

Neukundenakquisition: Vertrauenshaft durch Smartselling Nicht kleckern, sondern klotzen

Von Lothar Stempfle

So gut wie alle Marktakteure fragen sich derzeit, wie sie angesichts der drohenden Rezession und der Finanzkrise reagieren sollen: sich zurückhalten oder aktiv-aggressiv auftreten? Abwarten oder vorpreschen? Auch die Unternehmen, und dort insbesondere die Vertriebsabteilungen, stehen vor diesen Fragen.



Um es vorweg zu sagen: Auch der Schreiber dieser Zeilen kennt wohl nicht den goldenen Weg aus der Krise. Wer allerdings historisch denkt, weiß, dass während der großen wirtschaftlichen Depression in den dreißiger Jahren des letzten Jahrhunderts ein großer Fehler gemacht wurde: Durch Reichskanzler Heinrich Brünnings rigorose Sparpolitik sanken die Löhne und Gehälter, der Geldkreislauf trocknete aus, die Kaufkraft nahm dramatisch ab. Darum sind sich die Protagonisten der gegenwärtigen Krise durchweg einig, man müsse Geld in den Kreislauf pumpen, eher klotzen als kleckern und mutig voranschreiten.

Der zweite Pfeiler der Rettungsmaßnahmen besteht darin, wieder Vertrauen aufzubauen: primär zwischen den Banken, dann zwischen Sparern und Geldinstituten. Ironie der Ereignisse: Politikverdrossenheit soll nun umschlagen in Politikvertrauen; diejenigen, die sich in den letzten Jahren einer heftigen Glaubwürdigkeitskrise ausgesetzt sahen, sind aufgerufen, Vertrauen zu schaffen.

Was heißt das für die Unternehmen und die Vertriebsabteilun-

gen? Es gibt jetzt nichts Wichtigeres als zwei Forderungen:

- Der Vertriebsleiter tut alles, um neue Kunden zu gewinnen und zu begeistern, im Bereich der Aktivitäten zur Neukundengewinnung wird geklotzt und nicht gekleckert.
- Es gilt, Vertrauen aufzubauen – zu den Stammkunden, zu den bestehenden Kunden und zu den potentiellen Neukunden.

In der Krise liegen Chancen

Aber ist es nicht unendlich schwierig, im Vertrauensabschwung Vertrauen aufzubauen? Zu Menschen, die das Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen und den Verkäufer überhaupt nicht kennen? Vertrauen zu Stammkunden zu stabilisieren, scheint ungleich leichter – sicherlich. Trotzdem ist dies der falsche Denkansatz. Das Wort „Krise“ bedeutet eine problematische Entscheidungssituation, die mit einem Wendepunkt verknüpft ist: Ab jetzt wird es besser, es geht wieder aufwärts. Das Problem dabei soll nicht verschwiegen werden: Dass es sich tatsächlich um eine Wende hin zum Besseren han-

delt, wissen wir erst, wenn die Krise beendet ist.

Wer also jetzt – ohne rosarote Wahrnehmungsbrille – beherzt und mutig, aber zugleich realistisch prüft, welche Chancen in der Neukundenakquisition liegen, kann gegen den Strom schwimmen und gegen den Trend handeln. Während sich viele Unternehmen ängstlich ins Schneckenhaus zurückziehen, analysieren die Mutigen, welche Möglichkeiten sie haben, neue Kunden zu gewinnen und vom Wettbewerb Kunden abzuziehen. Die Herausforderungen dabei:

- Sie müssen in bestehende und daher häufig intakte Beziehungen eindringen.
- Und sie müssen Kunden, die zu einem Großteil auf die Sicherheitskarte setzen und derzeit „eigentlich“ in ihre Geschäftsbeziehungen nicht eingreifen möchten, von der Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen sowie ihrer Vertrauenswürdigkeit überzeugen.

Es geht aber nicht darum, unter ethisch-moralischen fragwürdigen Umständen Kunden vom Wettbewerber abzuziehen. Der

Hardseller, der Hochdruckverkäufer, der Kunden-„Dieb“ – er soll Zuhause bleiben. Raus auf die Straße und ab zum Neukunden muss der Smartseller, der im langfristigen Beziehungsaufbau in ruhigen und kontinuierlichen Schritten Vertrauen schafft. Es geht um Vertrauenshaft.

