

Warum Kunden kaufen

Die sieben Schlüsselfaktoren des Verkaufsprozesses

Die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens werden von Jahr zu Jahr besser – doch die der Konkurrenz leider auch. Attraktive Deckungsbeiträge zu erreichen, wird deswegen schwieriger und ist in manchen Fällen sogar unmöglich geworden. Die strategische Schlüsselfrage für den Erfolg lautet deshalb: «Wie wird sichergestellt, dass die Menschen morgen bei uns kaufen?»

Alexander Christiani

Jeden einzelnen Kunden zu gewinnen, zu begeistern und langfristig zu behalten, sollte zum Hauptziel allen unternehmerischen Handelns werden. Produkte und Dienstleistungen werden immer seltener verkauft und immer öfter gekauft. Die alten Push-Paradigmen von Verkauf und Vertrieb greifen immer weniger, während die neuen – noch weithin unbekannt – Pull-Mechanismen zunehmend wichtiger werden: Vom Verkäufer zum «Kaufgelegenheitsberater», vom Vertriebsprofi zum «Einkaufserlebnistgestalter», vom fehlerfreien TQM-Produkt zum «erlebnisoptimierten TQM-Kaufprozess». Die Liste der umzudenkenden Unternehmensfelder und Funktionen ist lang – die Benchmarkliste von Unternehmen, die mit diesen Prinzipien bereits grosse Erfolge erzielen, allerdings auch.

Die sieben Schlüsselfaktoren

In den vergangenen 20 Jahren wurden sieben Schlüsselfaktoren auf den drei Systemebenen Markt, Unternehmen und Individu-

um identifiziert, die Menschen magnetisch anziehen und den Wunsch auslösen, Kunde zu werden. Wenn nur bei einem dieser Schlüsselfaktoren ein zentrales Element fehlt, wird deutlich weniger Anziehungskraft entwickelt, als es dem persönlichen Potenzial und jenem seines Unternehmens entspricht. Daher ist mit der Optimierung des Schlüsselfaktors zu beginnen, wo die grössten Schwachstellen ersichtlich werden, um so Schritt für Schritt sein Potenzial auf allen Ebenen zu entfalten. Als Überblick dient die nebenstehende Grafik der Schlüsselfaktoren für eine erste Analyse und die Definition der ersten Umsetzungsschritte.

1. Kundenmagnet

Expertenpositionierung

«Menschen kaufen, wenn sie von einer Marke überzeugt sind.»

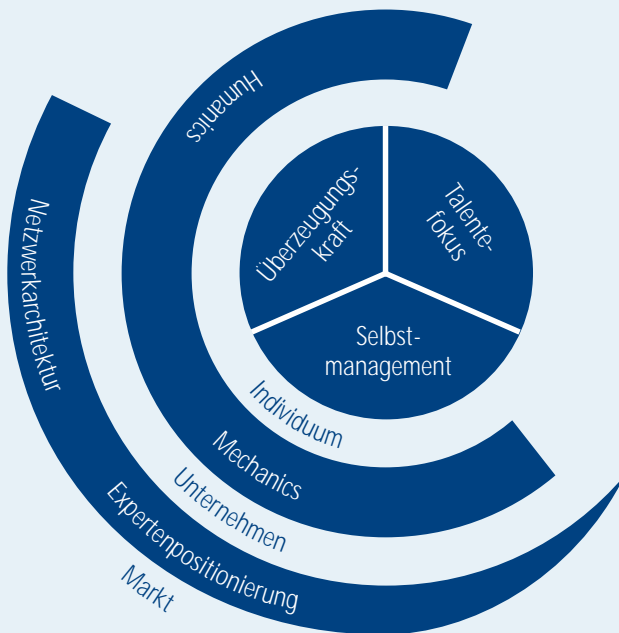
Das Unternehmen mit einem sichtbaren Nutzensvorsprung im Kundenkopf als Marke positionieren!

Immer mehr Menschen kaufen tagsüber bei Denner und demnächst bei Aldi und geben

das dabei gesparte Geld abends in der «Kronenhalle» wieder aus. Für viele Unternehmer wird sich die Frage stellen, ob sie zu den Preisführern wie Denner und Aldi gehören wollen oder die Strategie der Qualitäts- bzw. Service-Führerschaft verfolgen wollen. Denn das Mittelmass wird vom Kunden immer seltener nachgefragt. Dafür, dass sich in den Märkten von morgen Top-Leistungen mit wahren Expertenstatus und Nutzensvorsprung genauso schnell herumsprechen werden, wie sich Scharlatane und schwarze Schafe selbst aus dem Markt kaputtieren, sorgt ein zweiter Trend: Die Märkte der Zukunft werden vor allem durch eines gekennzeichnet sein: Transparenz.

