

Neukundenakquisition in Krisenzeiten Jetzt erst recht: Mitarbeiter zu Problemlösern ihrer Kunden entwickeln

Von Lothar Stempfle

Akquisition am Rande der Rezession darf nicht gleichbedeutend sein mit „Akquisition am Rande der Verzweiflung“. Im Gegenteil. Der Vertriebsleiter hat jetzt die Aufgabe, als realistischer Visionär die Mitarbeiter dazu zu motivieren, die schwierigen Akquisitionsbedingungen als Herausforderung anzunehmen und sich als Problemlöser ihrer Kunden zu etablieren.



Nun zeigt sich, welche Vertriebsleiter und Führungskräfte die Krise lediglich verwalten und welche darauf vorbereitet sind, im Abschwung unter schwierigsten Bedingungen bei ihren Mitarbeitern den kämpferischen Gedanken des „Jetzt erst recht“ oder gar des „Yes, we can“ zu wecken.

Wachstumspotentiale nutzen – auch in umkämpften Märkten

In engen Märkten, die so gut wie gesättigt scheinen, lassen sich Marktanteile nur gewinnen, indem Sie der Konkurrenz Kunden abjagen. Zuwächse müssen vor allem auf Kosten der Konkurrenz erwirtschaftet werden. Dazu ein authentisches Beispiel aus meiner Verkaufspraxis: Es geht um einen Markt, den fünf Anbieter mit ähnlichen und vergleichbaren Produkten umkämpfen. Natürlich kennen sich die Wettbewerber aus dem Effeff – mit überraschenden Innovationen oder kreativen Ideen ist kein Blumentopf zu gewinnen. Was den Unterschied macht: Im Jahr 2008 gehen die Verkaufszahlen insgesamt um 10 Prozent zu-

rück – die Kunden sparen. Aber: Das verkäuferisch agierende Unternehmen der Big Five steigert – gegen den Markt – seine Anteile um 19 Prozent. Wie ist das zu erklären?

Hier liegt kein Verkaufsgeheimnis vor, sondern hier hat ein Unternehmen die Gesetze und die Spielregeln der „Neukundenakquisition unter verkäuferischen Bedingungen“ erkannt und berücksichtigt. Entscheidend dabei: die Überzeugungsarbeit des Vertriebsleiters und ein dynamisches Konzept zur Neukundenakquisition mit dem kundenorientierten Problemlösungsverkauf im Mittelpunkt.

Die „Obama-Rolle“: Überzeugungsarbeit leisten

Es geht nicht um unlauteren Kunden-Klau oder darum, bei der Konkurrenz Kunden mit unfairen Mitteln abzuwerben. Aber es gibt nun einmal in jeder Branche – vermutlich auch in Ihrer – den Produktverkauf, bei dem die Verkäufer angesichts ihrer „tollen“ Dienstleistungen und Produkte in Verzückung geraten und die Kunden mit dieser Begeisterung anstecken.

Jedoch: Geschieht dies immer zum Wohl des Kunden? Löst das tolle Produkt wirklich seine Engpassprobleme? Oft verdeckt die Produktbegeisterung den wahren Lösungswert, den das Produkt hat.

Das ist Ihre Chance: Wenn Sie dem Kunden die bessere Problemlösung anbieten können, dann stehen Ihre Mitarbeiter und Sie geradezu in der Pflicht, ihn auf Ihre Seite zu ziehen.

Ihre Aufgabe als Führungskraft besteht darin, den Mitarbeitern die Chancen und Wachstumspotentiale zu verdeutlichen, die die derzeitige Situation bereithält. Sie sind jetzt der visionäre Optimist, der die „Jetzt erst recht“-Haltung vorlebt, der mit motivierenden Worten Mitarbeiter darauf vorbereitet, Kunden von der Konkurrenz zu gewinnen.

Als Führungskraft nehmen Sie die „Obama“-Rolle ein. Sie entfachen den Teamgeist in Ihrer Abteilung und geben die Richtung vor. Aber Sie sind zugleich nüchtern und realistisch genug zu betonen, dass es ein hartes und schweißtreibendes Geschäft ist, der Konkurrenz Kunden abzujagen. Verkaufsorien-

tierte Vertriebe wissen, dass Neukundengewinnung der falsche Weg ist. „Gewinnung“ – das hat mit Zufall, mit Glück zu tun, mit Lotteriegewinn. Vielmehr gilt: Verkaufsorientierte Vertriebe beachten bei der Neukundenüberzeugung das Konzept des kundenorientierten Problemlösungsverkaufs.

Verkäuferisch agieren

Neukundenakquisition basiert auf der konsequenten Anwendung intelligenter Werkzeuge zur Überzeugung von Menschen. Ziel ist es, Neukunden zum Wechsel zu bewegen, die noch gar nicht daran denken, die Beziehung zum bisherigen Lieferanten zu Ihren Gunsten abzubrechen. Der Weg zum Ziel führt über Ihr tiefes Verständnis des Engpassproblems des Kunden. Sie haben sein Problem besser verstanden als die Konkurrenz – und darum sind Sie auch in der Lage, eine bessere Lösung anzubieten. Denn Ihre Lösung passt punktgenau auf den Engpassfaktor des Kunden.

