

Verkaufen im Vernichtungswettbewerb

von Michael Schnaubelt

Einbrechende Umsätze und knappe Gewinnmargen, Verdrängungswettbewerb und Preisschlachten – die Situation an der Verkaufsfront ist vor allem für den deutschen Einzelhandel bedrohlich. Die Antwort vieler Unternehmen lautet „Rabattierung um jeden Preis“, mit dem Slogan „Geiz ist geil“ trifft die Elektronikette Saturn den Nerv der Zeit. Doch die Rabattschlacht und die einseitige Fokussierung auf Tiefpreise könnte mit einem Pyrrhussieg enden. Der Autor beschreibt Überlebensstrategien für den Vernichtungswettbewerb in Handel, Industrie und Dienstleistung.

Die Gefahr der Preisstrategie

Zuweilen treibt der Kampf um „König Kunde“ seltsame Blüten: So berichtet der SPIEGEL (3/2003) über die halsbrecherische Initiative eines Oldenburger Modehauses, das seinen Kunden dann einen Rabatt einräumt, wenn sie das Kunststück des Kopfstandes beherrschen. Mögen die akrobatischen Verrenkungen auch nur ein Extrembeispiel sein – es veranschaulicht die prekäre Lage des Einzelhandels in Deutschland auf recht eindrucksvolle Weise. Zwar konnte das Modehaus seinen Umsatz kurzfristig steigern – aber was passiert, wenn die Konjunktur anzieht und die Händler zu normalen Preisen zurückkehren? Lassen sich diese dann überhaupt noch durchsetzen? Und so steht zu befürchten, dass sich die Profilierung über den niedrigen Preis für den Einzelhandel als Bumerang erweisen wird, der zu einem Vernichtungswettbewerb führt.

Doch ist das Preisargument wirklich das einzige, das den Kunden noch zum Portmonee greifen lässt? Um eine Kaufentscheidung zu ihren Gunsten zu beeinflussen, haben Unternehmen zwei Möglichkeiten: Sie können entweder an der Preis- und Kostenschraube drehen – oder aber den Nutzen erhöhen.

Vertrauensverhältnis zu Stammkunden intensivieren

Wer heute als Verkäufer erfolgreich sein will, muss mehr in dem Argumentationsköcher haben als nur das Preisargument. Führungskräfte aus Verkauf und Vertrieb stehen vor der Herausforderung, ihren Mitarbeitern zu verdeutlichen, sich nicht primär als „Preiskämpfer“ zu verstehen – die Folge wäre eine dramatische Kostenreduktion, um als Unternehmen zu überleben. Das ist ja auch zur Zeit bittere Realität. Eine mögliche Strategie in schwierigen Akquisitionszeiten ist, den

Vertrauensaufbau zu bereits bestehenden Kunden zu forcieren, den Kundennutzen, der durch Erwerb von Produkten und Dienstleistungen entsteht, sauber zu kommunizieren und ein professionelles Stammkunden-Management aufzubauen. Doch was müssen Sie dabei beachten?

Kundenbindung erhöhen: Die Pflege der Kundenbeziehung steht im Mittelpunkt. Der persönliche und partnerschaftliche Kontakt zum Kunden ist wichtiger denn je, denn die Tuchfühlung mit dem Kunden ist die Grundlage der Kundenzufriedenheit.

Beziehung zum Menschen aufbauen: Der Alltag in vielen Unternehmen sieht oft so aus: Die Arbeit der Mitarbeiter in Verkauf und Vertrieb besteht im Kundengespräch darin, dem Kunden eine Aufzählung zu liefern, wie gut die Firma und deren Produkte und Dienstleistungen sind und was diese für Eigenschaften haben. Das hat mit Verkaufen nichts zu tun, ist jedoch in vielen Unternehmen an der Tagesordnung. Die Analysephase erfolgt, wenn überhaupt, oft im Blindflug – es werden unstrukturiert einige Fragen platziert, die einem Verhör gleichen. Es entsteht weder eine emotionale Beziehung zwischen Kunde und Verkäufer, noch wird diese Vorgehensweise zur Kundenzufriedenheit führen. Und Kunden zu begeistern – das ist so schon gar nicht möglich.

Im Idealfall will ein guter Verkäufer die Wünsche seines Kunden auf der Basis einer guten Beziehung wirklich erkennen – und ihm nicht Produktmerkmale und Produktstärken regelrecht überstülpen. Das ist Verkaufen mit der Schrotflinte: Irgendetwas trifft schon – aber der Verkäufer weiß nicht, was. Im schlimmsten Fall wird der Verkäufer durch den Kunden „erlöst“, in dem der Kunde sagt, was er will. Jeder Kunde will Nutzen kaufen, und wenn er diesen nicht erkennt oder durch den Verkäufer nicht klar kommuniziert bekommt, wählt er seinen Nutzen selbst aus – den Rabatt oder den Preis.