Die aktuelle Technikentwicklung und die zunehmende Vernetzung ermöglichen immer mehr Kunden, hochqualitative Information zu niedrigen Kosten zur Verfügung zu haben. Kunden werden immer informierter, Märkte immer transparenter. Daher ist es wichtig, einen Expertenstatus und einen Nutzensvorsprung dauerhaft und erfolgreich nach aussen zu kommunizieren, um dadurch zum Kundenmagneten zu werden. Denn wir alle verfügen über ein be-

Die 7 Kundenmagnete des Kaufprozesses



schränktes Mass an Zeit, Energie, Finanzen, Manpower, Know-how und anderen Ressourcen. Und je grösser die Bandbreite des abgedeckten Fach- und Geschäftsgebiets ist, umso weniger Durchschlagskraft lässt sich entwickeln. Beim Aufbau des Nutzensvorsprungs stehen in den Märkten von morgen die nahezu kostenlosen Ressourcen der «World of G.I.V.E.» zur Verfügung: Geschwindigkeit, Information, Vernetzung und als Krönung Emotion.

2. Kundenmagnet

Netzwerkarchitektur

«Menschen kaufen, wenn sie eine Empfehlung einer Vertrauensperson bekommen.» Mund-zu-Mund-Propaganda ist nach wie vor die wirkungsvollste Werbung der Welt!

Mund-zu-Mund-Propaganda zum eigenen Vorteil zu initiieren und aktiv zu gestalten, zählt zu den wichtigsten Methoden zur Neukundengewinnung in den Märkten von morgen. Denn potenzielle Kunden vertrauen vermehrt auf die Empfehlungen ihrer Bekannten und Freunde statt auf Werbeaus-

sagen. Durch die Entwicklung einer emotionalen Story, einem Detail der eigenen Dienstleistung, das der Kunde gerne und begeistert weitererzählt, lassen sich beispielsweise die Kunden aktiv zur Abgabe einer Empfehlung einladen.

Networking mit anderen Unternehmen erlaubt es ebenfalls, mit geringstem Aufwand und in kürzester Zeit neue Kunden zu finden. Doch gibt es hier einen Faktor, der gerne übersehen wird: Oft scheinen nämlich jene Unternehmen und Unternehmer miteinander networken zu wollen, die selbst nicht so erfolgreich sind. Und dann hofft jeder, wenn er in der Kooperation mit dem anderen etwas raffinierter ist als der Geschäftspartner, dass er ihm vielleicht doch noch einige Kunden abluchsen kann. Und damit ist der Networking-Gedanke zum Scheitern verurteilt, bevor er sich überhaupt entwickeln konnte.

Die wichtigste Voraussetzung dafür, dass Networking zum Erfolg wird, ist sogar vielen selbst ernannten Networking-Experten nicht bekannt. Sie lautet: Erfolgreiches Networking setzt einen Expertenstatus für eine

bestimmte Zielgruppe voraus. Denn leistungsfähige Unternehmen, die selbst einen Expertenstatus haben, sind nur an der Kooperation mit Experten interessiert, die der eigenen Kundenbeziehung einen Mehrwert geben können.

3. Kundenmagnet

Kaufprozess-Mechanics

«Menschen kaufen, wenn sie sich in einem Umfeld von Kaufgründen dazu eingeladen fühlen.»

Das professionelle Design der gesamten Käuferlebnis-Dramaturgie!

Einer der wichtigsten Werte in den Vergnügungsparks von Disney ist Sauberkeit. Um dies zu realisieren, wurden in kurzen Abständen Abfalleimer installiert. So profan dieses Beispiel im ersten Moment wirkt, so leicht wird die Bedeutung von systemischen Bedingungen für die Erreichung von Spitzenleistungen übersehen. In vielen Unternehmen fehlt die klare Definition von Abläufen, die einzelnen Mitarbeiter verfügen nicht über das notwendige Arbeitsmaterial, Informationen fließen nicht, Ziele sind nicht definiert und Kompetenzen nicht zugewiesen. Was daraus folgt, ist im ersten Schritt schwindende Mitarbeitermotivation.

Wenn jedoch die Systemvoraussetzungen nicht stimmen, dann kann kein Motivations-training oder Incentive-Programm langfristig Wachstum bewirken. Es ist im Prinzip wie im Rennsport: Solange Michael Schumacher in der Formel 1 mit schlechten Reifen und mit einem unzuverlässigen Auto zu kämpfen hat, ist das vordringlichste Ziel des Teams, am Auto und an den Reifen zu arbeiten. Denn selbst der höchstmotivierte Fahrer wird sich unter diesen Bedingungen nicht den Weltmeistertitel holen.

Ein schneller und kostengünstiger Weg, sein System zu entwickeln, ist Modelling of Excellence. Schon Konfuzius sagte: «Es gibt



drei Wege des Lernens. Durch Nachdenken – das ist der edelste durch Erfahrung – das ist der bitterste und durch Nachahmung – das ist der leichteste.» Daher sollte man seine Augen stets offen haben und sich von den Besten inspirieren lassen. An den Branchengrenzen darf dabei nicht Halt gemacht werden.

4. Kundenmagnet

Kaufprozess-Humanics

«Menschen kaufen, wenn sie vom Service-Spirit aller Mitarbeiter angezogen werden.» Die Mitarbeiter zu einem erstklassigen Serviceteam schmieden!

Besonders in der Dienstleistungsbranche zählt die Serviceorientierung der Mitarbeiter zu den wichtigsten Faktoren, ob sich der Kunde zum Kauf eingeladen fühlt. Wer es hier versäumt, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen, wem es nicht gelingt, Teams zusammenzuschweißen, Mitarbeiter für neue Ideen zu begeistern und Konflikte konstruktiv zu lösen, der wird weit hinter seinem eigentlichen Potenzial zurückbleiben. Was gelebte Serviceorientierung bedeutet, konnte

der Autor vor Jahren persönlich in einem Radisson SAS Hotel in Kalifornien kennen lernen. Das Geheimnis dort lag im Prinzip «Identifikation setzt Beteiligung voraus» und in der Entwicklung von konkreten Serviceideen. Durch die Frage «Wenn Sie als Gast in unser Hotel kämen, woran würden Sie am konkreten Verhalten der Zimmermädchen/der Gärtner/des Concierge ... erkennen, dass diese für Sie die Extrameile gehen und Sie als VIP und Gast persönlich willkommen heißen und exquisit behandeln?», wurde die Servicephilosophie von denen entwickelt, die letztlich die Philosophie in ihrem Bereich leben sollten: den Mitarbeitern. Und die Beiträge der verschiedenen Mitarbeitergruppen wurden erst anschließend von allen zu einer Gesamt-Servicephilosophie verdichtet.

5. Kundenmagnet

Persönliche Überzeugungskraft

«Menschen kaufen, wenn sie gewonnen werden durch die Überzeugungskraft des einzelnen Kaufberaters.»

Menschen können sich gegen alles wehren, was andere sagen. Aber jeder Unternehmer

oder Manager ist völlig offen für das, was er zu sich selbst sagt!

Wer es in den Märkten von morgen versteht, den Kunden einzuladen, sich die Problemlösung selbst zu argumentieren, kann sich einen erheblichen kommunikativen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Neben einem natürlichen und gewinnenden Auftreten auch in Belastungssituationen oder ausgefeilten Argumentations- und Präsentationstechniken können dazu hier zu Lande noch weitgehend unbekannte Techniken wie «Consultative Selling» und «Sprachmuster des Überzeugens» wertvolle Dienste leisten. Durch Consultative Selling beispielsweise gelingt es, den Kunden im Gespräch durch Fragen so zu führen, dass er sich die Lösung selbst verkauft. Das Wissen, das man in einem solchen Gespräch sammelt, lässt sich effektiv in die weitere Betreuung zum Nutzen des Kunden einsetzen.

Mit der Anwendung der Sprachmuster des Überzeugens gelingt es, dass man Zuhörwiderstände und Vorurteile des Kunden abbauen kann, und dass man so spricht, dass andere Menschen «mit den Ohren des Gegenübers sehen».

6. Kundenmagnet

Selbstmanagement

«Menschen kaufen, wenn die Taten des Unternehmens halten, was die Worte versprechen.»

Unternehmen handeln ausschliesslich durch die Menschen, die für sie aktiv werden!

Die Wirksamkeit eines jeden Einzelnen hängt stark von der individuellen Fähigkeit ab, seinen Plänen und Versprechen auch Taten folgen zu lassen, seine Energien aktiv zu managen und sich systematisch selbst zu motivieren. Wer beispielsweise den Eindruck hat, dass ihm manchmal die zum Erfolg erforderliche Willensstärke und Selbstdisziplin fehlt, sollte sich Folgendes vor Augen halten: Nahezu alle Menschen sind in einigen Lebensbereichen höchst diszipliniert und lassen in anderen Bereichen eben diese Disziplin schmerzhaft vermissen.

Lernpsychologen wissen, dass Selbstdisziplin nichts anderes ist als das Ergebnis erlernter Denk- und Gefühlsgewohnheiten. Diese Denk- und Gefühlsgewohnheiten sind stark auf den Einzelfall bezogen, das heisst, der Schreibtisch eines disziplinierten Joggers kann durchaus aussehen wie ein Handgranatenwurfplatz. In diesem Fall beherrscht der Jogger eine Denkroutine, die ihn beim Dauerlauf zu konsequentem Handeln motiviert und ein weiteres Denkmuster, das beim Schreibtischaufräumen zu konsequenter Schlamperei führt. Wenn der disziplinierte Jogger lernt, sich ähnliche Motivationsfilme fürs Schreibtischaufräumen zu machen, wie er sie seit Jahren beim Joggen nutzt, wird er dort ähnlich gute Ergebnisse erzielen.

Noch ein Tipp zum Thema Stressmanagement: Das Ziel, jahrelang mit extrem hoher Intensität zu leben, ist nur für den erreichbar, der sich die Erkenntnisse aus dem Hochleistungsporttraining zu Nutze macht. In den vergangenen Jahren wurden dort die grössten Erfolge nicht durch eine Erhöhung der Trainingsintensität, sondern durch eine

Intensivierung der Entspannungsphasen erreicht. Wer in seinem Leben Phasen intensiver Anspannung mit Phasen intensiver Mussestunden abwechseln lässt, dem geht die Energie für langfristige Spitzenleistung nicht verloren. Nach einem langen Tag am Schreibtisch ist ein Waldlauf oder ein Spaziergang die bessere Strategie, als sich faul vor den Fernseher zu setzen.

7. Kundenmagnet

Talentefokus

«Menschen kaufen, wenn die Identifikation und der <Leuchtende-Augen-Faktor> des Kaufberaters auf sie überstrahlen.»

Menschen faszinieren, wenn sie ihre Stärken leben!

Sichtbar besser als andere ist man auf Dauer nur dort, wo man im Kernbereich seiner Talente tätig ist: Dort, wo sich automatisch hohe Lerngeschwindigkeit mit Motivation, Begeisterung, Durchhaltevermögen und dem Stolz auf das eigene Können zur Spitzenleistung verbinden.

Oft verbringt man jedoch Zeit mit Tätigkeiten, die einem nichts bedeuten, an Orten, die einem gleichgültig sind, und das möglicherweise noch mit Menschen, die einem ebenfalls egal sind – und das nur aus einem einzigen Grund: Weil man glaubt, man müsste Dinge tun. Der Sohn und die Tochter, die in dritter Generation Rechtsanwalt werden, um den Lebenstraum der Eltern zu leben, sind ein bekanntes, aber kaum noch Aufsehen erregendes Beispiel.

Viel dramatischer sind Untersuchungen, die den Trend hinter solchen Einzelbeispielen zeigen. So befragte beispielsweise das Gallup-Institut 1,7 Millionen Mitarbeiter in 101 Unternehmen in 39 Ländern der Welt nach dem Übereinstimmungsgrad von Aufgabe und eigenen Stärken. Auf die Frage «Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz täglich Gelegenheit, das zu tun, was Sie am besten kön-

nen?», antworteten nur 20 Prozent der Befragten mit Ja! Anders ausgedrückt: 80 Prozent aller Mitarbeiter in Grossunternehmen haben nicht das Gefühl, so eingesetzt zu sein, wie es ihren Talenten optimal entspricht.

Wie steht es um einen selbst und wie steht es um die Mannschaft? Welches Potenzial und welche Schätze könnte man für seine Kunden und damit für sein Unternehmen heben, würde man selber und würden die Mitarbeiter mehrheitlich im Bereich der persönlichen Stärken aktiv? Und welche Sog-Wirkung hätte dies auf die Interessenten und Kunden? ■



Porträt

Alexander Christiani ist Referent und Consultant im Themenfeld Marketing, Vertrieb und Kaufpsychologie. Er gilt als Vordenker des «Neuen Verkaufens» und zählt nach einer Befragung von mehreren hundert Entscheidern zum Kreis der wichtigsten Marketing-Experten im deutschsprachigen Raum. Unter seiner Leitung wurde ein Team von Positionierungsspezialisten, Marketing-Experten und Kauftrainern aufgebaut, die integrierte Konzepte entwickeln, um das Potenzial der sieben Kaufmagnete optimal zu entfalten. Das proprietäre Know-how erlaubt auf der Basis von mehr als 200 Diagnosefragen alle marketingrelevanten Stärken und Entwicklungspotenziale eines Unternehmens (egal welcher Grösse) in kürzester Zeit zu bestimmen.



Fragen

Alexander Christiani

Gründer, Consultant

Christiani Consulting KG

Maximilianstr. 9, D-82319 Starnberg

Tel. +49 81 51 26 86 0-30

a.christiani@christiani-consulting.com

www.christiani-consulting.com

