

Mit Kundenprovokation erfolgreich Neukunden akquirieren „Schluss mit der Nutzenlüge!“

Von Lothar Stempfle

„Nutzen, Nutzen – und nochmals Nutzen“ – das ist der goldene Schlüssel zum Herzen des Kunden ist. Dieses Credo stimmt schon lange nicht mehr. Vertriebsleiter müssen sich fragen, ob sie der Nutzenlüge aufsitzen und wie sie gegensteuern können – etwa mit dem Provozierenden Problemlösungs-Verkauf (PPV).



Der Quelle-Niedergang hat den Finger in die Wunde gelegt und gibt ein schlagendes Beispiel für die Nutzenlüge: „Ich habe mir in Ruhe den Katalog angesehen, mir die Sachen rausgesucht, mich informiert – bestellt habe ich dann aber im Internet, meistens bei einem anderen und billigeren Anbieter.“

Solche und ähnliche Begründungen der Kunden waren in den Medien zu lesen und zu hören, als es um die Gründe ging, warum Quelle den Bach runter gegangen ist. Das Management hat die Internetrevolution verschlafen und weiterhin über den Katalog Nutzen pur geboten. Den Reichbach haben andere gemacht.

Der Nutzenorientierte ist der Dumme

Immer wieder kommt es vor, dass der Kunde Wissen und Nutzen absorbiert, einen Verkäufer ausquetscht, sich die Produktvorteile detailliert erläutern lässt, mit dem Produkt spielt, es anfasst, benutzt, ausprobiert, sich sogar ein Angebot unterbreiten lässt – und dann doch nicht kauft. Zumindest nicht bei dem Unternehmen, das der Verkäufer vertritt.

Im B2B-Bereich kontaktiert der Kunde anschließend den Konkurrenten – und fordert bei diesen den Nutzen, dem ihm zuvor jener Verkäufer erläutert hat, als Selbstverständlichkeit ein. „Ihr Konkurrent bietet den und den Nutzen – gehen Sie mit dem Preis runter, dann sind wir im Geschäft!“ Und im B2C-Bereich kauft der Kunde im Internet oder im Laden nebenan, in dem das Produkt denselben Nutzen bietet, aber ein paar Euro weniger kostet.

Welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen, insbesondere für die Neukundenakquisition? Zum einen: Es ist das gute Recht des mündigen Kunden, so wie dargestellt zu agieren. Kundenschelte ist nicht angebracht, Klagen helfen nicht weiter, sondern sind der Auslöser einer Negativspirale, die in der sich selbst erfüllenden Prophezeiung endet: „Der Markt ist so schwierig, der Kunde so unzuverlässig“ – und dann ist es auch so.

Was hilft, ist die Verabschiedung von der Nutzenlüge – allerdings nicht von der Nutzendarstellung. Aber sie allein reicht nicht mehr aus, um den Kunden zu erobern. Vertriebsleiter müssen sich

selbstkritisch fragen, ob ihr nutzenorientierter Verkäufer nicht allzu oft der dumme ist.

Es ist einfach nicht mehr richtig, dass derjenige Verkäufer automatisch den Zuschlag erhält, der die beste Nutzenargumentation aufweist oder das Produkt im Portfolio hat, welches „wirklich unschlagbaren Nutzen“ bietet. Wir leben in einer Substitutionsgesellschaft, in der sich so gut wie alles substituieren, also ersetzen lässt, und in der Produkte die Aura ihrer Einmaligkeit verlieren haben und gegen andere Produkte ausgetauscht werden können. Dasselbe gilt für Dienstleistungen.

Was sollen die Vertriebsleiter und ihre Verkäufer auf die Herausforderungen der „Austausch-Gesellschaft“ antworten?

Antwort 1: Die Aura der Einmaligkeit der Verkäufer-Kunden-Beziehung

Einmalige Kunstwerke verlieren im Zeitalter ihrer technischen Reproduzierbarkeit, so Walter Benjamin, ihre Aura und Einmaligkeit: Die „Mona Lisa“ lässt sich als Kunstdruck oder im weltweiten Netz konsumieren, nur die betuchten Kunstliebhaber reisen

nach Paris, um sich in die Betrachtung des Originals zu versenken.

In Analogie dazu gilt: Hochwertige Produkte und Dienstleistungen büßen ihr Charisma und ihren Charme ein, wenn es sie „an jeder Ecke“ – im Internet – zu kaufen gibt.

Die vielleicht einzige authentische Einmaligkeit liegt in der Beziehung zwischen zwei Menschen vor – im Neukundenakquisitionsprozess in der Beziehung zwischen dem Verkäufer und dem Kunden. Mit diesem Pfund müssen die Vertriebsleiter wuchern. Nicht der Nutzen, sondern die Beziehung zum Entscheidungsträger im hochklassigen Kundensegment ist die Eroberungskarte, auf die der Vertriebsleiter setzen sollte.

Antwort 2: „Sich durchsetzen macht einfach Spaß!“

Aber die Gestaltung der Kundenbeziehung, wie Vertriebsleiter sie von früher kennen, zeigt Auflösungserscheinungen. „Finde Gemeinsamkeiten“, „Tauche in die Vorstellungswelt des Kunden ein“ – die Glaubenssätze des klassischen Beziehungsmanagements verlieren zwar nicht ihre Gültigkeit, müssen aber ergänzt werden durch den Willen des Verkäufers, sich im Kundengespräch durchzusetzen.

Beziehungsaufbau ist wichtig, aber nicht alles. Zunächst einmal muss der Verkäufer dem Kunden sein drängendstes Problem aufzeigen – begleitend dazu treibt er den Beziehungsaufbau voran. Es hilft nicht, wenn der Verkäufer eine exzellente Beziehung aufbaut und der Kunde dann doch

woanders kauft oder die Geschäftsbeziehung mit dem Wettbewerb intensiviert. Besser ist es, sich in der Vorstellungswelt des Kunden durchzusetzen, dort eine Spitzenposition zu erreichen und die Überzeugung zu verankern: „Es geht nicht anders, ich muss bei diesem Verkäufer kaufen!“

Die Aufgabe des Vertriebsleiters besteht darin, den Verkäufer aus der lähmenden Umklammerung der Nutzenorientierung zu befreien und ihm die Einstellung zu vermitteln: „Erobere das Vertrauen des Entscheiders – und setze dich dann auch durch!“ Das Credo lautet: Vertrauensaufbau ohne konsequente Abschlussorientierung ist Kuschelei ohne Höhepunkt.

Antwort 3: Verkaufsgespräche mit PPV emotionalisieren

Wichtigstes Instrument des Verkäufers ist und bleibt die Sprache, die verbale und nonverbale Kommunikation. Aber Kommunikation ist nicht nur ein Mittel der Verständigung, das der kundenorientierten Erläuterung der Nutzenargumente dient. Kommunikation dient überdies der Durchsetzung legitimer Interessen.

„Weg von der Kuschel-Rhetorik, hin zur ‚Kampfrhetorik‘“ – was ist damit gemeint? Gemeint ist die Emotionalisierung des Gesprächs mit dem Kunden, gemeint ist der PPV – der „Provokierende Problemlösungsverkauf“. Gerade bei der Neukundenansprache ist es dem Verkäufer gestattet, durch die konsequente und unnachgiebige Darstellung des Engpassproblems den Entscheider auf die

schmerzhaften Nachteile hinzuweisen, die er erleidet, wenn er die Problemlösung des Verkäufers nicht zumindest prüft.

Durchaus provozierend und übertreibend, darf und soll der Verkäufer die schmerzhaften Auswirkungen kommunizieren, mit denen der Kunde zu kämpfen hat, wenn er das Engpassproblem nicht angeht – am besten mit Hilfe der Lösung, die der Verkäufer anzubieten hat. Dazu arbeitet er mit beweisbaren Behauptungen, die das Dilemma, in dem der Kunde steckt, benennen.

Antwort 4: Die Angst vor dem „Nein“ – des Verkäufers

Geht es darum, dem Kunden Angst einzujagen? Nein. Ziel des Verkäufers, muss sein, die Perspektive des Entscheiders zu seinem Problem zu verändern. Dieser muss zu dem rational begründeten Urteil und der emotional verstärkten Einsicht gelangen, dass ihm der Verkäufer eine bessere Lösung bietet als der Wettbewerb oder der Konkurrent, dem er bisher vertraut hat. Voraussetzung auf Seiten des Verkäufers und seines Vertriebsleiters ist die Überzeugung, dass eine Neukundenakquisition ohne Verdrängung der Platzhirsche illusionär ist.