Nutzen von Produkten und Dienstleistungen klar herausstellen: Im Verkaufsgespräch steht nicht die Präsentation der Produktmerkmale im Mittelpunkt. Beispiel Autoverkauf: Allzu viele Verkäufer beschränken sich darauf, ihren Kunden all die technischen Feinheiten aufzuzählen, über die ein Wagen verfügt. Wichtiger aber ist es, den Nutzen zu kommunizieren und dabei die Wünsche und Erwartungen des Kunden zu berücksichtigen. Der Familienvater will wissen, ob der Wagen genug Platz bietet, mit „Kind und Kegel“ in den Urlaub zu fahren. Der Statusbewusste fragt sich, ob der

Wagen zu seinem Image einen positiven Beitrag leistet. Und nur beim „Technikfreak“ ist es notwendig, die Produkteigenschaften in den Mittelpunkt zu stellen. Die Kunst des Verkäufers also besteht darin, in die Welt des Kunden einzutauchen und ihm den Nutzen zu verdeutlichen, den ein Produkt FÜR IHN – den Kunden – hat.

Drei Kernfähigkeiten für den Erfolg im Vernichtungswettbewerb

Um das nutzenorientierte Verkaufen auf Vertrauensbasis zu verwirklichen, müssen Verkäufer in Zukunft über folgende Kernfähigkeiten verfügen:

1. Wahrnehmungsfähigkeit nach innen und außen

Die *innere Wahrnehmungsfähigkeit* ist bei der Vorbereitung eines Kundenkontaktes von Bedeutung. Professionelle Verkäufer bereiten sich intensiv auf den Kunden vor und sind gedanklich schon mal dort gewesen. Sie verfügen über vielfältige Informationen und leiten daraus die Nutzenargumentation ab, die sie konsequent auf den Kunden abstimmen. Die innere Wahrnehmungsfähigkeit ist eine ganz wichtige Phase vor einem Kundengespräch, ein Verkaufsgespräch ohne eine mentale Vorbereitung grenzt in dem heutigen Wettbewerbsumfeld schon an Fahrlässigkeit. Führt der Verkäufer beim Kunden das Gespräch, so darf er nicht nach innen wechseln. Dies geschieht in der Praxis sehr oft bei Einwänden. Die Folge, es verändert sich sofort die äußere Kommunikation. Der Verkäufer merkt dies sehr oft nicht – der Kunde jedoch sofort. Die *äußere Wahrnehmungsfähigkeit* hingegen ist für alle Verkäufer und in jeder Verkaufssituation wichtig und meint die Konzentration auf den Kunden. Der Verkäufer sollte also ganz „bei der Sache“, ganz „beim Kunden sein“ – so wird seine Aufmerksamkeit auch durch keine inneren und mentalen Prozesse in eine Richtung gelenkt, die verhindert, dass der Kunde **hier und jetzt** für ihn die wichtigste Sache der Welt ist! Für die Dauer des Kundenkontakts stellt der Kunde also den Mittelpunkt seines Denkens und Handelns dar. Diese Einstellung macht den Verkäufer empfänglich und sensibel für die wahre Problemlage des Kunden. Die volle Konzentration auf den Kunden führt zu einem authentischen Verhalten. Denn indem der Verkäufer alle seine Sinne auf den Kunden konzentriert, fokussiert er sich auf das Ziel, das Problem des Kunden zu lösen. Diese Fokussierung strahlt dann nicht nur auf seine verbalen Äußerungen, auf seine Argumentation ab, sondern auch auf die Körpersprache. Er tritt dem Kunden als harmonische Persönlichkeit entgegen – und der Kunde wiederum spürt die Wertschätzung, die der Verkäufer entgegenbringt, geradezu körperlich.

2. Flexibilität

Viele Verkäufer orientieren sich im Kundengespräch an einem vorgefertigten Schema: Einstiegsfrage – Produktpräsentation – Nutzenargumentation – Einwandbehandlung – Preisdiskussion – Abschluss. Auch gute Verkäufer haben eine Gesprächsstruktur, diese hat bei ihnen jedoch eher die Funktion eines Geländers. Wie nah man an diesem Geländer die Treppe hochgeht, ist immer wieder unterschiedlich – so unterschiedlich wie jedes Verkaufsgespräch. So sinnvoll es ist, sich einen solchen wie auch immer gearteten „roten Faden“ zu erarbeiten: Wem es an der notwendigen Flexibilität fehlt, den Leitfaden der konkreten Kundensituation anzupassen, läuft Gefahr, den Verlauf der Interaktion mit dem Kunden nicht mehr steuern zu können. Was eigentlich passiert, wenn der Kunde nicht „bereit“ ist, sich dem Leitfaden des Verkäufers anzupassen und Fragen stellt, die nicht in sein vorgefertigtes Raster passen? Top-Verkäufer vermeiden es, dem Kunden ihre Idealvorstellung von einem optimalen Gesprächsverlauf aufzuzwingen – und sind flexibel.

