

# „Ich bin's, dein Kunde... er kennst du mich wieder?“

## Ist der Neukunde wichtiger als der bestehende Kunde?

Dem Trafikanten ums Eck ist die Bedeutung der Stammkunden voll bewusst. Sein „Wie immer, Frau Müller?“ schafft Vertrautheit, zeigt Kundennähe, bringt letztendlich dauerhaften Umsatz. Warum funktioniert das nicht in ähnlicher Weise bei großen Unternehmen? **Christoph Wirl** beleuchtete die Kundennähe der großen Unternehmen und erlebte dabei so manches Unglaubliche. Und was sagen dazu renommierte Verkaufstrainer?

„Flexibel wie das Leben!“ So wirbt ein großes österreichisches Versicherungsunternehmen. Ein guter Slogan, da Versicherungsunternehmen oft den Ruf haben unflexibel zu sein, vor allem was Zahlungen betrifft. Unintelligent ist es allerdings, oben genannten Slogan zu verkünden und im Alltag anders zu agieren, wie folgendes Beispiel zeigt: Hubert H. schloss im Jahr 2000 bei besagtem Unternehmen eine Haushaltsversicherung ab. Sieben Jahre später will er diese kündigen, da er mit

seiner Freundin zusammenzieht und diese bereits eine Versicherung hat. Auf die Kündigungsanfrage kommt die Antwort, dass natürlich gerne gekündigt werden könne, aber eine Dauerrabatt-Rückforderung vorgenommen werden müsse. Dauerrabatt klingt nett und positiv, ist aber, wie sich herausstellt, in Wirklichkeit eine versteckte Bindungsfrist. D.h. billigere Versicherung – aber 10 Jahre Bindungsfrist. Herbert H. kann die Versicherung kündigen, muss aber zahlen!

Flexibel wie das Leben? Wohl kaum! Auf eine betreffende Anfrage bei der Versicherung kam lediglich ein juristischer Hinweis darauf, dass die Versicherung im Recht ist. Der Dauerrabatt musste zurückerstattet werden, da dieser ja damals vereinbart wurde. Hubert H. wird nie wieder bei diesem Unternehmen auch nur die kleinste Versicherung abschließen. Die Versicherung ist im Recht ...

### Stammkunden-Management

In den Köpfen vieler Vertriebsmanager – wohl auch aufgrund der Unternehmensphilosophie – herrscht der Hauptgedanke vor, so viele Neukunden wie nur irgend möglich zu gewinnen. Daher werden Millionen Euro in Marketingkampagnen investiert. Oft vergessen wird dabei der Stammkunde. Der, der eigentlich „wichtiger“ sein müsste, denn er steht für regelmäßigen Umsatz. Warum wird er mitunter schlechter bis gar nicht mehr betreut?



Dr. Clemens Widhalm von Dale Carnegie Austria weiß: „Neukunden zu gewinnen ist um vieles schwieriger als Bestandskunden zu behalten, die bereits gute Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht haben. Klar, dass für eine erfolgreiche Neukundengewinnung daher mehr Skills erforderlich sind. Neukundenakquise wird in Verkäuferkreisen vermutlich auch sportlicher angesehen als Kundenbetreuung. Unserer Ansicht nach völlig zu Unrecht. Das Ausweiten und Vertiefen von Geschäftsbeziehungen zu Kunden erfordert enormes Fingerspitzengefühl, Geduld und auch Disziplin. Gleichzeitig sind die Chancen für Zusatzgeschäfte enorm. Erfolgreiche Verkäufer sind in der Lage, von Verlässlichkeit und Vertrauen geprägte Geschäftsbeziehungen aufzubauen und zu pflegen.“ Richtig – das Zusatzgeschäft! Das haben wohl die Neukundengewinner-Gurus ganz vergessen!

Apropos Neukunden: Das beste Beispiel dafür sind wohl Telekommunikations- und Internet-Dienstleister. Im Werbefernsehen wird man pro Abend von mindestens drei Handy-Anbietern mit dem Versprechen geködert, dass mir, dem Neukunden, Gratis-Aktivierung oder ein Super-Handy versprochen wird. Bis Jahresende keine Grundgebühr, 1000 SMS gratis etc. sind weitere Goodies, wenn ich einen neuen Vertrag abschließe. Wie wird aber nun ein Kunde betreut, der bereits seit 10 Jahren beispielsweise bei A1-Kunde ist? Susi W. hat es wenig freudvoll erlebt: Da sie nach rund drei Jahren gemeinsamen Lebens mit ihrem Handy der Meinung war, es sei Zeit für ein neues (wir leben ja in einer sehr schnelllebigen Zeit), ging sie in einen A1-Shop in der berechtigten Hoffnung, dort Rat und Tat und auch Beratung zu bekommen. Nach ca. 30 Minuten Wartezeit wandte sich ein sichtlich unmotivierter Mitarbeiter an sie und erklärte ihr die Beträge, die zusätzlich zu ihren Mobilpoints (Gutpunkte) zu zahlen wären, um ein halbwegs modernes Mobiltelefon zu bekommen. Auf die Frage, warum eigentlich Neukunden ein noch besseres, billigeres Handy bekämen als sie, die seit über 10 Jahren Geschäftskunde ist, erwiderte der Verkäufer genervt ob der lästigen Fragerin: „Das ist nun mal so!“