Wenn es überhaupt um „Angst“ geht, dann um die des Kunden, dass der Verkäufer „Nein“ sagt und seine Problemlösung lieber jemand anderem unterbreiten will. Das ist natürlich eine Idealvorstellung, eine Vision – es lohnt sich aber, alles dafür zu tun, um sie zu verwirklichen.

Und dabei setzt der Verkäufer weiterhin auf die Nutzendarstel-

lung – aber eben auch auf die authentische Einmaligkeit der Kundenbeziehung und seine kommunikative Überzeugungskraft, die nicht davor zurückschreckt, dem Entscheider unangenehme Wahrheiten zu sagen. Es ist wie bei guten Freunden: Beide Gesprächspartner scheuen sich nicht, dem anderen reinen Wein einzuschenken und Klartext zu reden: „Lieber Entscheider, wenn Du bei der bisherigen Problemlösung bleibst, wirst Du scheitern!“

Antwort 5: Sand ins Getriebe streuen

So mancher wird bei der Aufforderung, Sand in das Getriebe der bestehenden Beziehung zum Wettbewerbslieferanten zu streuen, heftig schlucken. „Ist das nicht unethisch?“ Nein – unethisch ist diese Haltung nur bei Verkäufern, die lediglich eine Kundenbeziehung aufbauen können, die schlechter ist als das Verhältnis, das der Kunde zum Wettbewerb derzeit unterhält.

Kann er zu einer glaubwürdigen authentischen und einmaligen Kundenbeziehung gelangen und hat er zudem die bessere Problemlösung als der Wettbewerb zu bieten, ist es geradezu fahrlässig, wenn er auf den PPV verzichtet und dem Entscheider die Nachteile verschweigt, die die bisherige Lieferantenbeziehung mit sich bringt.

Eine konkrete Möglichkeit, den „alten“ Lieferanten zu verdrängen, besteht im Folgenden: Sobald der Verkäufer einen Problembereich festgestellt hat, zu dem der Wettbewerber keine oder eine unzureichende Lösung angeboten hat, betont er dieses Versäumnis in aller Deutlichkeit: „Da hat Ihr Lieferant geschlafen ... das hat folgende Konsequenzen ... ich kann Ihnen aber Alternativen vorstellen ...“

Antwort 6: Keine Scheu, aufdringlich zu sein

Unnachgiebige Hartnäckigkeit ist eine weitere Charaktereigenschaft, über die der PPV-Verkäufer verfügen muss. Ver-

käufer, die aufgeben, weil ihre Nutzenargumentation nicht zum Kunden durchdringt, übersehen, dass Nutzen eben nicht alles ist. Vielmehr sollte der Verkäufer mit der Unterstützung des Vertriebsleiters, durch permanentes Nachfassen versuchen, einen Entscheidungskonflikt im Kunden auszulösen.

Fazit

Indem der Verkäufer immer wieder die Diskrepanz zwischen bestehender „alter“ und möglicher „neuer“ Problemlösung betont und begleitend dazu Vertrauen aufbaut, verdeutlicht er dem Entscheider: „Meine unachgiebige Hartnäckigkeit ist durch die begründbare Überzeugung legitimiert, dass ich dein Problem lösen und Dir einen Mehrwert bieten kann. Du musst Dich entscheiden – für oder gegen meine Toplösung!“

Wichtige Aspekte des Provozierenden Problemlösungs-Verkaufs

- Entscheiderorientierung: Einstieg möglichst hoch in der Hierarchie
- Aufrütteln und emotionalisieren: provozierende Aussagen zu Mängeln, Verschwendung, Ineffizienz platzieren
- Beweisführung: provozierende Behauptungen belegen, etwa aufgrund von Erfahrungswerten und mit nachprüfbaren Fakten
- Verdrängung als Aufgabe akzeptieren: den derzeitigen Lieferanten aus seiner Position drängen
- Abschlussorientierung: im Angebot den Mehrwert darstellen
- Begleitend dazu den Beziehungsaufbau betreiben und die geschaffene Beziehung verstärken