3. Zustandsmanagement

Auch wenn es die Gegner des positiven Denkens nicht wahrhaben wollen: Spitzenleistungen lassen sich nur mit Hilfe von mentalen Techniken hervorrufen – auch im Verkauf. Damit meine ich nicht die platte Philosophie des „Alles ist möglich“. Vielmehr geht es darum, den Kunden in einen positiven Zustand zu bringen – durch die angesprochene Konzentration auf die Bedürfnisse des Kunden, die wertschätzende Problemlösungsorientierung und die Schaffung einer Verkaufssituation, die der Kunde als angenehm empfindet. Angesichts der allgegenwärtigen Krise gerade im Einzelhandel ist es für den Verkäufer kein leichtes Unterfangen, auch sich selbst in einen guten Zustand zu bringen. Hier helfen umsetzungsorientierte Verkaufstrainings weiter, die die entsprechenden Mentaltechniken nicht nur vermitteln, sondern auch trainieren, indem sie modulartig aufgebaut sind: Zwischen den Trainingsbausteinen wenden die Teilnehmer die erlernten Techniken im Berufsalltag und im Kundenkontakt an. Im nächsten Modul erhalten sie vom Trainer professionelles Feedback, um so Schritt für Schritt den Praxiseinsatz der Techniken zu optimieren. Die Verkäufer erlernen so beispielweise, sich im Kundengespräch von blockierenden Negativerfahrungen frei zu machen und sich diejenigen Erlebnisse und Erfahrungen vor Augen zu halten, die positiv besetzt sind und Mut machen. Natürlich lassen sich die genannten Kernfähigkeiten auch

erwerben und trainieren. Der Info-Kasten soll Ihnen dazu eine erste Hilfestellung geben.

Umsetzungs-Check: Wie werden die Kernfähigkeiten für den Erfolg im Vernichtungswettbewerb in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Um die genannten Kernfähigkeiten zu erwerben oder auszubauen, müssen die Vertriebs- und Verkaufsführungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern nach Optimierungsmöglichkeiten suchen und an diesen arbeiten wollen. Der Fragenkatalog fasst die Fragen zusammen, die in einem solchen Kreis diskutiert werden können. Dabei kann stets folgendes Drei-Phasen-Schema Anwendung finden:

- Analyse Ist-Zustand: Welche Kernfähigkeiten sind vorhanden?
 - Definition Soll-Zustand: Welche Kernfähigkeiten sollen erworben oder ausgebaut werden?
 - Maßnahmen, um vom Ist zum Soll zu gelangen: Aktivitätenplan.
1. Wie bereiten sich die Verkäufer mental und sachbezogen auf ihre Kundenkontakte vor? Welche Maßnahmen unterstützen zur Zeit die Verkäufer, ihre Vorbereitungsphase zu optimieren?
 2. Durch welche äußeren Einflussfaktoren werden die Kundenkontakte besonders häufig gestört? Wie sehen die konkreten Erfahrungen der Verkäufer im Hinblick auf eine mentale und sachbezogene Gesprächsvorbereitung aus?
 3. Wie ist es um die innere Wahrnehmungsfähigkeit der Verkäufer bestellt? Sind sie in der Lage, sich auf die Welt des Kunden voll und ganz zu konzentrieren? Kennen die Verkäufer die Konsequenzen, falls dies nicht so ist?
 4. Verfügen die Verkäufer über eine Gesprächsstruktur, die wie ein Geländer Sicherheit in jeder Situation vermittelt? Wie lässt sich ein solche Gesprächsstruktur schaffen?
 5. Beherrschen die Verkäufer Techniken des Zustandsmanagements? Haben sie diese Techniken schon einmal trainiert? Ist ihnen bewusst, was ein Down-Zustand in einem Verkaufsgespräch bedeutet?

Zum Autor: DVVA-Autor Michael Schnaubelt ist Spezialist für Umsetzungserfolge und die Erstellung von Umsetzungs-Konzepten. Sein Ziel: Den Trainingstransfer durch TUN sichern. Um dieses Ziel zu erreichen, verknüpft er die Trainingselemente mit individuellen Fragen und Situationen aus dem Alltag der Seminarteilnehmer. Er holt die Teilnehmer dort ab, wo sie mit ihrem aktuellen Können stehen. Dabei nutzt er Trainingsmethoden, die den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag unterstützen. Michael Schnaubelt wendet sich mit seinen verhaltensorientierten Verkaufs-/Vertriebstrainings an Führungskräfte und Mitarbeiter aus Verkauf und Vertrieb. Er ist Inhaber der Agentur „MICK – die Agentur für Ihren Erfolg“. Kontakt: MICK – die Agentur für Ihren Erfolg. Michael Schnaubelt. Lilienstr. 3, 61169 Friedberg. Tel.: 06031/69 25 60, Fax: 06031/69 25 61, E-Mail: mick@mick-dieagentur.com, Internet: www.mick-dieagentur.com.