Wir erlaubten uns bei der Mobilkom Austria nachzufragen, welche Aktionen für Stammkunden getan werden. Mag. Roya Rebernik-Djafari, Customer Service & Sales: „Wir haben das Problem in der Telekommunikationsbranche in Österreich, dass der Markt einfach ‚kaputt‘ ist. Durch die zahlreichen Anbieter auf einem relativ



Andreas Leschke



Martin Limbeck



Helmut Durinkowitz

kleinen Markt herrscht eine enorme Konkurrenzsituation. Jeder Anbieter versucht Neukunden durch stark vergünstigte Handys zu gewinnen und an sein Unternehmen zu binden. Der Kunde erwartet sich also demnach auch bei bestehenden Verträgen permanent alles kostenlos zu bekommen. Moderne Geräte kosten aber sehr viel. Diese dann an unsere Stammkunden zu verschenken ist wirtschaftlich nicht möglich.“ Die Callcenter-Mitarbeiter durchlaufen ebenso wie die A1-Shop-Angestellten einen 3-monatigen Ausbildungszyklus, bei dem sowohl Fachwissen als auch Softskills – u.a. auch Verkauf – trainiert werden. Dass bei der großen Anzahl an Mitarbeitern auch einmal ein etwas weniger ambitionierter und engagierter Verkäufer dabei ist, ist verständlich. Ganz wichtig ist es der Unternehmensführung der Mobilkom, dass alle Mitarbeiter das Unternehmensleitbild kennen und auch leben.

#### Unternehmensleitbild

Mag. Franz Zuckerstätter (Best Effect Training) erklärt die Bedeutung von Unternehmensleitbildern im Zusammenhang mit der Betreuung von Stammkunden. Er unterscheidet drei Arten: „Firmen mit einem verständlichen und gut kommunizierten Unternehmensleitbild haben die Bedeutung ihrer Stammkunden nicht nur in ihrem Leitbild festgeschrieben, sondern setzen ihre Stammkundenpolitik auch erfolgreich um. Es besteht Übereinstimmung zwischen der schriftlich formulierten Politik, der Strategie, den dafür zur Verfügung gestellten Ressourcen und der operativen Umsetzung in der unmittelbaren Kundenbetreuung. Je authentischer die Kundenpolitik gelebt wird, umso wohler fühlen sich die Mitarbeiter und umso attraktiver ist das Unternehmen für seine Kunden, was wiederum dazu führt, dass die Stammkunden mit ihren aktiven Empfehlungen eine wichtige Rolle in der qualifizierten Neu-

kunden-Akquisition übernehmen (aktive Vollreferenzkunden).

Firmen mit einem nicht oder nicht ausreichend formulierten und kommunizierten Unternehmensleitbild haben die Bedeutung ihrer Stammkunden zwar in ihrem Leitbild festgeschrieben, leben es aber nicht. Mitarbeiter und Stammkunden sehen sich mit dem klassischen Fall von ‚Wasser predigen und Wein trinken‘ konfrontiert. Es besteht keine erkennbare Übereinstimmung zwischen der formulierten Stammkundenpolitik, der Strategie und den dafür zur Verfügung gestellten Ressourcen.

Firmen ohne Leitbild haben auch keine schriftlich formulierte Unternehmenspolitik. Aber sie wissen, dass sie ihre steigenden Kosten nur mit steigenden Umsätzen decken können. Steigende Umsätze erfordern neue Aufträge – und diese erwartet man von neuen Kunden. Damit steht die Neukunden-Akquisition im Mittelpunkt, während die Stammkundenbetreuung als Kostenfaktor abgestempelt wird. Überraschend ist, dass die meisten Stammkunden trotz ihrer offenkundigen Benachteiligung gegenüber Neukunden der Firma treu bleiben. Die Bereitschaft, den Lieferanten zu wechseln, hält sich – empirisch betrachtet – in Grenzen. Damit schließt sich der Kreis, denn diese vermeintliche Kundentreue wird ohne weiteres Hinterfragen vom Unternehmen wiederum als Bestätigung der Richtigkeit der gewählten Vorgangsweise interpretiert.“

