
2.1 Mit der richtigen Arbeitstechnik zum Profi im Verkauf

- In kaum einem Beruf wird die Arbeitstechnik so wenig ernst genommen wie im Beruf des Verkäufers.

Überlegen wir uns, was passiert, wenn der Pilot nicht streng nach Vorschrift seinen Landeanflug gestaltet. Er wird damit wahrscheinlich Verwirrung und schlimmstenfalls einen Absturz auslösen. Jeder Bäcker hält sich streng an sein Rezept, wenn er seine Brötchen bäckt. Und natürlich macht auch der Elektriker alles genau nach Vorschrift.

Ich erinnere mich an ein Pilotseminar für ein großes österreichisches Dienstleistungsunternehmen. Aus drei Bundesländern wurden Teilnehmer für diese Pilotgruppe ausgewählt. Am Ende des Seminars gab es sehr gute Rückmeldungen. Ein Verantwortlicher der Bildungsabteilung moderierte den Feedback-Prozess.

Als die Teilnehmer sagten, sie hätten vor allem von der Arbeitstechnik, wie zum Beispiel Einwandbehandlung, sehr profitiert, wurde der Bildungsverantwortliche ziemlich zornig: „Meine Her-

ren, das haben wir doch in der Grundausbildung genauestens gelernt!“ Natürlich haben das die Verkäufer in der Grundausbildung gelernt. Aber haben sie die Technik auch „automatisiert“?

Heutzutage wird in Verkaufsausbildungen immer noch zu großer Wert auf Fachwissen gelegt. Die Arbeitstechnik wird auch „durchgenommen“, aber die Verkäufer unterschätzen den zentralen Stellenwert, den die *Automatisierung der Arbeitstechnik* hat. Der Verkäufer, der zum Beispiel die Einwände seiner Kunden kennt und die Antworten dazu wirklich griffbereit hat, wird im Verkaufsgespräch überzeugen. Der Kunde bringt einen Einwand, und der Verkäufer „freut“ sich bereits, weil er den Einwand kennt und vor allem die Antwort darauf weiß. Er wird mit einem strahlenden Lächeln dem Kunden in die Augen sehen und den Einwand in einen Vorteil umwandeln. Ähnlich verhält es sich mit der Fragetechnik, der Abschlusstechnik usw.

Wenn Sie sich nun fragen, was für den erfolgreichen Verkauf wichtiger ist – die Einstellung zum Job oder die Arbeitstechnik –, dann kann ich nur sagen: Das eine ist ohne das andere undenkbar. Wenn wir die richtige Technik anwenden, stellen sich Erfolge ein, und der Spaß am Job und somit die richtige Einstellung wachsen automatisch.

Wenn wir mit Spaß und der richtigen Einstellung unserem Job nachgehen, dann wird es uns leichter fallen, die Arbeitstechnik gezielt einzusetzen, weil wir überzeugt sind, dass auch im Verkauf nichts „von selbst“ geht. Wer die Arbeitstechnik immer wieder übt, wird spüren, wie sehr sie ihm hilft, „rote Linien“ zu überschreiten.

2.2 Vom Produktzusteller zum Fragensteller

Vor langer Zeit sind wir alle als Fragensteller auf die Welt gekommen. Im Alter zwischen drei und sechs Jahren haben wir unsere Eltern „Löcher in den Bauch“ gefragt: Warum ist heute schönes

Wetter? Warum regnet es? Wieso kann das Christkind so viel tragen?

Wenn Sie selbst kleine Kinder haben oder zumindest welche gut kennen, dann wissen Sie, wovon ich spreche. Kinder fragen so lange, bis sie glauben, es ganz genau zu wissen, oder bis sie keine Antwort mehr bekommen, weil die Erwachsenen genervt aufgeben.

Als Fragensteller sind wir also auf die Welt gekommen. Die Produktkenntnis mussten wir uns erst langsam aneignen. Wir haben aber sehr schnell lernen müssen, dass es auf dieser Welt nicht um Fragen, sondern um Produkte geht. „Kind, frag’ nicht so viel!“, „Du fragst mir ein Loch in den Bauch!“ So oder ähnlich klingen die „Tonbänder“ in unseren Ohren, wenn wir uns an unsere Kindheit erinnern und die Eltern sprechen hören.

