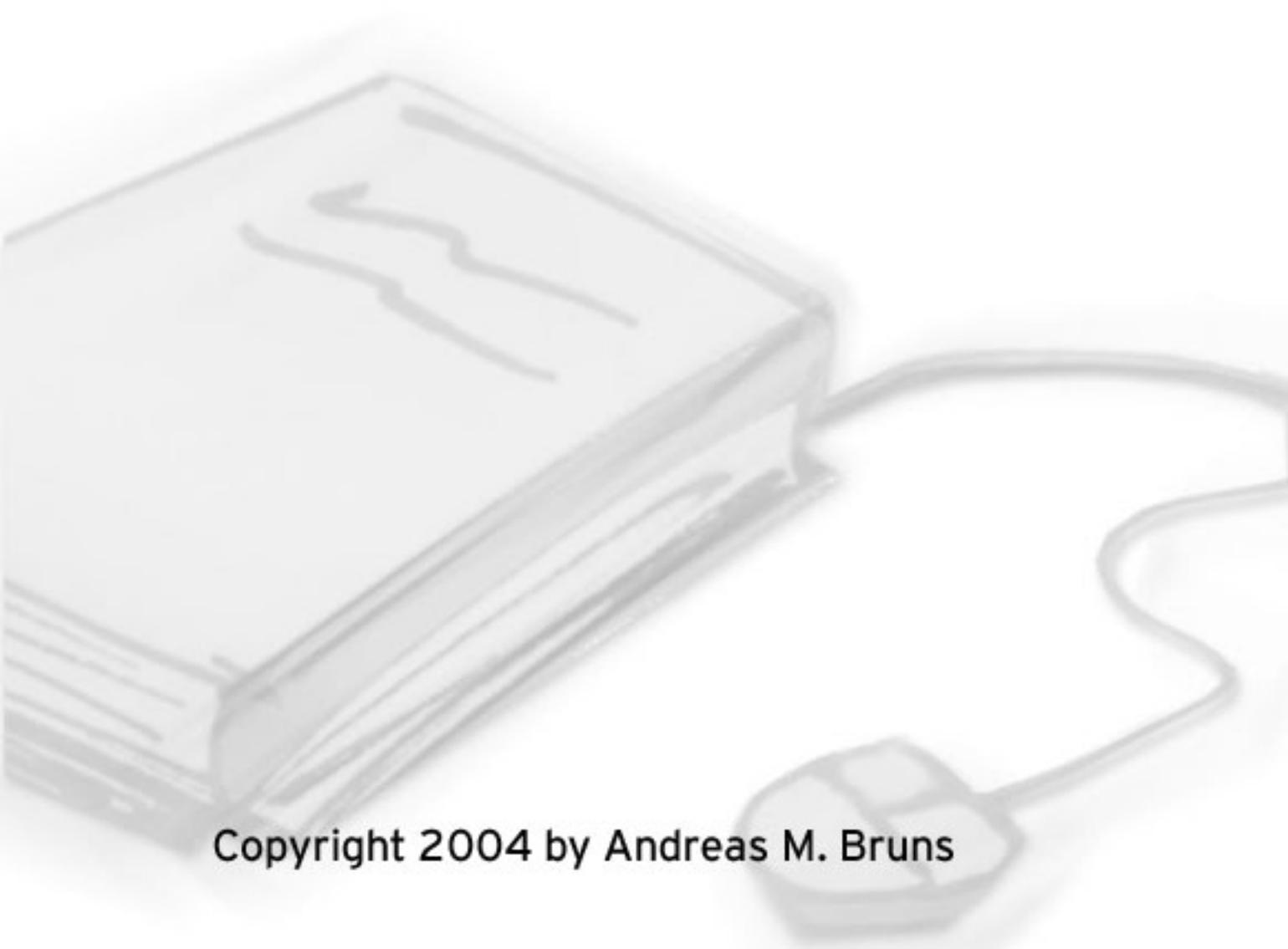


Andreas M. Bruns

Kundenbindung und Verkauf



Copyright 2004 by Andreas M. Bruns

active-books

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT

1 DIE MARKTSITUATION

1.1	Wettbewerb	4
1.2	Preisbewusstsein	7
1.3	Klischee Servicewüste Deutschland	9
1.4	Unerschöpfliches Kundenpotenzial	11
1.5	Zusammenfassung: Der Markt	12