Dazu passt bestens die Aussage von Petra Reifeltshammer, Geschäftsführerin des Verkaufstrainings-Unternehmens Heartselling. Sie trifft mit ihrer provokativen Aussage den Nagel auf den Kopf: „Die Telekommunikationsbranche ist in Sachen Verkauf für mich das negativste Beispiel einer gelebten Kundenbeziehung. Diese Unternehmen wollen keine ehrliche Beziehung zu Kunden aufbauen. Das sage ich nicht als Verkaufsexpertin, sondern als aktive Kundin. Wissen Sie warum ich – trotz immer wieder auftretender Unzufriedenheit – seit Jahren

ein treuer Kunde der Mobilkom bin? Weil ich bei einem Wechsel vom Regen in die Traufe falle. Mit Überzeugung und Kundenloyalität hat das leider nichts zu tun.“ Sigi S. ist seit vier Jahren Kunde bei „Drei“. Er stieg auf den großartig umworbenen neuen Tarif um, bei dem pro eingehendem Anruf ein gewisses Guthaben auf die nächste Rechnung gutgeschrieben wird. Die nächste Rechnung kam, doch von dem Bonus war nichts zu sehen. Anruf und Frage an die Callcenter-Mitarbeiterin, wie es weiterging. Antwort: „Da ist ein Fehler passiert!“ Ah Nein!?! „Da müssen SIE die Rechnung beeinspruchen“, war der gut gemeinte Tipp. Das bedeutete nun für Sigi S. einen Brief aufzusetzen und diesen eingeschrieben an das betreffende Unternehmen zu schicken. Hatte er das richtig verstanden? „Drei“ macht einen Fehler, der Kunde muss es ausbaden bzw. regeln!

Andreas Leschke (AchieveGlobal) weiß woran dies oft liegt: „Bei dem Umgang mit bestehenden Kunden muss man vor allem die Frage beantworten: Wer hat den meisten Kontakt zu bestehenden Kunden? Das ist in aller Regel nicht der Verkäufer, sondern der Servicemitarbeiter. Es gibt daher einen anderen Ansprechpartner für den Kunden. Insofern entsteht leider häufig

der Eindruck, dass die Kunden nicht mehr so wichtig sind, wie in der Anfangsphase. Der Grund hierfür: Viele Unternehmen investieren in das Training der Verkäufer. Hingegen beschränkt sich das Training für Servicemitarbeiter im Innen- und Außendienst in aller Regel auf fachliche Themen. Deshalb kommen Einfühlungsvermögen, Umgang mit schwierigen Situationen, Konfliktbehandlung und das Erkennen von Verkaufschancen oftmals zu kurz.“

Mirko Prusac (Intellekt Media Seminar und Schulungsorganisation) weiss einen weiteren Grund für die starke Neukundenorientierung von Unternehmen: „In gewissem Ausmaß besteht das Bewusstsein über die Bedeutung der Stammkunden. Es herrscht jedoch ein enormer Druck auf die Unternehmen in Richtung Expansion, um der Konkurrenz den Markt nicht zu überlassen. Deswegen orientieren sich viele Unternehmen in Richtung Neukundenakquisition. Bei unseren bestehenden Trainingskunden war die Ausprägung sehr wohl auch in Richtung Neukunden zu spüren und Stammkunden wurden vernachlässigt und nicht als potenzielle Kunden für weitere Produkte gesehen. Z.B. hörten wir in einem Seminar, dass ein Verkäufer bei seinen bestehenden Kunden keine Zusatzpro-

dukte platzieren wollte, weil er der Meinung war, dass man den Stammkunden dies nicht zumuten könne. Aufgrund unseres intensiven Arbeitens im Training schnürten wir spezielle Pakete für die Stammkunden und mittlerweile macht der Zusatzverkauf weit mehr als 5% des Gesamtumsatzes aus, der bei ca. 20 Mio. Euro liegt.“

**Callcenter-Mitarbeiter als Verkäufer?**

Inwieweit Callcenter-Mitarbeiter, die eigentlich für den technischen Support oder allgemeine Anfragen zuständig sind, auch ein bisschen in der Rolle des Verkäufers sind, ist fraglich. Imagerträger des Unternehmens sind sie allerdings ab dem Zeitpunkt, zu dem sie Kontakt zum Kunden haben.