In der Schule geht es schon los. Wir bekommen gute Noten, wenn wir das Diktat möglichst fehlerfrei abgeliefert, die Rechenaufgabe gelöst oder den Lückentext richtig ergänzt haben. Schularbeiten, Referate, Hausaufgaben kennzeichnen unseren weiteren Weg als Schüler. Im Berufsleben geht es dann um „Projektaufgaben“ bzw. „Werkstücke“, die beurteilt werden.

Für eine gute Frage haben wir aber selten eine gute Note bekommen. Wie oft haben wir uns nicht zu fragen getraut, weil wir den Inhalt anscheinend als einziger nicht verstanden hatten. Das stimmt natürlich nicht, die anderen haben sich nur ebenso nicht getraut zu fragen.

Durch diese Erlebnisse wird fatalerweise der „Fragensteller“ in uns kaputt gemacht und durch den „Produktpräsentator“ ersetzt.

Wir wollen dem Kunden etwas präsentieren. Wir wollen ihm zeigen, was wir „können“. Wir stellen uns viel zu selten die Frage, ob das, was wir präsentieren wollen, auch zu unserem Kunden passt. Drehen wir das Ganze also einmal um: Wir präsentieren nicht, sondern wir stellen Fragen.

Als ich 1997 meine Firma gegründet habe, ließ ich von einer Marketing-Agentur eine kleine, aber feine Hochglanzbroschüre machen. Im nächsten Schritt vereinbarte ich dann Termine zur

Präsentation meiner Firma in größeren Unternehmungen – und es ging los.

Die Präsentation verlief meist so, dass der Kunde fragte, was ich denn „Schönes“ mitgebracht hätte. Wie auf Kommando begann ich sofort brav zu präsentieren: „Herr Kunde, sehen Sie einmal her ...“

Nach wenigen Minuten schon verloren die Kunden das Interesse an der Präsentation. Die Kunden fragten sich, wie das, was präsentiert wurde, zu ihnen passt. Und je mehr ich erzählte, desto mehr zogen sich die Kunden zurück.

Den Kunden interessiert das, was für ihn maßgeschneidert ist, das, was genau seine Probleme löst und nicht die des anderen Kunden vom Vormittag. Die Konsequenz aus dieser Erfahrung war, dass ich die Firmenbroschüre „einstampfte“ und zu Kundenbesuchen mittlerweile keine Unterlagen mehr mitnehme, sondern nur noch Fragen stelle, wie zum Beispiel:

- Was war der Grund, mich einzuladen?
- Was erwarten Sie sich von einem guten Verkaufsseminar?
- Wie würden Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Verkäufer beschreiben?
- Welche Themen/Schritte soll ein Verkaufsseminar auf jeden Fall beinhalten?
- Woran messen Sie, ob ein Verkaufsseminar für Ihr Unternehmen erfolgreich verlaufen ist?
- usw.

Fast alle offenen Fragen beginnen mit einem „W“. Wenn Sie einen Satz im Verkaufsgespräch mit einem „W“ beginnen, dann sind Sie auf dem richtigen Weg.

Wenn Sie offene Fragen stellen, entsteht beim Kunden langsam ein Kaufmotiv. Sie fragen, der Kunde antwortet. Sie fragen wieder, der Kunde antwortet erneut. Durch seine eigenen Antworten spürt der Kunde mehr und mehr, dass da irgendetwas entsteht, das genau zu ihm passt, weil *er* darüber spricht.

Von zentraler Bedeutung dabei ist aber auch, dass wir es schaffen, nach den Fragen eine Pause zu machen.

- Die beste Frage verliert ihre Wirkung, wenn wir die Pause danach nicht einhalten.

Dazu ein Beispiel aus meinen Erlebnissen als Kunde: Eines Tages ging ich in einen großen Elektronikfachmarkt, um endlich eine neue Digitalkamera zu kaufen. Zielsicher schritt ich auf die entsprechende Abteilung „Digitalkamera“ zu und sah schon von weitem, welch riesige Auswahl an Geräten angeboten wurde.

Ein junger Verkäufer kam auf mich zu und sagte: „Kann ich Ihnen helfen?“ Ich erwiderte: „Ja, ich suche eine Digitalkamera.“ Einem guten Verkaufsgespräch stand damit also nichts mehr im Weg.

Was glauben Sie, war die nächste Frage des Verkäufers? Es war eine gute Frage! Trotz des Zusatzes „es war eine gute Frage“ höre ich von den Teilnehmern, denen ich diese Geschichte präsentiere, oft folgenden Vorschlag für die nächste Frage: „Was darf sie kosten?“

Diese Frage ist zu diesem Zeitpunkt völlig falsch. Der Vorschlag zeigt aber, wie tief in uns drinnen die Frage nach dem Preis sitzt.

Nehmen wir an, der Kunde beantwortet die Frage und nennt einen Betrag. Sofort verlagert sich das Gespräch in einen Teil der Abteilung, in dem jene Fotoapparate stehen, die der Preisvorstellung des Kunden entsprechen. Möglicherweise passen die Produkte dieser Preislage aber gar nicht zum Kunden. Es weiß es aber nicht, weil ihm die notwendigen Fragen noch nicht gestellt worden sind.

Nehmen wir an, der Kunde kauft jetzt eine Digitalkamera der gewünschten Preiskategorie und bemerkt erst zu Hause, dass dieses Gerät eigentlich gar nicht zu ihm passt. Das hätte verhindert

werden können, wenn der Verkäufer ihm die richtigen Fragen gestellt hätte. Im beschriebenen Fall ist dieses Gespräch übrigens ganz hervorragend geführt worden.

Die Frage des Verkäufers war:

Was erwarten Sie von einer guten Digitalkamera?

Die Qualität dieser Frage sollten wir uns ruhig einmal auf der Zunge zergehen lassen. Noch dazu, da der Verkäufer es geschafft hat, nach der Frage eine Pause einzulegen und zu warten, bis der Kunde ihm antwortete. Das weitere Verkaufsgespräch verlief sinngemäß etwa so:

Gesprächsbeispiel

Verkäufer: Was erwarten Sie von einer guten Digitalkamera?

Kunde: Sie soll möglichst einfach zu bedienen sein.

Verkäufer: Was ist Ihnen noch wichtig?

Kunde: Stabil gebaut und leicht soll sie sein. Und ein großer Speicher für die Aufnahmen ist mir auch wichtig.

Verkäufer: Worauf legen Sie noch Wert?

Kunde: Da fällt mir jetzt nichts mehr ein. Können Sie mir ein paar Geräte zeigen?

Verkäufer: Ja, sofort. Ein paar Fragen habe ich aber noch an Sie. Wie wichtig ist für Sie ein möglichst großer Zoombereich?

Kunde: Sehr wichtig.

Verkäufer: Was erwarten Sie von der mitgelieferten Software zum Betrachten der Bilder am PC?

Kunde: Ja, Sie haben Recht. Auch ein gut ausgestattetes Programm zum Bearbeiten der Bilder, das trotzdem einfach zu bedienen ist, wäre für mich angenehm.

Verkäufer: Kommt es vor, dass Sie von Ihren Fotos Poster anfertigen lassen?

Kunde: Ja, immer wieder. Ach, Sie denken an die Pixelanzahl.

Verkäufer: Wie wichtig ist Ihnen ein großes, farbiges Display?

Kunde: Ja, auch sehr wichtig.

Ein paar Vertiefungsfragen wurden noch gestellt. Dann führte mich der Verkäufer in einen Teil der Abteilung, in dem genau die Digitalkameras standen, die zu mir passten. Denn sie hatten genau die Ausstattung, die für mich wichtig war. Das Ganze war – wie immer – keine Preisfrage.

Wenn Sie einmal in fünf Jahren eine Digitalkamera kaufen, dann haben Sie natürlich eine grobe Preisvorstellung. Jetzt werden Ihnen Fragen gestellt, und Sie spüren, wie wichtig Ihnen dieser oder jener Aspekt ist. In wenigen Minuten haben Sie deutlich mehr Geld ausgegeben, als Sie eigentlich wollten, weil Sie eine Digitalkamera gefunden haben, die genau zu Ihnen passt. Mit dieser Digicam werden Sie die nächsten Jahre große Freude haben.

