Mein Tipp

Vereinbaren Sie nicht, die Reklamationsquote zu senken. Dies würde dazu führen, dass der Mitarbeiter den Anreiz erhält, Beschwerden zu verschweigen und berechnete Forderungen von Kunden zurückzuweisen. Das wäre für die Kundenbeziehung äußerst ungünstig – ein solches Ziel wäre also kontraproduktiv. Vereinbaren Sie stattdessen die Zeit, in der Beschwerden bearbeitet werden müssen (möglichst unmittelbar) und geben Sie dem Mitarbeiter Handlungsspielraum, damit er den Beschwerdeführern ohne Rücksprache mit Ihnen Angebote machen kann.

Medien: Modernisieren Sie die Kommunikation

Nutzen Sie Zielvereinbarungsgespräche dazu, Mitarbeiter für die neuen Möglichkeiten der Sozialen Netzwerke zu begeistern oder bereits vorhandene Aktivitäten in sinnvolle Kanäle zu lenken:

- Beginnen Sie mit einer **Bestandsaufnahme**: Wie nutzt Ihr Mitarbeiter die neuen Medien schon? Wo ist er registriert? Versuchen Sie hier eine Gratwanderung: Denn einerseits sind die Einträge eine persönliche Angelegenheit des Mitarbeiters mit privaten Aspekten. Auf der anderen Seite wird ja meist der derzeitige Arbeitgeber genannt, so dass das Unternehmen ein berechtigtes Interesse hat und zumindest Gesprächsbereitschaft zu diesem Thema verlangen kann.
- Im zweiten Schritt vereinbaren Sie, dass der Mitarbeiter in den für die Kunden **relevanten Sozialen Netzwerken** mit einem vollständigen und aussagefähigen Profil vertreten ist. Ein weiteres Ziel: Der Mitarbeiter soll sich mit seinen Ansprechpartnern auf Kundenseite vernetzen. Als Standardprozedur wird vereinbart, dass neue Ansprechpartner bei Kundenunternehmen über das Soziale Netzwerk kontaktiert werden.



Wichtig

Einer der häufigsten Einwände gegen eine Vernetzung über die Sozialen Netzwerke ist, dass die Kundenbeziehung damit an Personen geknüpft wird und weniger an das Unternehmen. Das ist richtig, ist aber unvermeidbar und ein Trend, der sich in Zukunft noch weiter verstärken wird. Achten Sie deshalb darauf, dass Kundenkontakte parallel in die firmeneigene Datenbank eingespeist werden. Als Vertriebsleiter können Sie wichtige Ansprechpartner ebenfalls kontaktieren – Sie sichern damit die persönliche Kundenbeziehung noch einmal ab.

IMPRESSUM

GWI Gesellschaft für Wirtschaftsinformation GmbH & Co. OHG
 Postanschrift: Römerstraße 4
 86438 Kissing
 Tel.: 0 82 33 23 78 50
 Fax: 0 82 33 23 78 60
 Internet: www.gwi.de
 Abbonentenservice: service@gwi.de

Geschäftsführung: Werner Pehland, Wolfgang Materna, Werner Mützel

Chefredaktion und Realisierung: Diplom-Volkswirt Martin Buttenmüller, München (V.i.S.d.P.)

Objektleitung: Carolin Waasen

Erscheinungsweise: monatlich

Alle Angaben in „Der Verkaufsprofi aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.
 ISSN 1862-1929

Verkaufsgespräche

Vorschnelle Urteile – so vermeiden Sie Denkfallen

Werden Sie gelegentlich davon überrascht, dass Gesprächspartner Ihre Äußerungen völlig anders interpretiert haben als von Ihnen gemeint? Dem liegen häufig Vorurteile zugrunde. Das heißt: Sie haben bestimmte Rahmenbedingungen vorausgesetzt, die aber in Wirklichkeit gar nicht immer gegeben sind. Wenn Sie diese Denkfallen vermeiden, reduzieren Sie die Gefahr für Missverständnisse erheblich.

1. Falle: Mein Gegenüber ist wie ich

Die vermutlich häufigste Denkfalle ist: Sie schließen von sich auf andere. Nehmen Sie besser bei jeder Kommunikation an, dass Ihr Gegenüber anders ist als Sie. Überlegen Sie, wie er sich gerade fühlen könnte, welchen Wissensstand er mitbringt und welche alternativen Interpretationen es für Ihre Ausführungen geben könnte. Generell lautet die Faustregel: Je weniger Sie Ihre Gesprächspartner kennen, desto geradliniger und sachorientierter muss die Kommunikation sein. Je besser Sie ihn kennen, desto mehr können Sie sich darauf verlassen, auch ein Schweigen, Nicken oder einen zweideutigen Satz richtig zu interpretieren.