Folgenden Dialog führte ich mit UPC: Christoph Wirl: „Seit einiger Zeit bietet aon.TV 62 Sender um 4,90 Euro pro Monat an. Bei Ihnen kosten weniger Sender rund 20 Euro. Warum sollte ich dennoch bei Ihnen bestellen?“

UPC: „Das weiß ich eigentlich auch nicht!“

Christoph Wirl: „Wer weiß das bei Ihnen?“

UPC: „Ich glaube niemand, da müssen Sie bei aon.TV anrufen.“

Christoph Wirl: ???????

Den Callcenter-Mitarbeiter trifft hierbei keine Schuld, er weiß es wirklich nicht. Und es ist ihm auch völlig egal, ob der Kunde bei ihm oder bei der Konkurrenz kauft. Doch müssen, gerade in Zeiten, in denen die Telekom Austria ihr neues Produkt aon.TV bewirbt, die Mitarbeiter bei UPC mit solchen Anfragen rechnen und daher ihre Callcenter-Mitarbeiter entsprechend schulen. Natürlich gibt es einige Gründe, die auch für UPC sprechen, wie ich nachträglich von der Pressestelle erfahren konnte. Doch ein „normaler“ Kunde tut, was ihm gesagt wurde: Er geht zur Konkurrenz. Laut UPC erfolgen diese Schulungen in regelmäßigen Abständen sowohl mit internen, als auch mit externen Trainern. Warum der Kunde dies allerdings nicht merkt, ist mir ein Rätsel.

Zunehmend spricht sich doch die Bedeutung der Stammkunden bei den Telekommunikationsanbietern herum. Werden doch die Bindungsfristen immer länger. Sollte aber nicht der Kunde bei (s)einem Anbieter deswegen bleiben, weil er sich dort gut aufgehoben fühlt – und nicht weil er muss? Nur weil der Vertrag es verlangt? „Was du bist, bist du nur durch Verträge...“ sagte schon Richard Wagners Riese Fasold im Rheingold. Ob er auch schon einen Vertrag mit der Mobilkom hatte?

**VBC investiert über 1 Mio € in neue Verkaufstrainings**

Kann man verkaufen über das Internet lernen? Diese Frage haben sich schon viele gestellt. Auch beim Verkaufstrainingsinstitut VBC war das lange ein heiß diskutiertes Thema. Heinz Feldmann, VBC-Mitbegründer und Vorstandsvorsitzender der VBC Medien AG sagt entschieden: „JEIN!“ Diese sehr „österreichisch“ klingende Antwort habe einen tieferen Grund, so Heinz Feldmann weiter: „In dem ersten E-Learning-Boom zur Jahrtausendwende haben viele in der neuen Technologie ein Allheilmittel gesehen, das es natürlich nicht ist. Verkaufstrainings sind zu einem hohen Anteil Verhaltenstrainings. Und Verhalten kann man über E-Learning nur sehr bedingt bis gar nicht trainieren. Die zwischenmenschlichen Interaktionen z.B. bei einem Verkaufsgespräch sind viel zu komplex dafür. Wir haben aber herausgefunden, dass man E-Learning sehr gut zur Vorbereitung und zur Wiederholung, Übung und Vertiefung von Inhalten einsetzen kann. Damit steigern wir die Nachhaltigkeit der Trainings.“ Das Zauberwort heißt „Blended“ (engl. für „gemischt“) und bei VBC hat man die seit 10 Jahren immer weiterentwickelten „Präsenztrainings“ mit E-Learnings ergänzt und „gemischt“.

Zur Premiere des Trainings „8-Stufen-Blended“ im Herbst dieses Jahres (das neu entwickelte Außendienst-Verkaufstraining) waren geladene VIPs aus der Wirtschaft als ganz „normale“ Teilnehmer dabei. Das bedeutet, sie hatten via Internet diverse Vorbereitungen gemacht und dann an Präsenztrainings in zwei Intervallen (2 Tage plus 1 Tag) mit Transfer- und Übungspause teilgenommen. In der Transferpause und auch nach dem letzten Trainingstag gab es wieder Übungen und Wiederholungen (z.B. via E-Learning im Internet). Die Teilnehmer sind jetzt alle begeisterte „Blended-Learning-Fans“. Mag. Tarek El-Dabbagh, Silhouette International (Leitung Personalmanagement) sagte z.B. nach dem Training: „... sehr praxisnahe, kurze Theorieinputs und maximales Er-/Arbeiten, Perspektivenwechsel durch Rollentausch, guter Lerntransfer.“

www.vbc.at





Clemens Widhalm



Mirko Prusac



Franz Zuckerstätter



Hubert Mann

### Beziehungspflege

Helmut Durinkowitz (idee-Training) vergleicht den Kunden gerne mit dem neuen/alten Beziehungspartner: „Der kauft ja sowieso immer. Da kann man auch mal laut werden oder nicht so freundlich sein. Das ist wie mit einer neuen Beziehung. Da bemüht man sich auch mehr als bei einer lange bestehenden Beziehung.“

Klar! In der „Verliebtheitsphase“ wird die Person der Anbetung umworben, Blumen werden gebracht, Zärtlichkeiten per SMS verschickt und der Partner bekommt die volle Aufmerksamkeit. Ähnlich ist es bei der Akquise eines Neukunden. Statt Blumen gibts Feuerzeuge mit Firmenlogo, statt SMS werden Neukundenrabatte gewährt und die Aufmerksamkeit äußert sich in der ständigen Nachfrage, ob der Kunde sich schon entschieden hätte.

Aber was ist nach 10 Jahren?

Bekommt die Gattin vom Ehemann Blumen geschenkt, wirft sich sofort die Frage auf: „Was hast du angestellt?“ SMS-Texte beschränken sich auf „Ich komme später und esse auswärts!“ usw.

Und wieder die Analogie zum Wirtschaftsleben: Macht das Unternehmen beim Service, bei der Reparatur einen Fehler, werden Geschenke oder Gutschriften als Wiedergutmachung geschickt. Ansonsten: Schweigen im Walde! Natürlich gibt es auch Ausnahmen und einige Firmen bemühen sich sehr wohl, um dem steigenden Wettbewerb überlegen zu sein. Unlängst rief mich doch tatsächlich mein Autoverkäufer an, wie es mir mit meinem Auto gehe, das ich vor drei Jahren bei ihm gekauft habe. Na gut, und ...? Nichts, genau das wollte er hören. Bei wem werde ich wohl mein nächstes Auto kaufen?

### Es geht auch anders

Eva S. geht in ihre Stammtrafik ums Eck. Dort wird sie wie gewohnt freundlich be-

grüßt und bekommt während eines kurzen netten Plauschs ihr tägliches Rubbellos, während ihrem Hund ein paar Leckerlis zugeworfen werden. Das ist persönliches Management von Stammkunden, auch wenn es der Trafikantin vermutlich nicht unter diesem Begriff bewusst ist. Aber sie weiß, dass genau diese Kundin immer wiederkommt und ihr Geld bringt. Braucht sie dazu viel betriebswirtschaftliches Wissen oder einfach ein gutes G'spür für Menschen? Oder für Hunde?

Ein weiteres positives Beispiel ist das Versandunternehmen Viking Direkt, das seit 2004 ein erfolgreiches Outbound-Telefonservice anbietet. So werden Kunden ab einem bestimmten Jahresumsatz auf Wunsch monatlich von einem eigenen Betreuer angerufen, über Angebote informiert und ihnen Bestellmöglichkeit gegeben. Den Mitarbeitern wird in zahlreichen Schulungen klar gemacht, dass der Kunde ihr Gehalt bezahlt – und nicht Viking Direkt. Ein Wissen, das leider sehr vielen Call-

center-Angestellten vorenthalten zu sein scheint. Sigrid Braun, Niederlassungsleiterin bei Viking Direkt Österreich: „Stammkundenpflege ist bei uns besonders wichtig, da wir herausgefunden haben, dass ein enttäuschter Kunde sehr viel Negativ-Werbung erzeugt.“

Und noch ein positives Beispiel. Reiseanbieter GEO hatte die seit einem halben Jahr im Voraus bestellten Tickets mit einer ausgeklügelten Route in die Karibik eines reiselustigen Paares einfach, sagen wir mal, aus dem System genommen. Warum das passierte, keine Ahnung! Der Kunde, der einen Monat vor Reiseantritt seine Tickets bezahlen wollte, stand plötzlich „ohne“ da. Der Urlaub schien gefährdet. Aber – binnen 48 Stunden hatte der Kunde die Tickets für seine Reise, zwar eine andere Route sowie zwei Nächte auf Kosten des Reisebüros dazu. Fehler passieren immer dort, wo Menschen arbeiten – klar. Die Frage ist nur, wie geht das Unternehmen damit um? Und genau dies entscheidet da-

Erleben Sie mit uns Erfolg

**5 Säulen tragen unsere Trainings**

- Teilnehmerorientiertes Training
- Ganzheitlich aufgebautes Seminar
- Praxistraining mit Umsetzungsphasen
- Verhaltensänderung
- Prozessbegleitend und Messbar

**Was bieten wir**

- Prämiertes Intervall verkaufs Training
- Führungskräfte Training für gehobene Ansprüche
- Master Verkaufs Training für top Verkäufer die mehr wissen wollen



DTM - Hubert Mann GmbH  
human training  
Neustiftgasse 3  
2405 Bad Deutsch Altenburg

Tel.: +43 2165 / 64394  
Fax: +43 2165 / 64939  
mail: h.m@human-training.at  
web: www.human-training.at

Weil Praxis wichtiger ist als graue Theorie.

TIM - WWW.ADVVERTISE.AT

Das Neue Hardselling

Nach dem Verständnis von **Martin Limbeck** ist der beste Verkäufer der des Typs Neuer Hardseller\*. Er hat das Sieger-Gen. Fünf entscheidende Erfolgsfaktoren bestimmen das Denken und Handeln des Neuen Hardsellers\*.

**Spaß:** Haben Sie den siebenmaligen Formel-1-Weltmeister Michael Schumacher schon einmal bei der Siegerehrung erlebt? Auch nach unzähligen Grand-Prix-Siegen kann er sich über einen erneuten Erfolg freuen wie beim ersten Sieg.

**Optimismus:** Er ist zukunftsorientiert, das heißt er hat immer ein klares Bild vom positiven Ausgang kommender Aufgaben vor seinem geistigen Auge. So stellt er sich ganz plastisch schon vor Beginn seines nächsten Gesprächs vor, wie sein Kunde den Auftrag unterzeichnet.

**Klare Ziele:** Er übersetzt seine Visionen, Wünsche und Bedürfnisse in klar definierte Ziele nach der SMART-Formel: spezifisch – motivierend – aktionsauslösend – realistisch – terminiert. Er verfolgt seine Ziele hartnäckig, weil er der Beste sein will.

**Arbeit an sich selbst:** Eigenmotivation ist das Blut, das durch seine Adern fließt. Er fragt sich immer wieder: „Was will ich (noch) erreichen?“ Er will und wird im Leben immer mehr erreichen als durchschnittliche Verkäufer, und das mit einer gehörigen Portion Spaß, denn er sieht seine täglichen Aufgaben nicht als Pflicht, sondern als Kür. Diese Haltung hilft ihm, sich auch nach Fehlschlägen immer wieder neu zu motivieren.

**Persönlichkeit:** Er hat eine der wichtigsten Voraussetzungen des Verkäuferberufs verinnerlicht: Man mag Menschen! Er sieht seine Aufgabe darin, diese Menschen zu gewinnen, erst für sich selbst, dann für das Unternehmen und dann für sein Angebot, sein Produkt oder seine Dienstleistung.

Nach Martin Limbeck kann jeder Mensch verkaufen, wenn er wirklich will. Fleiß und Talent sind Grundvoraussetzung dafür. Langfristig überholt der Fleißige jedoch den Talentierten. Wenn beides zusammenkommt – optimal!

rüber, ob der Neukunde zum Stammkunden wird oder nicht.

Clemens Widhalm: „Das ist wirklich paradox. Direkt darauf angesprochen sagen fast alle Verkäufer und sogar Entscheider in Unternehmen, dass Bestandskunden entscheidend für den Unternehmenserfolg sind. Wirklich eigenartig, dass die wenigsten die Konsequenzen ziehen. Das durchaus vorhandene Gefühl wird offenbar von alten Gewohnheiten und täglichen Zwängen überschattet. Durchaus gute Kunden werden nicht nachbetreut! Eine Todsünde im

Verkauf! Wir erleben in unseren Trainings immer wieder, wie wenig Verkäufer von ihren langjährigen Kunden wissen. Es ist oft nicht einmal bekannt, welchen konkreten Nutzen die Kunden aus den Produkten und Serviceleistungen beziehen. Da bleiben Chancen für Cross Selling und Repeat Business einfach auf der Straße liegen ...“ Und dann schieben die Unternehmen Umsatzrückgänge auf die schlechte Konjunktur. Wie sagt schon Hardselling-Spezialist Martin Limbeck: „Rezession ist Konjunktur für die Tüchtigen.“

Andreas Leschke von Achieve Global: „Nach unserer Erfahrung drehen sich die Seminare rund um die Neukundenakquisition und Entwicklung bestehender Kunden (Kundenbindung). In beiden Fällen liegt der Focus in der Kundenentwicklung bzw. dem Kundenausbau, der idealerweise eine Win-Win-Win-Situation (Win3) ermöglicht. Win3 bedeutet: Es war für den Kunden, den Anbieter und für den Verkäufer vorteilhaft – alle haben davon profitiert!“