2 DAS UNTERNEHMEN

2.1	Qualitätsorientierung	13
2.2	Gewinnerwartung	17
2.3	Personal und Führung	19
2.4	Kompetenzen eines Servicemitarbeiters	20
2.5	Psychologische Hintergründe der Führung	27
2.6	Verhaltensmuster und Führungsstile	30
2.7	Konsequenz statt Phrasen	31
2.8	Freie Wahl des Weges	31
2.9	Zusammenfassung: Das Unternehmen	34
2.10	Checkliste für Ihr Unternehmen	36
2.11	Checkliste für Ihren Führungsstil	38

3 DER VERKAUF

3.1	Verkauf als Problemlösung	40
3.2	Phasen des Verkaufsgesprächs	40
3.2.1	3-Phasen-Verkaufsgespräch	41
3.2.2	Die Kontaktphase	42
3.3	Kundenbedarfsanalyse	45
3.4	Entscheidungsgrundlagen für das Verkaufsgespräch	49
3.5	Richtige Präsentation von Produkt- und Leistungsvorteilen	49
3.6	Wer fragt, führt	52
3.6.1	Die offene Frage	52
3.6.2	Die geschlossene Frage	52
3.6.3	Die Alternativfrage	53
3.6.4	Die verschärfte Alternativfrage	53
3.6.5	Die Suggestivfrage	53

3.6.6	Die rhetorische Frage	54
3.6.7	Die Gegenfrage	54
3.6.8	Die Kontrollfrage	54
3.6.9	Die Motivierungsfrage	55
3.6.10	Die „Wenn überhaupt“-Frage	55
3.7	„Sinn“-volle Argumentation	58
3.7.1	Merkmal-Vorteil-Nutzen-Übersetzung	58
3.7.2	Übungsblatt: Nutzenargumentation Dreierschritt	60
3.7.3	Übungsblatt: Nutzenargumentation Viererschritt	61
3.7.4	Argumentensuche mit der Satzergänzungs-Methode	62
3.8	Richtiger Umgang mit Einwänden	63
3.8.1	Verhalten bei Einwänden	65
3.8.2	10 Möglichkeiten zur Einwandbehandlung	66
3.8.3	Abfangformulierungen zur Einwandbehandlung	69
3.9	Kaufsignale	71
3.10	Der Abschluss	73
3.10.1	Abschlusstechniken	75
3.10.2	Abschlusstechniken und Reaktionsauslöser	76
3.10.3	Reaktionsauslöser: Zusammenfassung	77
3.11	Die Preisargumentation	79
3.11.1	Psychologische Preisminderung	80
3.11.2	Die erfolgreiche Preisargumentation	81
3.12	Zusatzverkauf	85
3.13	Kunden-Bestätigung	87
3.14	Kundenbetreuung	88
3.15	Zusammenfassung: Der Verkauf	92
3.16	Checklisten für Ihren Verkauf (vorher)	94
3.17	Checklisten für Ihren Verkauf (nacher)	95

KLAPPENTEXT

LITERATURVERZEICHNIS

Vorwort

„Kundenbindung im Verkauf“ - warum überhaupt?

„Einen Neukunden zu gewinnen ist zwei bis viermal teurer, als einen Kunden zu einem Stammkunden zu machen“ sagt eine oft genannte These.

Tatsächlich? Welchen Vorteil kann ein Unternehmen für sich verbuchen, wenn es sich diesem Thema widmet?