Flexibilität im Verkauf setzt natürlich auch voraus, dass Ihre Produkte flexibel sind. Wenn ich nur ein bestimmtes Produkt habe, dann muss ich den Kunden so lange „bearbeiten“, bis er mein Produkt kaufen möchte.

In solchen Situationen wird auf den Kunden durch die Anwendung von so genannten „Ja-Straßen“ Druck ausgeübt. Der Kunde unterschreibt zwar, kommt aber bald zum Schluss, dass das Produkt nicht zu ihm passt. Und dann erfolgt das Storno. Das war das Dilemma von manchen Strukturvertrieben. Sie haben ein Produkt unter massivem Druck verkauft – und dann eine Stornoquote von bis zu 30 % eingefahren. Mittlerweile hat sich aber auch bei diesem Vertriebsweg die Entwicklung vom Produktzusteller zum Fragensteller durchgesetzt.

Der große Unterschied zwischen Produktzusteller und Fragensteller: Nach dem Gespräch mit einem Produktzusteller fragen Sie sich: Was hat das mit mir zu tun? Nach dem Gespräch mit einem Fragensteller fühlen Sie sich persönlich angesprochen und ernst genommen, das erworbene Produkt stellt Sie und Ihre Bedürfnisse zufrieden.

2.3 Das Kaufmotiv des Kunden

Das Kaufmotiv ist das zentrale Element beim Verkaufsprozess. Motivieren heißt in der ursprünglichen Bedeutung des Wortes „bewegen“. Der Kunde soll so „bewegt“ werden, dass er überzeugt ist, etwas zu bekommen, das genau zu ihm passt.

Wenn wir Produkte präsentieren, versuchen wir den Kunden zu bewegen, das zu wollen, was wir ihm gerade anbieten. Damit treffen wir aber selten den Punkt, der den Kunden wirklich bewegt. Wenn das einzige Werkzeug, das uns zur Verfügung steht, ein Hammer ist, dann stellt sich jedes Problem für uns als Nagel dar, der niedergeschlagen werden muss.

2.3.1 Der „Ja-Rhythmus“

Produktverkäufer lernen in ihrer Ausbildung, einen so genannten „Ja-Rhythmus“ zu erzeugen: Sie bereiten den Kunden auf den Abschluss vor, indem er einige Male „Ja!“ sagen muss, bis er selbst glaubt, das Produkt zu brauchen.

Strukturvertriebe im Bereich Finanzdienstleistung haben lange Zeit so gearbeitet. Meist hatte der Verkäufer nur ein Produkt im Gepäck, und der Kunde sollte über den „Ja-Rhythmus“ dazu bewegt werden zu glauben, genau dieses Produkt zu brauchen. Die Folge war ein hoher Prozentsatz an Stornos, weil der Kauf bereut wurde, sobald der Berater den Kunden verlassen hatte. Dieser Umstand wurde in der Verkaufsstrategie von Strukturvertrieben aber von vornherein einkalkuliert. Trotz hoher Stornoquote blieb immer noch genug Geschäft übrig, um davon gut leben zu können.

Der Kunde wird in diesem Fall aber nicht „überzeugt“, sondern „überredet“. Um das zu erreichen, treten Verkäufer von Strukturvertrieben nicht selten zu zweit auf.

Finanzdienstleistung ist jedoch ein Thema, das fast jeden Bürger interessiert. Es wäre also gar nicht notwendig, mit diesen harten Methoden zu arbeiten. Eine gründliche Motivforschung führt in vielen Fällen genauso zum Abschluss – und zwar ohne den unangenehmen Beigeschmack des „Überredens“ und die Gefahr von Stornierungen.