Schritt 1: Auf Tauchstation gehen – und das wirkliche Problem erkennen

Tauchen Sie tief ein in Ihre Branche ein, wühlen und fühlen Sie sich in die Probleme und Herausforderungen ein, vor denen die Kunden stehen. Verwenden Sie nicht so viel Vorbereitungszeit darauf, mögliche Einwandbehandlungsstrategien auszuklügeln – so zäumen Sie das Pferd nur von hinten auf.

Investieren Sie mehr Zeit, Kreativität und Gedankenschmalz in die Beantwortung der Fragen,

unter welchen Bedingungen Ihre potentiellen Neukunden agieren, vor welchen möglichen Herausforderungen sie stehen: Wo brennt der Kittel, wo steht ihnen das Wasser bis zum Hals?

Überlegen Sie insbesondere, welche Herausforderungen derjenige zu bewältigen hat, der federführend darüber befindet, ob das Unternehmen zu Ihnen wechselt. Das können unter Umständen „interne Ursachen“ sein – ein Beispiel: Wenn Ihr Gesprächspartner sich etablieren will, um seine Position in seiner Firma zu festigen, kommt ihm Ihr punktgenaues Angebot gerade recht, um seine Eigenständigkeit zu demonstrieren. Die Voraussetzungen: Ihre Verkäufer und Sie kennen – aufgrund Ihres „Abtauchens“ und Ihrer Recherchen in Branche und Unternehmen – diese spezielle Herausforderung. Und Sie müssen natürlich über eine herausragende Problemlösung verfügen.

Schritt 2: Sich als vertrauensvoller Problemlöser präsentieren

Problem erkannt – Problem gebannt? Leider ist es so einfach nicht. Sie können davon ausgehen, dass auch andere Anbieter DIE Problemlösung für das Engpassproblem Ihres potentiellen Neukunden in der Tasche haben. Aber nur einem schenkt der Kunde das Vertrauen und traut ihm zu, dass er und niemand anderer es ist, der sein Problem lösen kann.

Das bedeutet: Sie müssen über den vertrauensvollen Beziehungsaufbau und Smartselling

Schritt für Schritt eine Stimmung beim Kunden aufbauen, in der Ihre Mitarbeiter sich als Nutzestifter etablieren können. Smart-seller – das sind Verkäufer, die durch eine kontinuierliche und nutzenorientierte Neukundenansprache Beziehungen aufbauen, die zu Vertrauenshaft führen.

Schritt 3: Den positiven Eindruck festigen

Bis jetzt haben Sie noch nichts gewonnen. Noch hält der Kunde dem bisherigen Lieferanten die Treue. Aber er ist zumindest so weit, sich Ihre Problemlösung anzuhören. Der erste Eindruck ist gut – diesen Eindruck gilt es zu festigen oder auszubauen, indem Sie den Kunden kontinuierlich und konsequent mit nutzenrelevanten Informationen versorgen, die ihn auf der Verstandes- und der Gefühlsebene ansprechen und abholen.

Setzen Sie intelligente und sympathische Kontaktpulse, die verdeutlichen, wie sehr Ihnen an dem Kunden gelegen ist und dass Sie hundertprozentig sicher sind, dass Sie die optimale Lösung für sein dringendstes und drängendstes Problem im Angebotsportfolio haben.

Schritt 4: Die Grenzen der bisherigen Lösung aufzeigen

Jetzt ist es gelungen, mit dem Kunden ein Gespräch zu vereinbaren. In ihm entscheidet sich, ob Sie den Konkurrenten überzeugen können. Ihr Verkäufer muss beweisen, dass er nicht sein Wunschproblem thematisiert und löst – sondern das wahre Problem des Kunden. Die Herausforderung: Für dieses

Problem hat er ja eine Lösung Ihres Wettbewerbers, mit der er eigentlich zufrieden ist. Für Ihre Mitarbeiter eröffnen sich folgende Optionen:

- Jenes Eintauchen in Branche und Unternehmen erlauben es ihm darzustellen, dass die bisherige Problemlösung das falsche Problem gelöst hat. Nun benennt er das „wahre“ Problem – und bietet die Lösung an.
- Es gelingt ihm darzulegen, dass er die beste Lösung für das (auch vom Wettbewerber) bereits erkannte Engpassproblem hat.

Mit anderen Worten: Nach der gemeinsamen Betrachtung der momentanen Situation, in der die Tragfähigkeit der bisherigen Lösung für die Gegenwart und die Zukunft besprochen wird, geht es um die Grenzen der momentanen Lösung Ihres Wettbewerbers. Ihr Verkäufer etabliert sich als Experte – nicht seiner Produkte, sondern als Experte und Versther der Herausforderungen des Kunden.