Beispiel

- Achten Sie auf Formulierungen, die Raum für Missverständnisse geben:
- Meint „Preis“ den Katalogpreis oder sind bereits Rabatte und Skonti berücksichtigt?
 - Heißt „in 5 Tagen“ in 5 Werk- oder 5 Kalendertagen?
 - Bedeutet „gut“ wirklich gut oder heißt das: „Geht gerade noch so?“
 - Meint Ihr Gegenüber mit „Ich rufe Sie an“, dass er anrufen will – oder dass Sie nicht mehr anrufen sollen?

2. Falle: Heute ist es genau so wie früher

Selbstverständlich nehmen Sie frühere Erfahrungen in aktuelle Gespräche mit. War Ihr Gegenüber das letzte Mal kurz angebunden, tun Sie natürlich gut daran, sich dieses Mal zunächst kurz zu fassen. Achten Sie aber dennoch auf Anzeichen, dass es jetzt anders sein könnte. Vielleicht stand Ihr Gegenüber unter Zeitdruck, der sich mittlerweile gemildert hat?

VORSCHAU 04/2011

- Erfolg mit dem win-win-Ansatz
- Vertrieb on demand
- Einbahnstraße Kundenorientierung?

3. Falle: Es läuft so schlecht wie erwartet

„Er kauft sowieso nicht“ oder „Er wird wieder extrem hart verhandeln“ sind Hypothesen, die sich durch Ihr eigenes Verhalten erfüllen: Sie argumentieren mit weniger Überzeugungskraft. Oder Sie halten den Preis gleich so niedrig, dass keine Verhandlung nötig ist. Beugen Sie dem vor, indem Sie sich Ziele setzen, zum Beispiel „Heute beschreibe ich Angebot A so überzeugend wie möglich“ oder „Heute werde ich keinen Nachlass anbieten“. Formulieren Sie dabei Ihr eigenes Verhalten (das können Sie beeinflussen) und nicht das Ergebnis (wie „Heute verkaufe ich Angebot A“). Letzteres haben Sie nie völlig unter Kontrolle.



Wichtig

Bestimmt kennen Sie diese Situation: Ihr Gesprächspartner beurteilt einen Sachverhalt einen Tag später anders als am Ende Ihres Meetings. Die Beteiligten hatten Zeit, alles noch einmal zu durchdenken. Nicht besprochene Argumente flossen ein oder nicht beteiligte Personen diskutierten mit. Formulieren Sie Verhandlungsergebnisse deshalb stets möglichst konkret und schriftlich.

4. Falle: Es läuft so gut wie erwartet

Manche Verkäufer sind so optimistisch, dass Sie negative Signale nicht erkennen.

Alles wird so interpretiert, dass es den eigenen Vorstellungen entspricht. Dies kann nicht nur Ihre Gesprächspartner verstimmen, es kann sogar zu Kosten führen: Wenn Sie Abschlüsse bearbeiten, die Ihr Kunde so gar nicht gewollt hat. Vermeiden Sie dies, indem Sie mit eigenen Worten und so konkret wie möglich wiederholen, was Ihr Gegenüber gesagt hat: „Sie möchten also die Bestellung zu den von mir genannten Konditionen tätigen?“ Versenden Sie auch bei Routineabschlüssen konsequent Auftragsbestätigungen.

5. Falle: Es geht immer um die Sache

Kennen Sie die Geschichte des Ehepaares, das im Auto auf eine Ampel zufährt? Die Beifahrerin sagt „Vorsicht, die Ampel ist gelb“, und der Fahrer fragt: „Fährst du oder fahre ich?“ Die beiden argumentieren auf unterschiedlichen Ebenen: Sie will auf eine Gefährdung hinweisen, er betont seine Funktion. Beobachten Sie deshalb stets, auf welcher Ebene Ihre Gesprächspartner sprechen:

- Begegnen Sie sachlichen Argumenten auf die gleiche Weise – alles andere wirkt wie Ausweichen.
- Gefühlen (z.B. Unsicherheit) begegnen Sie mit einer Mischung: einerseits einem Sachargument („Auf diese Maschine geben wir auf alle wichtigen Teile fünf Jahre Garantie“) sowie der Gefühlsebene andererseits: „Damit machen Sie sicher keinen Fehler.“