Infos

- www.achiveglobal.de
- www.bfi.at
- www.besteffect.at
- www.dale-carnegie.at
- www.erfolgreiche-seminare.at
- www.fink-training.de
- www.gfp.at
- www.heartselling.at
- www.human-training.at
- www.ibisacam.at
- www.idee-training.at
- www.intellektmedia.at
- www.jilg-training.at
- www.martin-limbeck.de
- www.ml-trainings.de
- www.opwz.com
- www.perfact-training.com
- www.ronzal.at
- www.verkaufstraining.at
- www.vbc.at
- www.wifi.at

Literatur

- Sog-Selling – einfach unwiderstehlich verkaufen**, von Stéphane Etrillard, Businessvillage
- Professionelles Verkaufen**, Thomas H. Jachens, Redline Wirtschaftsverlag
- Erfolgreich verhandeln – Erfolgreich verkaufen**, Anne M. Schüller, Businessvillage
- Das neue Hardselling**, Martin Limbeck, GABLER
- Einfach verkaufen. Der Intensivkurs**, von Tom Hopkins, Heyne
- 30 Minuten für erfolgreiches Verkaufen**, Peter Mohr, Gabal
- Spitzenverkaufserfolge**, Niklas Tripolt, Signum Verlag
- Trotz Fehlern in den Verkaufsolympe**, Heinz Feldmann, Signum Verlag
- Diese Aufstellungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit*

Von hard bis heart

Im Verkaufstraining gibt es unterschiedliche Zugänge: Während Martin Limbeck sein Programm Hardselling nennt und diese Philosophie auch trainiert, vertreten andere mehr das Konzept Heartselling. Mirko Prusac spricht aus Erfahrung, wenn er meint: „Da der Großteil der Verkäufer bereits verschiedenste Verkaufstrainings besuchten, steigert sich der Anspruch der Teilnehmer wesentlich. Dadurch ist man als Trainer gefordert, die Erfolgsstrategie in puncto Verkauf dementsprechend zu adaptieren. Was nach wie vor Gültigkeit hat: der Verkaufserfolg ist zu 80% innere (das Denken des Verkäufers) und 20% äußere Psychologie (Markt und Produkt).“ Und darauf angesprochen, was bevorzugt angefragt wird, erklärt Prusac: „Bevorzugt werden langfristige Kooperationen angefragt, die auf Erfolgsbasis honoriert werden. Also nicht die klassischen Trainings, welche meistens den Einstieg darstellen, um festzustellen, wie die Qualitäten der Trainings bzw. der Trainer sind, sondern Begleitung auf Zeit. Sprich Konzept für den gesamten Verkauf und die gemeinsame Umsetzung mit Trainings, Meetings, Coachings. (Coaching: d.h. mit dem Verkäufer Kundenbesuche machen und unterstützend wirken inklusive Feedback-Gespräch).“ Hubert Mann, Inhaber von human training weiß: „Aus meiner Sicht legen Trainer und Institute viel Wert auf Nachhaltigkeit. Ver-

triebsmitarbeiter sollen im Einklang mit sich und ihrer Aufgabe sein. Beziehungsmanagement ist nach wie vor wichtig, wird aber noch wichtiger. Ebenso die fachliche Kompetenz. Gute Verkäufer betreten die Welt des Kunden mit Respekt und großem Interesse und helfen dem Kunden zu einer lösungsorientierten Kaufentscheidung. Also werden die Inhalte – zumindest in unserem Unternehmen – darauf ausgerichtet, dass die Verkäufer besser mit sich zurechtkommen, die Gesamtheit der Kundenwelt erfassen können und diese lösungsorientiert mit bestem Beziehungsmanagement betreten. Wir legen Wert auf stufenweises Lernen und Wissensvermittlung, gepaart mit viel Praxis und das über einen Prozess von mehreren Monaten.“

Helmut Durinkowitz weiß, dass die Seminardauer immer kürzer wird und die Themen spezifischer werden. Verkäufertrainings dauern heute bis zu zwei Tage, Spezialthemen einen Tag. Bei ihm werden am häufigsten die Themen Einwandbehandlung und Preisverkauf nachgefragt. Personalentwickler erwarten Ergebnisse, die leider nicht systematisch überprüft werden. Durinkowitz: „Die einzige Messmethode bei Verkaufstrainings ist die Erfolgskontrolle, also Auftrags- und Umsatzanalysen.“