Das ist die heikelste Phase: Der Verkäufer muss die bisherige Lösung in Frage stellen, ohne

besserwischerisch daher zu kommen oder diese schlecht zu machen. Dies gelingt ihm, indem er den Kunden durch geschickte Fragetechnik dahin bringt, mögliche Problemfelder selbst anzudeuten oder zu benennen:

- „Wenn Sie sich vorstellen, wo Ihr Unternehmen in drei Jahren steht – wo sehen Sie sich dann?“ – Der Kunde deutet vielleicht sein Engpassproblem an: „Ich hoffe, dass wir bis dahin zumindest das Problem <...> in den Griff bekommen haben.“
- „Gibt es eigentlich etwas, das die Erreichung Ihrer Geschäftsziele gefährden könnte?“
- „Angenommen, Sie könnten etwas herbei zaubern, um Ihr Problem zu lösen: Was wäre das?“

Diese Fragen sind geeignet, Einblick in diejenigen Punkte zu gewinnen, bei denen Ihr Kunde Optimierungsbedarf sieht – obgleich er mit der Lösung Ihres Konkurrenten bisher gut leben konnte.

Schritt 5: Den Schmerzhebel ansetzen

Jetzt erweist sich, ob Sie Ihrem Mitarbeiter das „Obama-Gen“ einpflanzen konnten und er den Mut besitzt, den Finger in die Wunde zu legen und die negativen Auswirkungen darzustellen, die entstehen, wenn der Kunde jenen möglichen Optimierungsbedarf nicht nutzt. „Wenn das stimmt, dass das Problem die Erreichung der Geschäftsziele gefährdet, würde dies ja einen operativen Verlust von <...> bedeuten. Und auch Ihre Geschäftsstrategie müsste überdacht werden.“

Ihr Mitarbeiter beleuchtet mithin die – auch finanziellen – negativen Auswirkungen, die sich der Kunde im Augenblick mit seiner bisherigen Lösung einhandelt. Er agiert in diesem Moment mehr als Unternehmensberater denn als Verkäufer.

Jetzt hat Ihr Verkäufer den Fuß in der Tür und kann *seine* Problemlösung und *sein* Nutzenangebot als die bessere Variante präsentieren. Er muss ganz schnell den Schalter von „Schmerz auf Freude“ umlegen und den Nutzen seiner Lösung vorstellen – in all ihren positiven Auswirkungen für den Konkurrenzkunden.

Die richtige Fragestrategie

Grundlage für die dargestellte Vorgehensweise sind die richtige Fragestellung:

- **Situationsfragen:** Sie dienen dazu, die aktuelle Situation des Kunden noch detaillierter in Erfahrung zu bringen und Hintergrundinformation zu sammeln.
- **Problemfragen:** Sie beleuchten Bereiche, in denen der Kunde Schwierigkeiten hat oder unzufrieden ist. Sie laden ihn ein, seinen Bedarf konkret und in eigenen Worten auszudrücken.
- **Auswirkungsfragen:** Sie unterstützen den Kunden dabei, die Auswirkungen und Konsequenzen zu analysieren, die das Problem verursacht. Ziel ist es, dem Kunden zu helfen, das Problem in einem Licht zu sehen, das eine Lösung dringend erforderlich macht.
- **Nutzenfragen:** Sie helfen dem Kunden, ein Gefühl für den Wert und den Nutzen einer Problemlösung zu entwickeln. Sie lenken seine Aufmerksamkeit vom Problem zur Lösung.

Der Autor

Lothar Stempfle ist Diplom-Betriebswirt und leitet seit 1991 die „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ in Erlenbach. Er ist Experte für Neukundenakquisition, Verkauf und ganzheitliche Vertriebssteuerung. Sein Motto: „Nur die Gesamtentwicklung einer Organisation führt zu nachhaltig wirkenden und messbaren Ergebnissen!“

Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten gemeinsam daran, dass Trainingsinhalte in der Praxis umgesetzt werden und Trainings zu Verhaltensänderungen führen. Wichtig ist ihm, dass die Veränderungsprozesse von den Führungskräften und den Mitarbeitern permanent selbst reflektiert werden – am besten schriftlich. Eigenverantwortung ist unerlässlich für die persönliche Weiterentwicklung.

1997 erhielt die „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ den Trainingspreis, der vom Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) verliehen wird, in Gold, 2004 erhielt sie den Preis in Silber. Im März 2007 hat das Unternehmen den Deutschen Trainingspreis des BDVT in Silber erhalten.

Lothar Stempfle hat gemeinsam mit Ricarda Zartmann das Buch „Aktiv verkaufen am Telefon“ (Gabler) geschrieben.

Kontakt: Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training, Herdweg 13, 74235 Erlenbach, Tel.: 07132/34150-0, Istempfle@stempfle-training.de, www.stempfle-training.de