

Jürgen Frey

Mit einem
Vorwort von
Werner Tiki
Küstenmacher

Mein Freund, der Kunde

Ohne Tricks und
Fallen **Kunden**
gewinnen und
behalten



GABAL

Jürgen Frey
Mein Freund, der Kunde

»Beim Verkaufen sollte man nicht an den Umsatz, sondern an den Kunden denken! Die Beispiele von Jürgen Frey führen das anschaulich vor Augen. Ich hoffe, dass die Botschaft von vielen Unternehmen nicht nur gelesen, sondern auch umgesetzt wird.«

Martin Wehrle

Bestseller-Autor »Ich arbeite in einem Irrenhaus«

»Jürgen Frey wollte selbst nie der typische Verkäufer sein. Auf seine ganz natürliche Art kenne ich ihn seit Jahren als erfolgreichen Vertriebsprofi. Jetzt ermutigt er seine Leser, in Vertrieb und Verkauf ebenfalls einen authentischen, ehrlichen Weg zu gehen.«

Hermann Scherer

Speaker & Business Expert

»Jürgen Freys Buch passt genau in unsere Zeit. Seine Beispiele, Methoden und Tipps zeigen, wie man die kritischen Kunden von heute überzeugt.«

Bernd Trautwein

Partner KPMG

»Im Wettbewerb vergessen wir oft das Wichtigste: Kaufentscheidungen werden stark von Emotionen bestimmt. Jürgen Frey zeigt Ihnen, wie Sie die positiven Gefühle der Kunden wecken können und wie Sie damit erfolgreich werden. Ganz nebenbei steigern Sie damit aber auch den Wert Ihres Unternehmens und den Ihres persönlichen Lebens.«

Mag. Wolfgang Sparer

Geschäftsführer WIFI Tirol

»Mit diesem Buch gibt Jürgen Frey einen systematischen Leitfaden, ohne großen Druck noch erfolgreicher verkaufen zu können! Bevor dies geschieht, muss der Leser jedoch einige wichtige Fragen für sich und sein Unternehmen bzw. seine Produkte und Dienstleistungen beantworten. Zusätzlich zeigt das Buch viele nützliche Praxisbeispiele auf, die in den jeweiligen Bereichen als Benchmark eine wertvolle Orientierung geben. Fazit: Keine langweilige Theorie – sondern aus der Praxis sehr interessant und anschaulich für die Praxis geschrieben.«

Bernhard Sommer

Vorstand Kern-Haus AG

Jürgen Frey

Mein Freund, der Kunde

**Ohne Tricks und Fallen
Kunden gewinnen und behalten**

mit einem Geleitwort von
Werner Tiki Küstenmacher

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-86200-743-1
ISBN 978-3-86936-433-9

Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Umschlagfoto: Christiano Ribeiro / shutterstock
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

NPS®, Net Promoter® & Net Promoter® Score are registered trademarks of Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company und Fred Reichheld.

Copyright © 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.facebook.com/gabalbuecher
www.twitter.com/Gabalbuecher

Inhalt

Ich wollte nie »Verkäufer« sein	9
Geleitwort von Werner Tiki Küstenmacher	11

SCHRITT 1

Wissen, wer du bist: Kernkompetenz	15
Verkaufsdruck ist keine Lösung	16
Raus aus der Stressfalle!	20
Immer an den Kunden denken	24
Es geht auch einfach	28
Vom Kurzstreckenläufer zum Marathongewinner	33
Immer auf der Suche nach Chancen	38

SCHRITT 2

Gute Freunde hast du wenige: Zielgruppenfokus	43
Der Kunde, das unbekannte Wesen	45
Von der Zielgruppe zum Freundeskreis	50
Mut zum Verzicht zahlt sich langfristig aus	54
Sich auf ein Lebensgefühl einschwingen	59
Authentisch kommunizieren und Nähe schaffen	64

SCHRITT 3

Freunde sind füreinander da: Servicequalität	69
Stimmt der Service nicht, ist der Kunde weg	71
Das Gewöhnliche außergewöhnlich gut machen	74