In einem Verkaufsseminar mit Versicherungsberatern berichteten die Teilnehmer, dass sie sich auf jedes Kundengespräch vorbereiten, indem sie dem Kunden Angebote für eine private Altersvorsorge ausdrucken. Es sind drei an der Zahl: ein „kleines“, ein „mittleres“ und ein „größeres“. Diese Angebote werden dem Kunden unter dem Motto „Du musst etwas für deine Altersvorsorge tun“ präsentiert. Wenn der Kunde dem Abschluss zustimmt, entscheidet er sich meist für das „mittlere“ Angebot. Der Kunde hat dann das Gefühl, für seine Altersvorsorge genau das Richtige getan zu haben. Wenn man die Lebenssituation des Kunden hingegen genauer analysiert, zeigt sich jedoch oft, dass die gewählte Vertragshöhe überhaupt nicht zur Lebenssituation des Kunden passt. Vielleicht braucht er mehr, um seine Wünsche zu erfüllen, vielleicht aber auch viel weniger, weil er anderswo schon vorgesorgt hat bzw. seine Lebensplanung in eine völlig andere Richtung geht. Das können wir aber nur feststellen, wenn wir den Kunden dazu befragen. Er soll uns sagen, was er in seinem späteren Leben alles vorhat und wie viel Geld er dazu voraussichtlich benötigt. Wie das geht, werden wir uns später noch in einem Beispiel ansehen, das sich mit der privaten Altersvorsorge beschäftigt.

Fertige Produkte passen nie wirklich zu den Motiven des Kunden. Stellen wir uns vor, Sie wollen sich eine Skiausrüstung kaufen. Sie gehen in die entsprechende Abteilung eines Sportgeschäfts. Der Verkäufer sieht Sie kommen und sagt zu seinem Kollegen: „Sieh mal, da kommt ein Paar Ski der Marke X mit einer Bindung der Marke Y!“

Noch grotesker wird die Situation, wenn Sie an den Besuch in einem Restaurant denken. Sie haben Platz genommen, und der

Kellner bringt Ihnen eine geröstete Leber – mit Rotkraut und Kartoffelpuffern. Vermutlich werden Sie sich gegen diese „Behandlung“ wehren, selbst wenn Sie zu den wenigen Menschen gehören, die das beschriebene Menü gerne essen. Vielleicht gelingt es dem Kellner ja auch, Sie durch den „Ja-Rhythmus“ zum Essen zu bewegen. Ihr Kaufmotiv hat er aber in den meisten Fällen nicht getroffen.

Diese Beispiele klingen grotesk. Aber genau dasselbe passiert, wenn wir Kunden unsere Produkte präsentieren, bevor wir ihre Motive umfassend kennen – egal, ob es sich dabei um einen Fernseher, eine Markise, einen Computer oder einen Anzug handelt.

Das Entstehen eines „Beweggrundes“ ist größtenteils ein unbewusster Prozess. Die Befriedigung von Grundbedürfnissen ist leichter nachvollziehbar. Wenn wir Hunger haben, werden wir uns etwas zu essen besorgen. Wenn uns kalt ist, holen wir uns eine Jacke zum Anziehen.

Bedürfnisse, am Konsum teilzuhaben bzw. sich selbst zu verwirklichen, sind erst dann ein Thema, wenn die Grundbedürfnisse des Lebens abgedeckt sind.

Bei der Entwicklung von Bedürfnissen ist in unserer westlichen Welt die Werbung ein entscheidender Steuerfaktor. Wenn Sie einen Reiz über die Medien für längere Zeit auf die Verbraucher „loslassen“, zeigt er irgendwann seine Wirkung.

Sehr deutlich ist diese Situation bei Kindern zu beobachten. Wenn Ihr Kind ein bestimmtes neues Spielzeug ganz dringend haben muss, dann können Sie sicher sein, dass zu diesem Spielzeug gerade eine umfassende Werbeserie im Kinderprogramm des Fernsehens läuft, die Ihr Kind bzw. seine Spielkameraden gesehen haben.

Kaufmotive sind meist unbewusst vorhanden, sie müssen vom Verkäufer durch Fragen ans Licht geholt werden. Das lässt sich durchaus mit den Motiven vergleichen, die bei der Liebe zugrunde liegen. Bewusst können Sie kaum sagen, warum Sie gerade diesen Partner „gefunden“ haben. Würde man zu diesem Thema eine

Auf dem Weg zum Profi im Verkauf
Verkaufsgespräche zielstrebig und kundenorientiert
führen

Herndl, K.

2015, XI, 199 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4718-5