



Geschäftserfolg und finanzieller Gewinn erfordern es, dass wir uns verändern und uns bemühen. Das heißt, sich von der „guten alten Zeit“ zu verabschieden, die Scheuklappen abzulegen und sich auf Neues einzulassen

Das „EGO“-Prinzip

## Einfach mehr Umsatz

Nein, es gibt keine neuen bahnbrechenden Weisheiten, die kurzfristig zu mehr Umsatz führen. Allerdings gibt es viel Bekanntes und Gutes, das nicht getan bzw. umgesetzt wird. Woran liegt dies? Und wie kann man als Unternehmer oder Verkäufer die Hürden, Blockaden und Fallen überwinden? Konkrete und praktische Anregungen dazu bietet der folgende Beitrag.

**E**in finnischer Freund sagte mir einmal, „Wenn Du nicht weißt, was Du antworten sollst, dann sag einfach die Wahrheit“. Dieser Ansatz erleichtert die Antwort auf die immer wiederkehrenden Fragen vieler Teilnehmer in unseren Seminaren und Vorträgen. „Nein, es gibt keine neuen bahnbrechenden Weisheiten und Wissenschaften, die kurzfristig zu mehr Umsatz führen. Es gibt aber viel Bekanntes und Gutes, vorausgesetzt man tut es (wirklich)!“

Viel zu oft hören wir noch Aussagen in unseren Seminaren wie: „Kennen wir doch schon längst“, oder „Haben wir schon einmal gemacht“. Wie kann es sein, fragen wir uns dann, dass bewährte und nachweisbar erfolgreiche Rezepte bei manchen Betrieben nicht funktionieren wollen? Die spontane Antwort eines Teilnehmers auf unser Nachhaken bringt ein wenig Orientierung. „Für Akquise haben wir keine Zeit. Wir müssen das wenige, was wir haben, erst einmal abarbeiten“ so ein Chef vor kurzem. Dies erinnert an den

Holzfäller, der seine Axt nicht schärfen konnte, weil er permanent Bäume fällen musste. Seine Anstrengung wurde immer größer, weil das Beil immer mehr abstumpfte. Es ist nicht davon auszugehen, dass er heute noch seiner Arbeit nachgeht, die er einmal mit Begeisterung begann.

### Der verschenkte Umsatz

Tatsache ist, dass täglich Umsatz verschenkt wird, weil er nicht erkannt wird. Denn wer mit Scheuklappen umherkämpft, sieht die Möglichkeiten nicht, die sich da bieten. Aber selbst wenn der eine oder andere auf Möglichkeiten aufmerksam gemacht wird, ist die entscheidende Frage, ob er auch entsprechend handelt. „Chef, im Fitnessstudio sind die Lüftungsgitter so versaut, dass es einem graut. Sollen wir denen mal eine Reinigung anbieten?“, so der Monteur zu seinem Chef. „Wie Lüftung? Was soll das? So etwas haben wir noch nie gemacht!“ so die Antwort des Chefs.

Die Scheuklappen der Gewohnheit wirken wie die des Vorurteils: „Zentralstaubsauger sollen wir verkaufen? Wir sind doch keine Vorwerk-Vertreter“, bekommen wir von den Seminarteilnehmern zu hören. Der Gipfel des Unverständnisses zeigt sich, wenn es um die Neukundengewinnung geht: „Wir sind doch keine Klinkenputzer“, so der von falschem Stolz begleitete Ausspruch. Es ist gut zu wissen, was man nicht will. Doch wie geht es nun weiter? „Wir wissen schon, was wir wollen“. Das überrascht zwar, lässt aber hoffen, „Wir wollen mehr Aufträge, mehr Umsatz und finanzstarke Kunden!“ Leider endet hier die Zielstrebigkeit. Denn bei genauerem Nachfragen stellt sich heraus, dass es keine weiteren, konkreten Vorstellungen gibt. Folgende kernige Aussage entstand während der Diskussion um das Empfehlungsmarketing: „Kein Problem, wir lassen uns empfehlen. Das machen wir schon ewig, aber es kommt einfach nichts dabei heraus.“ Unsere Frage „Fordern Sie denn die Empfehlungen bei Ih-

rem Kunden nicht ein?“ wurde mit unverständlichem Schulterzucken quittiert, wobei die ablehnende Antwort von Herzen kam: „Ich kann doch den Kunden nicht einfach fragen, ob er unsere Firma weiterempfiehlt...“. – Diese Aussagen sind ein Spiegelbild für die Einstellung zum Marketing. Ihnen liegen, wie so oft, ein schlechtes Gewissen, Unwissen oder gar ein Missverständnis zu Grunde.

## Die Macht der Gewohnheit

Es ist nicht die Gewohnheit, die uns das Handeln ausredet, sondern die Angst vor dem Neuen und Unbekannten. Man stellt sich vor, was alles passieren kann. Besonders in der Männerdomäne des technischen Verkaufes fehlt leider den meisten die Offenheit, um über diese Angst zu reden. Woher soll der Mut auch kommen? Bisher hatte der Verkäufermarkt alles für uns geregelt. Deshalb haben die Chefs/Vorgesetzten kaum Erfahrung und noch weniger ihre Mitarbeiter/Verkäufer. Gäbe es nicht den Leidensdruck, wäre unsere Bereitschaft zur Veränderung oft gleich Null. Es wird Zeit, dass wir akzeptieren, dass das Business und der finanzielle Gewinn Veränderungen und unsere Bemühungen erfordern. Anders ausgedrückt: Wenn der Berg (Markt bzw. Kunde) nicht kommt, dann muss man eben dorthin gehen. Und wer so etwas noch nie gemacht hat, muss es eben lernen. Es geht immerhin um die (unternehmerische) Existenz.

Erforderlich ist es, die Scheuklappen abzulegen, sich auf Neues einzulassen und so seine Sichtweise zu erweitern. Dies bedeutet, die „gute alte Zeit“ endlich loszulassen. Platzt dieser Knoten in unseren Köpfen, dann platzt er sicherlich auch in unserem Markt und bei den Teilnehmern. Warten Sie nicht darauf, dass andere beginnen. Packen Sie sich und Ihr „EGO“ am Schopf!

## Eine Frage der Strategie

Der Erfolg eines Unternehmens, gleich welche Größe und Branche, hängt im Wesentlichen von seiner (Vertriebs-) Verkaufsstrategie ab. Jeder Betrieb hat eine: ob sie nun formell, also schriftlich formuliert und allen Mitarbeitern bekannt ist, oder ob sie nur informell existiert, einfach weil sich ein bestimmtes Verhalten eingebürgert hat. Welche haben Verkaufsstrategie haben Sie? Keine? Oder ist sie passiv, aktiv oder gar aggressiv?



Täglich wird viel Umsatz verschenkt, weil er nicht erkannt wird. Denn wer Scheuklappen trägt, sieht die sich bietenden Möglichkeiten nicht

Jeder ist seines Glückes Schmid, sagt ein altbekanntes deutsches Sprichwort und dies trifft auch hier zu. Wer keine Strategie hat, kann auch nichts falsch machen und freut sich über alles was da kommt. Wer sich passiv verhält, dem bleibt immerhin die Hoffnung (auf Kunden und Umsatz). Die aggressive Strategie setzt auf kurzfristigen Umsatz. Nach dem Motto: einmal und nie wieder.

Umsatz gehört den Aktiven, die sich ihrer Holschuld bewusst sind und aufbrechen, um ihre Umsatzchancen immer und überall, aber gezielt und planmäßig, zu suchen. Sie lassen keine Möglichkeit aus und scheuen sich auch nicht davor, kalt zu akquirieren. Ein gutes Beispiel bietet der Wochenmarkt. Die Verkäufer, die ihre Ware dort lautstark und freundlich anbieten, haben wesentlich mehr Käufer als die, die stehend warten.

## Das E-G-O-Prinzip

Vermieden werden Preisgespräche, die Akquise (vor allem die Kaltakquise), die nervigen Einwände der Kunden und auch die Auseinandersetzung mit den Einstellungen des Kunden. Rütteln Sie Ihr Verkaufs-Ego (lateinisch für „Ich“) auf, das uns immer wieder über vorsorglich vor der Blamage beschützen will und uns lieber ins Leere laufen lässt. Wer sich systematisch an dieses Thema heranwagt, lernt sich dabei auch ein Stück besser kennen. Die drei Buchstaben stehen dabei für drei Themenbereiche:

E–instellung,  
G–renzstabilität,  
O–ffenheit.

## Einstellung

Die Erkenntnis, dass erfolgreiche Verkäufer bzw. Unternehmen eine besonders positive Einstellung zu sich und

ihrer Tätigkeit haben, überrascht nicht. Deutlich wird der Unterschied, wenn man erfolgreiche Verkäufer/Unternehmer und nicht erfolgreiche befragt: Der nicht Erfolgreiche kann auf Anhieb zig Gründe und Schuldige für seinen Misserfolg nennen. Die Erfolgreichen antworten in der Regel: „Wir tun auch etwas dafür“ oder „Wir verursachen unseren Erfolg selbst.“ Oftmals können sie ihr Erfolgsrezept gar nicht erläutern, es funktioniert einfach. Bei einer genaueren Analyse stoßen wir auf folgende Meilensteine hinsichtlich der Einstellung:

### Einstellung zur eigenen Person/ Leistung

*„Bin ich von mir selbst und der Leistung, die ich anbiete noch immer absolut überzeugt?“*

Die Jahre machen müde und schlapp und jede Absage kratzt am Selbstwertgefühl. Man verliert an Biss und vernachlässigt auch die fachliche Weiterbildung. Mangels fachlicher Sicherheit sinkt die Bereitschaft aktiv zu verkaufen gegen Null. Die Argumentation wird wirkungsloser, Fachgespräche (im Sinne des Wortes) werden gemieden und dem Kunden kann kein Nutzen dargelegt werden.

*Tipp: Werten Sie sich nicht in gut oder schlecht, sondern definieren Sie, worin Sie sich am dringlichsten weiter entwickeln sollten.*

### Einstellung zur permanenten Akquisition

*„Traue ich mich, vollkommen fremden Menschen/Firmen meine Leistungen anzubieten?“*

Akquirieren kann wie folgt übersetzt werden: alle Bemühungen eines Anbieters, Geschäftsbeziehungen anzubahnen und zu pflegen, besonders durch Kundenwerbung. Jeder Kontakt zu Menschen, ganz gleich ob bekannt

oder unbekannt, kann zu Aufträgen führen. Fragen Sie jeden und jede, ob man Ihre Leistung brauchen kann, und wenn nicht, ob man jemanden kennt, der sie gebrauchen kann. Die Erfolgsquote liegt zwischen 20 und 30 %.  
*Tipp: Finden Sie heraus, was Sie hemmt, aktiv auf Fremde zuzugehen und sich selbst anzubieten. Trainieren Sie die Akquise bei jeder Gelegenheit.*

#### Einstellung zu neuen Märkten

*„Kenne ich wirklich die Marktentwicklung, die sich um mein Tätigkeitsfeld herum abspielt?“*

Die Orientierung an der Marktentwicklung und an Veränderungen ist ein permanentes Scannen nach Absatzmöglichkeiten Ihrer Leistungen bei verschiedenen Zielgruppen. Hierbei ist es erforderlich, die Scheuklappen des Bekannten abzulegen und die ausgetretenen Pfade zu verlassen. Neue Märkte liegen oft schon bei Zielgruppen, die wir bisher noch nicht bedient haben. Deshalb müssen wir unseren Blick auf den Gesamtmarkt erweitern.

*Tipp: Erstellen Sie sich eine Liste mit Ihrem bisherigen Kundenprofil und erweitern Sie dies um weitere Branchen und Kunden an Ihrem Markt.*

#### Einstellung zum aktiven Verkaufen

*„Was hindert mich, aktiv zu verkaufen und dabei ein gutes Gewissen zu haben?“*

Meinungsumfragen bei Verkäufern kommen immer wieder zum selben Ergebnis: Sie glauben, dass Kunden generell eine schlechte Meinung über „Verkäufer“ haben. Erstaunlicher Weise lässt sich dieses Bild von den Käufern umgekehrt nicht bestätigen. Im Gegenteil: insbesondere Käufer von hochpreisiger Ware legen Wert auf ein kompetentes und zielführendes Verkaufsgespräch. Sie brauchen eine Orientierung und die Erkenntnis, ob der Kauf für sie wirklich Sinn macht.

*Tipp: Definieren Sie, wie Sie selbst gerne einkaufen möchten. Definieren Sie Ihr (Vor-)Urteil über das Verkaufen und machen Sie sich ein neues, positives Bild darüber.*

#### Grenzstabilität

Wie reagieren Sie, wenn in einer Hofeinfahrt ein bellender Hund auf Sie zugerannt kommt? Rennen Sie weg, oder bleiben Sie gelassen, weil Sie wis-

sen, dass bellende Hunde nicht beißen? Dieses Beispiel steht stellvertretend für alle unerwarteten Momente im Tagesgeschäft. Es betrifft aber auch alle Ziele, die wir uns neu stecken und dabei nicht auf „alte“ (vielleicht auch falsche) Erfahrungen zurückgreifen können. Für vieles haben wir einen Notfallkoffer, nicht aber für unser Verhalten.

#### Grenzstabilität gegenüber großen und neuen Kunden

*„Wie verhalte ich mich, wenn es darum geht mich einem potenziellen und überaus potenten Kunden zu präsentieren?“*

Es erfordert zweifelsfrei Mut, sich neuen Kunden (auch Märkten) zu stellen, die bisher nicht auf der Liste standen. Zweifel machen sich breit und unser Gewissen versucht uns begreiflich zu machen, dass wir – wie der Schuster – bei unseren Leisten bleiben sollen. Leider vergessen die meisten all ihre Stärken, Kompetenz und Leistungsfähigkeit über die sie verfügen. Wir unterschätzen uns selbst und vergessen, dass der Kunde vielleicht gerade auf unsere Leistung gewartet hat.

*Tipp: Ein gehobener Preis erfordert einen gehobenen Stil. Machen Sie sich hierfür einen Bauplan und stellen Sie die erforderlichen Unterlagen zusammen. Ab dann heißt es: üben, üben, üben.*

#### Grenzstabilität in der Kundenbindung

*„Trauen Sie sich bei aller Orientierung am Kunden, auch einmal entschieden „Nein“ zu sagen?“*

Vielfach herrscht die Meinung, dass der Kunde nicht mehr nur König, sondern ein Kaiser ist. Deshalb passt man sein Verhalten derart an, dass man sich zum Untertan oder gar zum Hofnarren macht. In diesen Situationen gibt es immer ein oben und unten. Solch eine Anpassung führt zu der Erwartung,



**Erfolgreiche Verkäufer bzw. Unternehmer haben eine besonders positive Einstellung zu sich und ihrer Tätigkeit**

Befehle zu empfangen. Dabei geht der Bezug zu einer Beziehung verloren. Es wird immer schwerer und nahezu unmöglich, „dem da oben“, mit einem selbstbewussten Nein zu begegnen.

*Tipp: Sehen Sie den Kunden als Gast. Sie stehen dabei auf der gleichen Ebene und stehen so für Ihre Grenzen selbstsicher ein.*

#### Grenzstabilität bei Preisverhandlungen

*„Mit welcher Strategie behandeln Sie Einwände gegen den Preis oder die Forderung nach einer Preissenkung?“*

Die Aussage „Sie sind viel zu teuer“ trifft viele Verkäufer so hart wie ein Schlag in die Magengrube. Plötzlich bleibt ihnen Luft weg. Und weil die Panik bereits Bilder von einer verlorenen Schlacht zeichnet, gibt sich der Verkäufer bereits geschlagen. Das bedeutet, dass er noch bevor die Verhandlung überhaupt beginnt, innerlich bereits (still) knurrend nachgegeben hat. Dieses Reiz-Reaktionsverhalten kann aber unterbrochen werden. Voraussetzung hierfür ist, sich gezielt auf solche Situationen einzustellen und vorzubereiten.

*Tipp: Die Frage des Kunden nach Rabatt ist legitim. Als Verkäufer muss man ihr aber nicht zwangsläufig nachgeben. Erstellen Sie sich für diese Situationen einen entsprechenden Leitfaden.*

#### Grenzstabilität beim Nachfassen

*„Wie entschlossen fassen Sie Ihren Angeboten nach, bzw. fragen direkt nach dem Auftrag?“*

Nur ca. 20 % der Anbieter fassen aktiv bei ihren Angeboten nach. Vielfach herrscht die irrierte Meinung, dass durch das Nachfassen ein Nachteil entstehen könnte. Oftmals liegt auch die Angst zugrunde, eine Absage zu erhalten. Diese Angst ist umso größer, je oberflächlicher ein Angebot erstellt ist oder je unsicherer man sich seiner Leistung ist. Und nur wenige Verkäufer trauen sich, den Kunden nach einer Absage nach den Gründen dafür zu fragen. Doch gerade diese Gründe könnten dem Verkäufer helfen, es beim nächsten mal vielleicht anders oder besser zu machen.

*Tipp: Sehen Sie es sportlich. Bereiten Sie Ihre Nachfassaktionen bereits bei der Angebotsabgabe vor.*



**Offenheit**

„Was der Bauer nicht kennt, das wird er nicht essen“ – so lautet eine alte deutsche Weisheit. Das Problem hierbei ist wieder nicht allein die Gewohnheit, sondern dass sich dieser Geist, der an sich unbegrenzte Möglichkeiten bietet, es sich nicht vorstellen kann, dass es auch noch andere „Leckereien“ gibt. Einstein sagte: „Materie ist geronnener Geist“. Wie mehrfach bewiesen wurde, steht am Anfang immer die Idee. Diese wiederum ist das Ergebnis unserer Vorstellungskraft. Leider ist es um diese sehr schlecht bestellt.

**Offenheit für eigene Stärken**

„Sind Ihnen Ihre eigenen, ganz speziellen Stärken in dem Maße bewusst, dass damit für Sie geworben werden kann?“

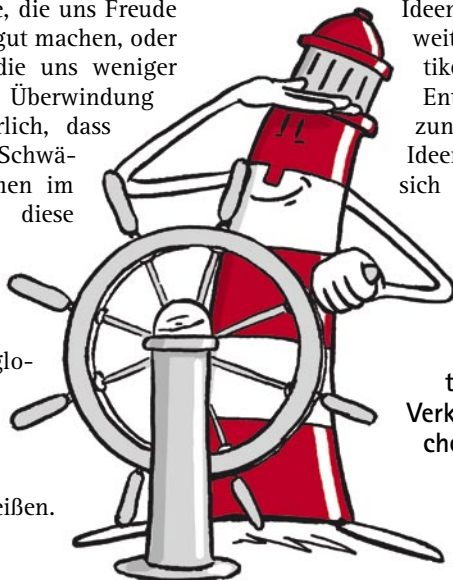
Es ist unumgänglich, sich über seine Stärken im Klaren zu sein bzw. zu werden. Wo liegen die Stärken Ihres Betriebes? Gibt es Probleme die Sie wesentlich besser lösen können als alle anderen in Ihrer Branche? Wenn Sie dies definieren können, sollten Sie es als Alleinstellungsmerkmal auch kommunizieren. Vergessen Sie dabei aber nicht die „weichen“, persönlichen Faktoren. Hierzu gehören: soziale, kommunikative und emotionale Kompetenz, also die „Chef-Kompetenz“.

*Tipp: Sehen Sie sich Ihren Betrieb einmal genau an. Wie sehen Sie sich selbst? Beschreiben Sie sich bitte in vergleichbaren Größen.*

**Offenheit für eigene Schwächen**

„Können Sie die Schwachstelle(n), die den Betrieb letztlich Geld kosten, orten und greifbar machen?“

Worauf konzentriert man sich eher: auf Fakten und Dinge, die uns Freude bereiten, weil wir sie gut machen, oder auf Gegebenheiten, die uns weniger liegen und uns viel Überwindung kosten? Es ist natürlich, dass man sich über seine Schwächen nicht vollkommen im Klaren ist. Wenn diese Schwächen jedoch Geld kosten oder sogar neue Aufträge verhindern, dann sollten alle Alarmglocken läuten. Die Führungskraft muss hier reagieren sich überwinden und in den sauren Apfel beißen.



Oder die Aufgaben an jemanden delegieren, der es besser kann.

*Tipp: Orientieren Sie sich an Ihren Zielen oder an dem schlimmsten Szenario, was Ihnen passieren kann. Trauen Sie sich andere, die über die Kompetenz verfügen, um Hilfe zu fragen.*

**„Wenn wir scheitern, dann meistens an uns selbst“**

**Offenheit für Möglichkeiten**

„Sehen Sie wirklich über Ihren Teller- rand und finden den Mut, in noch unbekanntem Gewässern zu fischen?“

Viele Fachleute fokussieren sich in sehr engem Rahmen. Sie sehen nur ihre Branche, die Beteiligten der Wertschöpfungskette und die erforderlichen technischen Neuerungen. Die Marktentwicklung zeigt sich aber in einer wesentlich größeren und in einer farblichen Komplexität mit all den Schatten der Zweifel und Unsicherheit. Auch wenn es sehr ungewohnt ist, ohne Filter zu sehen, so ist es doch der richtige Weg zu guten Geschäften oder Kooperationen.

*Tipp: Schauen Sie sich einmal an, wer welche Problemlösungen anbietet. Erlauben Sie keinem Zweifel, dies zu schnell zu bewerten.*

**Offenheit für Risiken**

„Sind Sie sich bewusst darüber, dass es ein weitaus größeres Risiko ist, alles beim Alten zu lassen, anstatt Neues zu wagen?“

Was ist realistisch gesehen das Schlimmste, was passieren kann? Machen Sie es wie Walt Disney. Er stellte drei Stühle auf: einer für den Ideengeber bzw. Visionär, ein weiterer für den scharfen Kritiker und ein dritter für den Entscheider. Setzen Sie sich zunächst auf den Stuhl des Ideengebers und malen Sie sich Ihre Idee in der ganzen

**Käufer von hochpreisiger Ware legen Wert auf ein kompetentes und zielführendes Verkaufsgespräch. Sie brauchen Orientierung und die Erkenntnis, ob der Kauf für sie Sinn macht**



Vielfalt aus. Wechseln Sie anschließend auf den Stuhl des Kritikers und spielen Sie alles erdenklich Negative durch. Zum Schluss platzieren Sie sich auf dem Entscheider-Stuhl und wägen die beide Blöcke gegeneinander ab. Vergessen Sie hierbei nicht, dass es weiche und harte Faktoren gibt.

*Tipp: Erstellen sie sich ein Rezept für Ihre Entscheidungsfindung. Definieren Sie, welche Voraussetzungen für eine Entscheidung vorliegen müssen.*

**A**bschließend noch ein Hinweis: Betrachten Sie Ihr EGO wie einen Mitarbeiter. Je besser Sie ihn in Ihre Pläne einbinden und ihn informieren, desto besser wird er Sie treu und zielstrebig unterstützen. Das EGO stellt also eine Ressource dar, die Ihnen noch viel Potenzial bietet.



**Burga Warrings** (Studium Betriebswirtschaft, Marketingkauffrau) und **Uwe Engelhardt** (Gas-Wasserinstallateur, Bautechniker, Verkaufstrainer und Berater) sind Inhaber der Vertriebs- und Marketingagentur Provice. Sie beraten kleinere/ mittlere Unternehmen in der Gestaltung ihrer Verkaufsprozesse: von der Unternehmenspositionierung bis hin zur Gewinn bringenden Kundenbeziehung (86899 Landsberg a. L., Telefon (0 81 91) 98 52-16, Fax: -79, E-Mail: service@provice.net, www.provice.net)