### Erfolgsmessung

Das Thema der Messung von Seminarerfolg ist ein oft diskutiertes. Bei Soft-Skills-Seminaren sehr schwierig durchführbar, dafür bei anderen, wie im Verkauf, durchaus möglich. Franz Zuckerstätter macht die Erfolgsmessung von den zur Verfügung stehenden Messinstrumenten abhängig: „Die Erfolgsmessung hängt von den Trainingszielen und den zur Verfügung stehenden Messinstrumenten ab. Eine präzise Formulierung ist Voraussetzung und Garant für ein brauchbares Monitoring. Das betrifft die traditionell bewährten Hard-Facts (wie z.B. die Anzahl der Kundengespräche, Geschäftsabschlüsse, Umsätze, Erträge, Deckungsbeiträge, Marktanteile etc.) ebenso wie die immer wichtiger werdenden Soft-Facts (z.B. Engagement, Kreativität, Innovationskraft etc.). Während die Hard-Facts gut mess- und kontrollierbar sind, ist dies bei den Soft-Facts – zumindest auf den ersten Blick – nicht der Fall. Deswegen empfiehlt es sich, gemeinsam mit den Seminarteilnehmern ein individuelles Mess- und Steuerungssystem für die Umsetzung der Trainingsinhalte zu entwickeln. Die Mitwirkung der Teilnehmer ist unbedingt not-

wendig, denn: ohne ihre Mitwirkung keine Akzeptanz, ohne Akzeptanz kein Commitment und ohne Commitment keine nachhaltige Zielerreichung.“

Andreas Leschke stellt das Modell von AchieveGlobal vor: „Bei AchieveGlobal arbeiten wir nach dem Vier-Ebenen-Modell der Evaluation von Kirkpatrick. Die verschiedenen Ebenen bauen aufeinander auf und messen die Zufriedenheit der Teilnehmer, den Lernerfolg, den Transfererfolg und den Unternehmenserfolg. Hierbei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: Wie hat es dem Teilnehmer gefallen, was wurde gelernt, was ist beobachtbar und was hat es dem Unternehmen gebracht?“

### Häufige Fehler im Kundenkontakt

Wir befragten Verkaufsexperten, welches die häufigsten Fehler im Kundenkontakt sind. Mirko Prusac: „Meiner Meinung nach wird zu wenig auf den Wunsch und Bedarf des Kunden eingegangen. Ich merke es bei den Trainings, dass die Seminarteilnehmer erkennen, dass dies wichtig und richtig ist – aber in den Übungen wird das nicht umgesetzt. Da wir verstärkt auf Coaching setzen, erleben wir vor Ort, dass direkt von der Smalltalk-Situation in die Produktpräsentation übergegangen wird und die Wunsch- und Bedarfsermittlung vernachlässigt bzw. zur Gänze ausgelassen wird.“ Hubert Mann kennt weitere Fehler: „Zu viel Reden, ungenaue bzw. keine Bedarfsermittlung, fehlende Vorbereitung

auf ein Kundengespräch, schlechte Kundenbeziehung, Angst vor Abschlussfragen und mangelndes Fachwissen.“

„Erstens: Der Verkäufer stellt keine Fragen, zweitens: er hört nicht zu und drittens: er redet ununterbrochen. Ein guter Verkäufer ist demnach derjenige, der zuhört, gute und nachgedachte Fragen stellt, um den Bedarf zu ermitteln und das Interesse zu wecken. Im letzten Schritt verkauft dieser dann erst sein Produkt“, ergänzt Andreas Leschke.

Apropos zu viel reden:

Hardselling-Experte Martin Limbeck: „Sobald Sie dem Kunden gegenüberstehen, lassen Sie drei Sekunden schweigend verstreichen. Das ist nicht lang. Ziemlich sicher wird der Kunde das Gespräch eröffnen und Sie als Verkäufer ohnehin in die Richtung, die er will, führen. Nichts ist unangenehmer als ein Verkäufer, der den Kunden mit Smalltalk volllabert, obwohl dem Kunden gar nicht danach ist. Er will kaufen, aber nicht unbedingt Smalltalk mit Ihnen führen!“

Zum Schluss ein ...

#### Brief an das Verkäufer-Christkind:

Liebes Christkind!

Bitte lass mich zu einem Verkäufer kommen, der mich bemerkt und nicht im Geschäft an mir vorbeisieht, der mir Dinge so erklärt, dass ICH sie verstehe, der mich und meine Bedürfnisse versteht, der auf MEINE Wünsche eingeht, der mir zuhört, der freundlich ist, der grüßt, der Manieren hat ... **T**

## GEWINNEN FÖRDERT GEWINNER!



### ERHÖHEN SIE DIE EFFIZIENZ IHRER MITARBEITER MIT

- » best effect® Verkaufstrainings
- » best effect® Vertriebsconsulting
- » best effect® Scorecards für die Strategie-Umsetzung



Mag. Franz Zuckerstätter | Tel. (01) 812 39 73 | [www.besteffect.at](http://www.besteffect.at)