Unterstützung durch die Führungskraft

Der Vertriebsleiter hat mehrere Möglichkeiten, den Verkäufer zu der Einstellung des „Ich will Vertrauen aufbauen“ zu motivieren. Der Gefahr, dass seine Verkäufer angesichts der Marktsituation in Lethargie versinken, begegnet er, indem er auf der strategischen, mentalen und operativen Ebene Unterstützung bietet:

- Strategische Unterstützung heißt: Der Vertriebsleiter gibt einen konkreten Leitsatz aus: „Unser Ziel ist es, mit fairen Mitteln und überzeugenden Produkten und Dienstleistungen Kunden von der Konkurrenz von unserer Qualität zu überzeugen und zu uns zu ziehen.“
- Mentale Unterstützung heißt: Vertrauen kann nur derjenige aufbauen, dem selbst vertraut wird. Der Vertriebsleiter beweist seinen Verkäufern, dass er es ihnen vertraut, in dieser schwierigen Situation Neukunden zu gewinnen. Er zahlt einen Vertrauensvorschuss – und setzt darauf, dass ihm dieser Vorschuss mit Zinsen zurückgegeben wird.

Schließlich fokussiert der Vertriebsleiter seine Verkäufer auf die folgende Einstellung:

- „Wenn *wir* in der Lage sind, einem Kunden ein besseres Produkt/ eine bessere Dienstleistung anzubieten als die Konkurrenz;
- wenn *wir* in der Lage sind, zum Kunden ein vertrauensvolleres Verhältnis aufzubauen als der Wettbewerb, so dass sich der Kunde bei uns wohler und besser beraten fühlt als dort – kurz:
- wenn *wir* dem Kunden mehr zu bieten haben als alle anderen,
- dann sind wir geradezu dazu *verpflichtet*, den Neukunden auf unsere Seite zu ziehen und um ihn zu kämpfen!“

Den schwierigsten Punkt stellt die operative Unterstützung dar. Hier geht es um die Umsetzung, hier müssen den Worten Taten folgen. Aber welcher Weg soll eingeschlagen werden, um zum Ziel zu gelangen? Eine Entscheidung ist bereits gefallen: Der Vertriebsleiter setzt auf Smartselling. Und das hat Konsequenzen.

Konsequenz 1: Kontinuität führt zu Vertrauenshaft

Der Hochdruckverkäufer will schnell zum Ziel gelangen. Der Smartseller handelt nach dem Motto: „Wenn Du es eilig hast, dann gehe langsam.“ Vertriebsleiter und Verkäufer setzen auf mittel- und langfristig angelegte Aktionen, die dem Neukunden Schritt für Schritt verdeutlichen: „Wir wollen Dich nicht überren-

nen, sondern mit der Macht des besseren Arguments überzeugen.“

Die Zielsetzung besteht darin, zunächst als kurzfristige Reaktion Sympathie zu wecken – etwa durch den überzeugenden ersten (äußerlichen) Eindruck sowie verbale und nonverbale Signale –, und schließlich Vertrauen zu schaffen. Praktische Folge sind Aktionen, die eine permanente Ansprache des Kunden nach sich ziehen (s. *Kasten*).

Praxistipp für den Vertriebsleiter: Die Führungskraft denkt mit den Verkäufern über vertrauensbildende langfristige Maßnahmen nach, die den Neukunden von der Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit des Verkäufers überzeugen.

Konsequenz 2: Intensive Wahrnehmung führt zu Kunden-Verkäufer-Teams

Dass sich der Verkäufer in die Kundenwelt versenkt und die Perspektive des Gesprächspartners einnimmt, gehört fast schon zu den Selbstverständlichkeiten. Allein das genügt aber nicht: Der Vertriebsleiter muss einen entscheidenden Schritt weiter gehen: Wie ist eine hochintensive Wahrnehmung des Kunden möglich? Welche Informationskanäle können angezapft, welche Kundentypologien genutzt werden, damit Vertriebsleiter und Team den potentiellen Neukunden aus dem Effeff kennen, bevor der Erstkontakt stattgefunden hat?

Ziel ist es, den Kunden zu der Aussage kommen zu lassen: „Mit diesem Verkäufer schwimme ich auf derselben Wellenlänge, den

<p>Typus kenne ich, dem kann ich vertrauen!“</p>	<p>spielen ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit in der Vorbereitungsphase aus.</p>	<p>an angeheftet: eine entsprechende Zeitungsnotiz.</p>
<p><i>Praxistipp:</i> Der Vertriebsleiter bildet Kunden-Verkäufer-Teams: Nach der Einschätzung eines Kunden prüft er, welcher seiner Verkäufer in ein ähnliches Wahrnehmungs- und Motivationsraster fällt wie der Kunde. Und dann ist es dieser Mitarbeiter, der den Kontakt aufbaut.</p>	<p>Oft arbeiten sie mit Musterformulierungen, die sie sich für jede erdenkliche Verkaufssituation überlegen. Allerdings sind sie dann fähiger als andere, diese Formulierungen im Gespräch begeistert und begeisternd vorzutragen.</p>	<p>Oder: Der Verkäufer macht auf Gemeinsamkeiten aufmerksam: „Ebenso wie Sie bin ich Vater zweier Kinder und Sorge mich um deren Ausbildung.“</p>
<p>Ein Vorteil dieser „Gleich zu gleich gesellt sich gern“-Vorgehensweise: Die Machtkämpfe, die im Erstgespräch in der Neukundenakquisition ausgetragen werden, um die Position und Beziehung zueinander abzuklären und zum eigenen Vorteil zu verändern, entfällt zu weiten Teilen. Der heiße Draht, der von Anfang an zwischen den „Kontrahenten“ besteht, verhindert diese Machtkämpfe oder relativiert sie zumindest.</p>	<p>Gerade durch ihre penible Vorbereitung schaffen sie sich einen zugleich Sicherheit bietenden Rahmen, der ihnen den Freiraum eröffnet, sich auf den Vertrauens- und Sympathieaufbau zu konzentrieren.</p>	<p>Der Weg zu einer guten und tragfähigen Beziehung und zu Vertrauenshaft führt über ein weitgehend identisches Wertesystem und einen ähnlichen – privaten oder beruflichen – Hintergrund. Und der Smartseller ist dazu eher in der Lage als der Hardseller.</p>
<p>Konsequenz 3: Den Zufall durch gute Vorbereitung ausschließen</p>	<p><i>Praxistipp:</i> Der Vertriebsleiter und sein Team kreieren kundengruppenindividuelle Gesprächsleitfäden: Der Leitfaden für den wertkonservativen Kunden ist mit Sicherheitsargumenten gespickt: „Lassen Sie uns das einmal genau durchrechnen.“ Der Leitfaden für den Abenteuerer typ hingegen betont: „Sie sind einer der ersten, die diese Dienstleistung nutzen.“</p>	<p><i>Praxistipp:</i> Der Vertriebsleiter und sein Team emotionalisieren den Akquisitionsprozess wo immer möglich.</p>
<p>Beim kreativ-genialen Verkäufer vermuten viele, er sei in der Lage, spontan auf den Kunden einzugehen und ihm intuitiv genau das zu präsentieren, was er hier und jetzt wünscht. In der Realität verhält es sich zumeist anders: Die Spitzenverkäufer verlassen sich selten auf ihr Improvisationstalent, sondern</p>	<p>Konsequenz 4: Persönliche und emotionale Beziehung anstreben</p> <p>In der Informationsbroschüre, die dem potentiellen Neukunden nach dem Erstkontakt zugesandt wird, ist die Stelle angekreuzt, die für ihn von besonderem Interesse sein könnte. Dar-</p>	<p>Dazu integrieren sie Fragen in den Gesprächsleitfaden, mit denen die Visionen, Wünsche und Träume des Kunden angesprochen werden: „Einmal angenommen, Ihr größter Wunsch geht in Erfüllung: Beschreiben Sie das mal bitte.“ Alternative: „Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Wunsch frei – was wäre das?“</p> <p><i>Fazit:</i> Smartseller, die durch eine kontinuierliche und nutzenorientierte Neukundenansprache Beziehungen aufzubauen verstehen, die zu Vertrauenshaft führen, haben derzeit die besten Aussichten, Neukunden zu erzeugen.</p>