Kunden mögen es angenehm und leicht	79
Die Details machen den Unterschied	84
Mit Service überraschen und begeistern	88
Authentizität und klare Worte machen Freu(n)de	92

SCHRITT 4

Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit: Innovationsfähigkeit 97

Innovationen rechtzeitig auf den Weg bringen	99
Mit den richtigen Leuten ein Zukunftsteam bilden	101
Das Zukunftsteam als »Ideenmaschine«	105
Priorisieren, recherchieren und dann entscheiden	110
Ideen testen und dem Markt das letzte Wort lassen	115
Warum Innovationen heute wichtiger denn je sind	119

SCHRITT 5

Wissen, was du tust: Verkaufsstrategie 124

Gute Vorbereitung ist (fast) alles	125
Der Irrweg: Druck erzeugen	130
Der Ausweg: einen Sog auslösen	135
Die Methode: den Sog verstärken statt tricksen	140
Neue Wege gehen, neue Kunden finden	146

SCHRITT 6

Der Wirklichkeit ins Auge sehen: Zufriedenheitsmessung 150

Woran Zufriedenheitsbefragungen scheitern	152
Wer nicht fragt, bleibt dumm	157
Was zählt, ist die Empfehlung: Net Promoter® Score	161
Wir hätten da noch eine Frage: Integration im Prozess	164
Verräterische Augenblicke: indirekte Messung	169
So machen Kunden und Mitarbeiter gerne mit	173

SCHRITT 7

Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft:

Kundenbeziehungspflege 178

- Das Grundprinzip: Erst geben, dann nehmen 180
- Das Beziehungskonto in der Balance halten 183
- Tu Gutes und mach einen Plan 188
- Allzeit bereit für den Kunden 192
- Schritt für Schritt zur lebendigen Kunden-Community 196

Verkaufen, ohne Verkäufer zu sein 203

Danke! 205

Literatur 206

Der Autor 207

Register 208

Für meinen Vater.

*Während ich dieses Buch schrieb, hast Du Dich mit
unglaublichem Ehrgeiz nach einem schweren Verkehrsunfall
wieder ins Leben zurückgekämpft.*

Ich wollte nie »Verkäufer« sein

Als ich in einem großen Industrieunternehmen eine Lehre machte und später ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolvierte, hätte ich mir niemals vorstellen können, in den Vertrieb zu gehen. Vertrieb und Verkauf waren mir ungefähr so sympathisch wie die Welt der Mafia-bosse von New York in der Filmtrilogie »Der Pate«. Mit aalglatten Typen, die mit Tricks und Fallen ihre Kunden über den Tisch ziehen, wollte ich nichts zu tun haben. Und heute? Heute bin ich seit mehr als einem Jahrzehnt Vertriebsleiter. Ich berate mittelständische Unternehmen, wie sie ihre Umsätze steigern, und bin Referent zu diesem Thema. Ich liebe meinen Beruf und möchte nichts anderes machen.

Nie wollte ich »Verkäufer« sein – und bin es auch nicht geworden. Aber ich habe Wege gefunden, wie Unternehmen nahezu automatisch Kunden gewinnen und behalten. Nichts anderes bedeutet für mich »verkaufen«. Ich habe die Dinge immer schon anders gemacht, als man es in den gängigen Vertriebs- und Verkaufsschulungen lernt, und meine Kunden als Freunde gesehen. Ich habe mich um langfristige Beziehungen bemüht. Dabei habe ich nicht den kurzfristigen Gewinn, sondern die nachhaltige Entwicklung in den Vordergrund gestellt. Bei tempus-Consulting bin ich schließlich zu Kollegen gestoßen, die ähnlich denken und meine Art zu schätzen wissen.

In letzter Zeit fällt mir auf, dass es vielen Menschen in Unternehmen so geht, wie es mir schon immer gegangen ist: Sie sind das »typische« Verkaufen durch Druck leid. Sie wollen erfolgreich sein, ohne dabei Werte wie Ehrlichkeit und Verlässlichkeit verraten zu müssen. Sie möchten ihren Kunden wirklich helfen und eine freundschaftliche Beziehung zu ihnen aufbauen. Für diese neue Generation von Un-

ternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern habe ich dieses Buch geschrieben. Es zeigt in sieben Schritten den Weg zur nachhaltigen Kundenbeziehung. Am Ende des Weges steht ein viel größerer Erfolg, als Sie ihn mit Tricks und Fallen jemals erzielen können.

Der Schlüssel zu Ihrem Verkaufserfolg ist ein ganzheitlicher Ansatz. Erweitern Sie Ihre Perspektive über das eigentliche Verkaufsgespräch hinaus! Kernkompetenzen, Zielgruppenfokus oder Innovationsfähigkeit sind mindestens ebenso wichtig, um Kunden zu begeistern, wie ein gelungenes Verkaufsgespräch. Die Methode in diesem Buch basiert auf einem von vier Handlungsfeldern der bewährten TEMP-Methode®. Jörg Knoblauch, Jürgen Kurz und ich haben diese mehrfach preisgekrönte Methode vor etwa zehn Jahren entwickelt. Inzwischen arbeiten über 2000 Unternehmen erfolgreich damit. Dieses verlässliche Gerüst erfährt im vorliegenden Buch ein gründliches »Update«, das dem aktuellen gesellschaftlichen Wertewandel hin zu Nachhaltigkeit und einem guten Miteinander gerecht wird.

Dieses Buch richtet sich an Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen jeder Größe. Denn die Prinzipien, die aus Kunden langjährige Freunde machen, sind überall dieselben. Entsprechend finden Sie auf den folgenden Seiten bunt gemischte Beispielgeschichten – von Handwerksbetrieben, wie dem des Malermeisters Werner Deck, über Mittelständler, wie Tergon oder Steiff, bis hin zu Konzernen, wie Daimler und Nestlé. Die Erfahrung zeigt mir: Alle können voneinander lernen, die Kleinen von den Großen, und genauso die Großen von den Kleinen.

Im Mittelpunkt meiner Philosophie steht immer die Entscheidung, Kunden wie gute Freunde zu behandeln. Sie werden sehen: Wer das beherzigt, dem fällt alles andere leicht. Ich wünsche Ihnen eine inspirierende und Gewinn bringende Lektüre!

Ihr
Jürgen Frey

Geleitwort von Werner Tiki Küstenmacher

Niemand kann zweimal in denselben Fluss steigen, meinte der antike Philosoph Heraklit listig. Denn immer strömt neues Wasser nach, jede Minute, jede Stunde, jedes Jahr. Das ist ein Naturgesetz. Wie alles im Fluss ist, vergeht auch die Zeit. Die Gesellschaft verändert sich, jeder Mensch verändert sich, sogar unsere Werte und Glaubensvorstellungen sind ständigen Änderungen unterworfen.

Es ist noch nicht lange her, da ging es in der Wirtschaft in erster Linie darum, die Effizienz zu steigern und kurzfristigen, maximalen Erfolg zu erzielen. Vertrieb und Verkauf sollten den dafür nötigen Druck erzeugen. Tricks und Raffinesse wurden augenzwinkernd in Kauf genommen, solange die Bilanz stimmte.

Doch einer neuen Generation ist bewusst geworden, welche Nachteile diese einseitige Orientierung auf Dauer mit sich bringt. Sie sieht, dass dadurch nicht nur die Natur zerstört wird und viele Menschen auf der Strecke bleiben, die dem Druck nicht gewachsen sind. Es wird auch den Aktiven im Zentrum unserer Wirtschaft immer klarer, dass am Ende sie selbst daran Schaden nehmen, an ihrem Körper und an ihrer Seele.

Gleichzeitig möchten sie ihren Wohlstand erhalten und für die Zukunft sichern. Sie sind sicher: Mit gutem Willen und Kreativität kann es gelingen, eine Gesellschaft zu formen, in der alles Lebensnotwendige auf Dauer für alle erwirtschaftet werden kann und in der jeder die Chance auf ein gutes Leben hat. Oder, in Kurzform, einfacher und glücklicher leben kann.

Das ist die optimistische simplify-Vision, die ich auf jeder Seite dieses Buches spüre. Jürgen Frey ist für mich in Deutschland der Vertriebs-
experte, der die Zeichen der Zeit am besten erkannt hat. In seinem
Buch vertritt er einen integrierenden Ansatz: Strategien und Metho-
den, die sich bewährt haben, sind auch in Zukunft unverzichtbar.
Doch sie benötigen ein Upgrade, das den gesellschaftlichen Wandel
berücksichtigt.

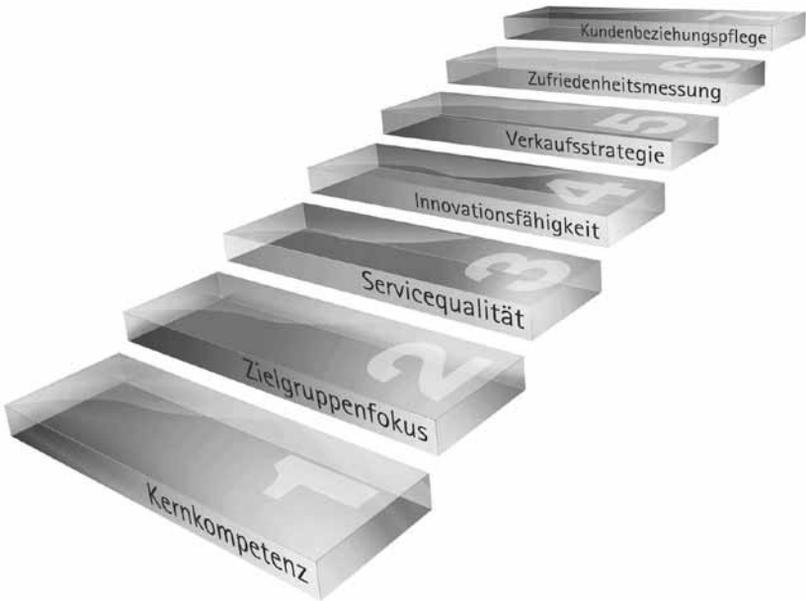
Unternehmen, die heute Kunden Produkte und Dienstleistungen ver-
kaufen wollen, dürfen nicht auf die alten Rezepte setzen. Sie müssen
authentisch sein, ihre Werte transparent machen und eine vertrau-
ensvolle Beziehung zu ihren Kunden aufbauen – eine Beziehung, die
eventuell sogar schwere Wirtschaftskrisen und epochale Umwälzun-
gen unseres Systems überlebt.

Langfristiger Erfolg in einer ungeahnten Dimension tritt an die Stelle
von schnellem Gewinn. Dieses veränderte Verhältnis zwischen Anbie-
ter und Kunde lässt sich am besten ausdrücken mit einer Metapher,
über die viele zunächst staunen werden: Freundschaft. Kunden als
Freunde?

Ich lade Sie ein, mitzustaunen und den Beginn einer neuen Ära der
Kundenbeziehung mitzuerleben. Ich freue mich, dass es dieses Buch
gibt, und wünsche Ihnen, dass es Sie so mitreißt wie mich.

Ihr

Werner Tiki Küstenmacher



Schritt 1

Wissen, wer du bist: Kernkompetenz

»Wirklich gute Freunde sind Menschen, die uns ganz genau kennen und trotzdem zu uns halten.«

MARIE VON EBNER-ESCHENBACH

Stammkunden wissen, was sie an einem Unternehmen haben. Deshalb kaufen sie dessen Produkte oder Dienstleistungen immer wieder. Sie müssen nicht von Verkäufern überredet oder ausgetrickst werden. Manchmal sind Kunden echte Fans. Doch solche Kunden hat nur, wer weiß, wer er ist und worin er besonders gut ist. Wem klar ist, was er kann, der braucht nicht zu blenden. Konzentration macht selbstbewusst, schafft Vertrauen und zieht Kunden an.

Es war einmal ein Unternehmen, das seine Produkte nicht zu verkaufen brauchte. Stammkunden aus 51 Ländern der Erde schickten regelmäßig ihre Aufträge, die dann sauber abgearbeitet wurden. In diesem Unternehmen war ich jahrelang Vertriebsleiter. Ich hatte also die schöne Aufgabe, das Abarbeiten der Aufträge zu leiten. Unsere Firma drillbox besaß damals praktisch das weltweite Monopol auf Bohrer-Kassetten. Eine kleine, aber lukrative Nische. Meinetwegen hätte es noch jahrelang so weitergehen können. Doch wie Sie sich schon denken können, kam es anders.

Aufträge kamen früher wie von selbst

Schauplatz des Showdown war die Internationale Eisenwarenmesse in Köln. Alles begann wie immer. Wir waren einer von über 2000 Ausstellern auf dieser weltgrößten Messe ihrer Art, deren Messekatalog

so dick war wie das Telefonbuch von New York. In jenem Jahr gab es zum ersten Mal einen »China Pavillon«. Ich war neugierig und machte mich in einer Mittagspause auf den Weg dorthin. Als ich eine Rolltreppe zu den Chinesen herabfuhr, kam mir bereits der Duft von asiatischem Essen entgegen und ich hörte lautes Stimmengewirr.

Schmunzelnd ging ich durch einen roten Torbogen, der mit goldenen Schriftzeichen verziert war. Rechts und links begrüßten mich Plastiklöwen mit erhobener Tatze und weit aufgerissenem Maul, ganz wie zu Hause im China-Restaurant. Schon nach wenigen Metern stand mir dann selbst der Mund offen. An einem der Messestände gab es nämlich unsere Bohrer-Kassetten. So exakt nachgebaut, dass später sogar unsere eigenen Mitarbeiter Schwierigkeiten hatten, sie von den Originalen zu unterscheiden. Ich schaute auf die Preise. Für das Geld konnten wir nicht einmal unser Rohmaterial einkaufen.

Plötzlich wurde ich mit meinem Namen begrüßt. Ich war überrascht, weil ich damals noch keinen einzigen Chinesen persönlich kannte. Doch als ich mich umdrehte, erkannte ich einen unserer besten Kunden.

*Auf einmal ging es
nur noch um den
Preis*

Und dann sah ich an den Tischen noch weitere unserer Kunden. Sie verhandelten mit den Chinesen bereits über die Liefertermine. Ein mulmiges Gefühl stieg in mir auf. Und das Gefühl sollte mich nicht täuschen. Schon kurze Zeit später sah ich einen dieser Kunden wieder. Diesmal in seiner Firma.

Grinsend eröffnete er unser Gespräch mit den Worten: »Herr Frey, ich möchte heute mit Ihnen über drei Dinge sprechen: Erstens den Preis, zweitens den Preis und drittens den Preis.« Ich war in meinem Selbstvertrauen erschüttert und wusste nicht, was ich sagen sollte.

Verkaufsdruck ist keine Lösung

Heute als Berater habe ich Einblick in viele andere Unternehmen bekommen und weiß, wie viele Mittelständler in den vergangenen 15 Jahren ganz ähnliche Geschichten erlebt haben wie die beschriebene. Die einen haben den typischen Globalisierungsschock erlitten, als

Billiganbieter aus Schwellenländern ihre Produkte kopierten. Andere wurden als Zulieferer von Kostendruckern in den Konzernen vom Schläger José Ignacio López erbarmungslos ausgequetscht. Wieder andere sahen sich als Traditionsunternehmen plötzlich von schnellen, innovativen Start-ups an den Rand gedrängt. Ich kann mich gut in Unternehmer und Mitarbeiter hineinversetzen, die wehmütig an die »gute alte Zeit« vor solchen Erlebnissen zurückdenken. Trotzdem wünsche ich persönlich mir diese Zeiten nicht zurück.

*Die alten Zeiten
sind vorbei –
gut so!*

Es ist mittlerweile meine feste Überzeugung, ja meine tägliche Erfahrung in der Beratung, dass die schwieriger gewordenen Marktbedingungen für die allermeisten mittelständischen Unternehmen eine große Chance bedeuten. Es ist die Chance, sich zu konzentrieren, seine Kernkompetenzen zu entwickeln und dadurch zu neuen Stärken und ungekanntem Selbstbewusstsein zu gelangen. Es ist die Chance, Klarheit über das eigene Geschäft zu gewinnen und sich von überflüssigem Ballast zu trennen. Es ist schließlich auch die Chance, am Ende genauso mühelos Kunden zu gewinnen wie zu alten Zeiten einer Quasi-Monopolstellung. Bloß mit einer motivierteren Mannschaft, mehr Stolz auf die eigene Leistung, mehr Effizienz und mehr Nutzen für den Kunden. Wer würde diese Chance nicht nutzen wollen?

Leider heißt die erste Reaktion unzähliger Unternehmen auf den gestiegenen Druck von außen aber gerade nicht Konzentration und Entwicklung der Kernkompetenzen. Sondern die Reaktion ist, den Druck weiterzugeben. Selbst Druck zu machen. Verkaufsdruck. Mit dieser Möglichkeit, die sich jetzt als Irrweg entpuppt, wollen wir uns deshalb zunächst beschäftigen.

Mit flotten Sprüchen in die Preisschlacht

»Jetzt müssen wir besser verkaufen!«, schallt es durch die Flure vieler Unternehmen, sobald der Wind draußen schärfer weht. Die meisten Mitarbeiter verstehen das als Drohung. Zu Recht. Gegenüber langjährigen Stammkunden den Verkaufsdruck zu erhöhen ist nichts, wonach sich irgendein Mitarbeiter sehnt. Zumal es vielerorts herzliche und

*Verkaufsdruck ist
keine Lösung*

freundschaftliche Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden gibt. Neue Kunden irgendwie »anzuhauen« ist erst recht keiner gewohnt. Man ist doch keine Drückerkolonne! Allein das Wort »Kaltakquise« treibt vielen Mitarbeitern eher den kalten Schweiß auf die Stirn. Eine innere Stimme sagt ihnen: Ich kann nicht aggressiv verkaufen. Ich will das auch gar nicht! Plötzlich steigt der Stresspegel am Arbeitsplatz. Unter den Mitarbeitern regen sich Widerstände.

Deshalb will das Management jetzt nachhelfen. In Wochenendseminaren werden sogenannte Verkaufstechniken geschult. Zu astronomischen Tagessätzen holt man Verkaufstrainer ins Haus. Sie sollen die Vertriebsmannschaft – oder besser gleich alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt – jetzt mal richtig scharfmachen. Solche Verkaufstrainer lieben flotte Sprüche wie »Rabat(t) ist eine Stadt in Marokko« oder »Der Kunde muss, wenn er über den Tisch gezogen wird, die Reibungsenergie als Nestwärme empfinden«. Den Mitarbeitern wird bei solcher Brutal-Rhetorik immer mulmiger, auch wenn es keiner zugeben will.

Am Ende steht die Preisschlacht. Der Kunde ist ja selten dümmer als der Anbieter. Er spürt den steigenden Druck ganz genau. Er merkt, dass der Anbieter lediglich besser »verkaufen« will, ihm aber sonst nichts anderes bietet als vorher. Gut, denkt sich der Kunde, wenn der Anbieter will, dass ich mehr kaufe, soll er mir bessere Preise machen. Das Preisgefecht ist eröffnet. Klaus Kobjoll, Unternehmer und Ludwig-Erhard-Preisträger, bringt es in seinem Buch *Virtuoses Marketing* auf den Punkt: »Wer keine deutlichen, schwer kopierbaren und dauernd beweisbaren Wettbewerbsvorteile aufweist, kann den

*Wer keine Allein-
stellung hat, muss
über den Preis
gehen*

Wettbewerb nur über den Preis führen!« (Kobjoll, S. 159) Und dieser Wettbewerb ist gnadenlos. Ich kenne keinen Mitarbeiter eines mittelständischen Unternehmens, dem ein Preiskampf Freude machen würde. In den letzten Jahren sind einige traditionsreiche Mittelständler sogar im Preiskampf zugrunde gegangen.

Verkaufstricks sollen die Probleme kaschieren

Über die Jahre ist mir aufgefallen, dass nahezu alle aggressiv verkauften Firmen etwas gemeinsam haben. Unternehmen, die Preiskriege anzetteln oder ihre Kunden unter Druck setzen, haben fast immer mindestens eines der folgenden Probleme:

- Die Produkte sind austauschbar. Auf dem Markt gibt es viele gleichartige Angebote zu ähnlichen oder günstigeren Preisen. Trotzdem will das Management unbedingt den Absatz erhöhen.
- Die Mitarbeiter identifizieren sich kaum mit den Produkten. Sie kennen die Produkte nur oberflächlich oder wissen den Nutzen für den Kunden nicht exakt zu benennen.
- Das Produktportfolio ist inkonsistent. Entweder es werden so viele Produkte oder Produktvarianten angeboten, dass selbst die Mitarbeiter den Überblick verlieren. Oder es gibt bestimmte Produkte, die zu den übrigen nicht passen und einen einheitlichen Markenauftritt erschweren.

Sind Sie schon einmal mit Ryanair oder easyJet geflogen? Manchmal laufen diese Billigflüge vom Start bis zur Landung ab wie eine Dauerwerbeveranstaltung. Da geht es zu wie bei einer Kaffeefahrt, außer vielleicht, dass keine Heizdecken verkauft werden. Bei einem Ticketpreis, der die Marge dünn wie eine Rasierklinge macht, ist das kein Wunder. So wie die sich gnadenlos bekämpfenden Airlines nehmen es auch viele Mittelständler hin, dass die Preise auf ihrem Markt kaputt sind. Und auch sie wollen dann auf irgendeine andere Weise Geld verdienen. Ihr Kernprodukt verschenken sie beinahe, statt sich zu fragen, was dieses Produkt einzigartig macht und wie man es wieder zum Leuchten bringt.

*Die verzweifelte
Suche nach dem
Zusatzgeschäft*

Diese Frage stellt sich auch ein großes Unternehmen wie Karstadt erst seit Kurzem wieder. Jahrelang ließ man die Kaufhäuser verkommen, weil man zunächst lieber Versandhändler sein und dann Touristikkonzern werden wollte. Als man am Schluss sogar die Kaufhausimmobilien verkauft und zu horrenden Preisen zurückgemietet hatte, stand die Pleite ins Haus. Warum sollten Kunden auch bei einem Unternehmen kaufen, das nicht weiß, was es will?

Raus aus der Stressfalle!

Mitarbeiter in Unternehmen, die verkaufen wollen, ohne sich auf ihre Stärken zu konzentrieren, geraten zunehmend unter Stress. So wie der Verkäufer einer Einzelhandelskette, dem ich vor Kurzem als Kunde gegenüberstand. Sein Unternehmen betreibt große Verbrauchermärkte auf der »grünen Wiese«, die neben Lebensmitteln auch ein umfangreiches Non-Food-Sortiment bieten. Von den Cornflakes bis zum Geschirrspüler bekommt man hier alles. Damit erhebt das Unternehmen

Wer es allen recht machen will, kann nichts richtig machen

das Gegenteil von Konzentration zum Prinzip. Da ich mit meiner Familie nun einmal da war und wir einen neuen Wäschetrockner suchten, machte ich mich auf den Weg in die Elektroabteilung.

Nach langem Suchen fand ich den einzigen für die Elektroabteilung zuständigen Mitarbeiter. Sichtbar lustlos begleitete er mich zu dem Wäschetrockner, der gerade als »Preishammer« ausgewiesen war. Ich fragte den Verkäufer, was denn für diesen Trockner spricht. Da schaute ich in ungläubige Augen. Diese schienen zu sagen: Kann man das riesige Preisschild etwa übersehen? Ich wusste, dass ich zu diesem günstigen Preis im Internet problemlos noch andere Geräte finden würde. Deshalb wollte ich vom Verkäufer wissen: Warum soll ich genau diesen Wäschetrockner gerade hier kaufen? Ist der besonders gut, haltbar, oder effizient? Bekomme ich hier einen besonders guten Service?

Ich sah den Verkäufer an und merkte, wie er jetzt maximal unter Stress stand. Man konnte förmlich beobachten, wie der Schweiß auf seiner Stirn Perlen formte. Er wusste nicht, was er sagen sollte, außer vielleicht, die technischen Daten vorzulesen, die auf einem großen Schild auf der Ladeluke des Trockners zu lesen waren. Dafür veränderte er jetzt seine Körperhaltung in Richtung »Brust raus, Bauch rein«.

Sicheres Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit

Unter Verkäufern heißt diese Reaktion »SABVA«. Die Abkürzung steht für »Sicheres Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit«.

Schließlich bedankte ich mich herzlich bei dem Verkäufer und ging weiter in die Lebensmittelabtei-

lung. Dieser Mann tat mir einfach nur leid. Wie soll solch ein Mitarbeiter Kunden für seine Produkte gewinnen? Ein einziger Verkäufer war hier zuständig für alles, was Strom verbraucht: Wäschetrockner und Waschmaschinen, Flachbildfernseher, Hi-Fi-Anlagen, Mobiltelefone, MP3-Player, Haartrockner, Netbooks, Rasierapparate, Funkwecker, Kühlschränke und und und. Wie soll sich dieser Mitarbeiter auch nur mit einem einzigen Produkt auskennen? Er hat schon genug damit zu tun, in seiner Abteilung den Überblick zu behalten. Wenn dann noch das Gehalt und die Arbeitsbedingungen nicht gerade berauschend sind, ist Dauerfrust angesagt. Doch eines ist klar: Ein frustrierter Verkäufer macht keine Kunden zu Freunden.

VON DEN BESTEN LERNEN: Kopp Schleiftechnik GmbH

Wenn von Unternehmen die Rede ist, die begeisterte Mitarbeiter haben und ihre Kunden zu Fans machen, fallen in der Literatur Namen wie Apple, Porsche oder Prada. Durch den Mittelstand geht dann ein Raunen. »Wenn ich iPhone und iPad, den 911er oder edle Handtaschen verkaufen sollte, dann hätte ich es auch leichter«, entgegnet Unternehmer. Dass die Produkte aber gar nicht besonders »sexy« sein müssen, um begeisterte Mitarbeiter zu haben und Kunden zu Freunden zu machen, beweisen deutsche Mittelständler immer wieder. Eines der Unternehmen, die hier den Bogen raus haben, ist die Kopp Schleiftechnik GmbH.

Wer die idyllisch am Rande eines Dorfs im Odenwald gelegene Firma besucht, betritt keine Werkshalle, sondern eine »Manufaktur«. Diese Bezeichnung bringt den Stolz des familiengeführten Werkzeugherstellers und seiner Mitarbeiter auf den Punkt. Kunden, die sich bei Kopp für Zerspanungswerkzeuge, Bohrer oder Fräser interessieren, suchen keine Massenprodukte. Sie wollen vielmehr das für ihren Betrieb genau passende Werkzeug haben. Dazu braucht ein Hersteller zuallererst die Bereitschaft, seinen Kunden zuzuhören. Jürgen, Achim und Heike Kopp haben Spaß daran, ihre Kunden ganz genau kennenzulernen.

Die mittelständisch geprägte deutsche Werkzeugindustrie erwirtschaftet laut Fachverband Werkzeugindustrie e.V. (FWI) einen Umsatz von mehr als 2,7 Mrd. Euro im Jahr. Wie kann ein kleiner Betrieb mit weniger als 50 Mitarbeitern sich hier fokussieren? Kopp Schleiftechnik besetzt mit Maßarbeit und Präzision eine lukrative Nische. »Durch die ausführliche Beschäftigung mit den Produktionsanforderungen