Zahlreiche Studien der letzten Jahre belegen den geschäftlichen Erfolg im Zusammenhang mit kundenbindenden Maßnahmen eines Unternehmens. So konnte u.a. bei 100 Unternehmen aus verschiedenen Dienstleistungszweigen festgestellt werden, daß der Grad an Kundenbindung und die Gewinnhöhe eng korrelieren. Demnach steigt der Gewinn pro Kunde mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung - wenn auch durchaus unterschiedlich. Die *Rentabilität* steigt also mit der Dauer der Kundenbeziehung. (Jones/Sasser, 1995)

Bei dieser Betrachtung wird deutlich, dass bewusstes Auseinandersetzen und konsequentes Umsetzen von kundenbindenden Maßnahmen nicht nur eine Modeerscheinung ist, sondern im Wesentlichen den Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen in naher Zukunft ausmachen wird. Von einem Unternehmen als notwendig erkannt, erfolgen derartige Maßnahmen häufig jedoch nach dem „Gießkannenprinzip“. Dieses birgt das große Risiko, vom Kunden als Experiment erkannt und abgestraft zu werden. Umso deutlicher und nachhaltiger wird er seinen - berechtigten - Unmut äußern.

Dieses Arbeits-Handbuch wird Ihnen eine Unterstützung bei der Entscheidung sein, in welchem Umfang „*Kundenbindung im Verkauf*“ in Ihrem Unternehmen implementiert werden muss, was welcher Mitarbeiter können sollte. Es bietet Ihnen die Möglichkeit zur Überprüfung der Ist-Situation - und praktische, klare Angaben zur Umsetzung in die Praxis - als Unternehmer ebenso wie als Verkäufer und Servicemitarbeiter.

Viel Freude an Ihrem Erfolg!

Berlin, im Januar 2004

Andreas M. BRUNS
AMB-Training ®

1 Die Marktsituation

1.1 Wettbewerb

In der heutigen Wettbewerbssituation stehen Unternehmen vor vielen Herausforderungen. Die meisten sind nicht neu – jedoch viele deutlicher und von gravierenderen Konsequenzen begleitet als bisher zu beobachten war. Selten bemühten sich so viele „Mitbewerber“ mit derart zahlreichen Strategien und Argumenten um den Kuchen der Kundenaufmerksamkeit. Kunden sind kritischer, fordernder und schneller bereit, Konsequenzen aus einer Erfahrung zu ziehen als bisher. Der Kunde ist zunehmend informierter. Er erwartet einen umfassenden Service, sofort und jederzeit, aus einer Hand, von jedem Standort aus, durch einen beliebigen Informationskanal, in immer gleich hoher Qualität. Das Bestreben, einen Neukunden zu gewinnen und für ein Experiment mit sich zu motivieren, ist häufig mit enormem finanziellem Aufwand verbunden. Dieses kann von Klein – und Mittelständlern meist nur mit großen Risiken realisiert werden und wenn, steht der Erfolg sozusagen dennoch „in den Sternen“.

Und doch beweisen uns jeden Tag Unternehmen aller Größen und aller Branchen aufs Neue, dass sie Kunden überzeugen können, diese zu testen. Warum? Vielleicht weil der Wettbewerber auch nicht besser ist. Oder er es versäumt hat, seinen Kunden an sich zu binden. Versäumt hat, die moralische Schwelle zu schaffen, dass ein Kauf bei einem anderen Anbieter „ungerecht“, „unfair“ wäre. Vom eigenen Nachteil des Kunden ganz abgesehen. Oder vielleicht weil es dieses erfolgreiche Unternehmen geschafft hat, ein derart gutes Image aufzubauen, dass der Kunde „es nun doch selber einmal ausprobieren“ will. Und wenn dann die unternehmerische Leistung dem Image folgt, ist ein neuer Kunde gewonnen. Vielleicht aber auch weil in dieser Firma ein Mensch arbeitet, der den Kunden nicht als Störung, sondern als Mittelpunkt seiner Arbeit betrachtet – und ihn entsprechend zu behandeln weiß.

Klingt einfach – und ist es auch. Umso erstaunlicher, dass sich so wenige Unternehmen diesem Thema mit oberster Priorität widmen und sich hinter Ausreden wie schlechter Marktsituation, fehlender Ressourcen oder „falschen“ Mitarbeitern verstecken. Nun, die Konkurrenz freut es!

Egal welche Zeit wir uns anschauen – es gibt immer Unternehmen und Verkäufer, die erfolgreicher als andere sind. Bei gleichen Kunden, gleichen Wettbewerbssituationen, gleichen politischen Rahmenbedingungen erfahren manche Erfolg, während andere jammern und wirtschaftliche oder andere Bedingungen für den eigenen Misserfolg verantwortlich machen.

Worin liegt der Unterschied? Ganz einfach: einige Unternehmen und Verkäufer erfahren mehr Zustimmung vom Kunden als die anderen. Doch warum ist das

so? Machen wir uns von dem Gedanken frei, daß der Kunde kein Geld hat, um das Angebot in Anspruch zu nehmen. Das ist ein nur allzu leichtfertiges und meist fälschlicherweise herangezogenes Argument! Erinnern wir uns an die stetig steigenden Verkaufszahlen im hochpreisigen Segment. Und selbst wenn dieses Argument richtig wäre (was nicht der Fall ist!), dann würde diese Aussage ja auch für alle Unternehmen gelten. Folgerichtig dürfte es gar kein Unternehmen geben, welches erfolgreich verkauft. Zahlreiche Unternehmen aller Branchen könnten hier als Gegenbeweis angeführt werden. Wenn wir offener und verantwortungsvoller der Frage nachgehen wollen, dann werden wir schnell erkennen können, daß sich die Einstellung der Menschen zum Geld ausgeben verändert hat. Wir prüfen heute genauer, ob wir den Artikel bzw. das Angebot auch wirklich gebrauchen können, ob es die Erwartungen erfüllen wird. Wir prüfen, ob es einen Wettbewerber gibt, der Ähnliches oder sogar Besseres bietet, und ob wir als Kunde so wahrgenommen und behandelt werden, wie wir es erwarten. Sobald eines dieser Kriterien negativ beantwortet wird, kaufen wir meist nicht. Zumindest nicht bei diesem Unternehmen, bei diesem Verkäufer etc. Wir kaufen eher spontan, wenn wir in der Stimmung dazu sind, oder uns der Nutzen des Kaufes eindrucksvoll und „Sinn-voll“ (zum „sinn-vollen“ Verkauf später mehr) dargestellt wird. Und wir kaufen, wenn wir das Gefühl haben, nun als Kunde auch ernst genommen zu werden, anstatt als Störung empfunden zu werden.

Marktforscher haben schon lange herausgefunden, daß auch im Verkauf die *Pareto-Regel* ihre Relevanz hat. Die meisten Firmen machen 80 Prozent ihres Umsatzes mit 20 Prozent ihrer Kunden. Eine feste Bindung dieses Kreises an das Unternehmen ist daher wesentlich rentabler als die Akquisition neuer Käufer. Tatsächlich kostet es im Durchschnitt sechsmal mehr, einen neuen Kunden zu werben als einem Altvertrauten etwas zu verkaufen.

Eine Studie von US News & World Report ergab zudem, dass zwei Drittel aller Kunden einem Unternehmen untreu werden, wenn sie mit dem Service nicht mehr zufrieden sind. Hingegen wechseln nur 14%, weil sie die Produkte nicht mehr mögen. Schon in den achtziger Jahren lenkten Wirtschaftswissenschaftler die Aufmerksamkeit der Unternehmen auf die Ausrichtung am Kunden.

Ein Merkmal exzellenter Unternehmen ist ihren Untersuchungen zufolge die Nähe zum Kunden. Sie stellen fest: „Die Spitzenunternehmen sind ihren Kunden wirklich nah (...), andere Unternehmen reden darüber; die erfolgreichen machen ernst damit.“ (*Peters / Waterman, 1984, S. 189*)

Der Begriff „*Kundenorientierung*“ kann in zweifacher Weise interpretiert werden. Zum einen bedeutet es, sich am Kunden zu orientieren – seine Anforderungen zu berücksichtigen, und das Unternehmen ist auf Kundengruppen und -bedürfnisse hin zu organisieren und auszurichten. Eine ausführliche Definition lautet: