

Besser werden

mit Checklisten, Leitfäden,
Selbsttests und Vorlagen.
Arbeitsmaterial zum Download
exklusiv für Mitglieder
impulse.de/downloads

- ✓ Kundenwert ermitteln
- ✓ Personas erstellen
- ✓ Markenkern finden
- ✓ Verkaufsgespräche führen
- ✓ Empfehlungsmarketing



Verkaufen

So finden Sie die richtigen Kunden und
erzielen dauerhaft mehr Umsatz

impulse

Exklusiv für Mitglieder

impulse HÖREN

WIR LESEN FÜR SIE
Ihre impulse gibt's jetzt
auch zum Hören.

SO GEHT'S

- 1 auf impulse.de/audio gehen
- 2 Audiodatei streamen oder downloaden
- 3 das Beste aus impulse unterwegs hören



impulse.de/audio



Nikolaus Förster Herausgeber und Verleger

Die Kunst des Verkaufens

Ich kenne kaum einen Unternehmer, dem es nicht Spaß macht, sein Produkt oder seine Dienstleistung zu verkaufen. Sie brennen für das, was sie tun – und begeistern damit Käufer. So weit, so gut. Oder besser: So weit, so einfach. Wirklich anspruchsvoll wird es erst, wenn es nicht mehr um einen Verkauf von Angesicht zu Angesicht geht. Wirkliches Potenzial haben Firmen, die nicht mehr vom Verkaufsgeschick des Chefs oder der Chefin abhängen, sondern professionelle Strukturen aufbauen und die Chancen der Digitalisierung nutzen.

Wie dies konkret geht, zeigt diese impulse-Kompakt-Ausgabe, die die besten impulse-Recherchen der Redaktion rund ums Verkaufen bündelt: Wie finde ich heraus, was meine Kunden umtreibt und auf wen ich mich ausrichten sollte? Mit wem verdiene ich am meisten? Wie kann ich meine Marke schärfen und Fans zu Weiterempfehlungen animieren? Und wie sollte ich mich am besten präsentieren?

Lassen Sie sich von konkreten Fällen erfolgreicher Unternehmer und Unternehmerinnen inspirieren. Es lohnt sich!

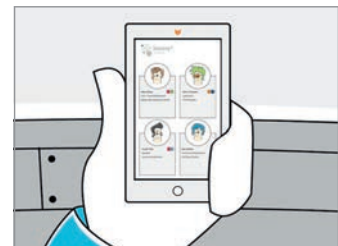
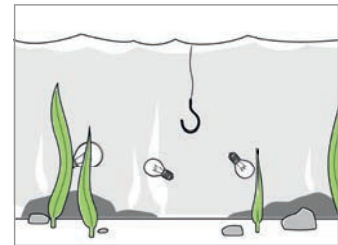
Ihr

Nikolaus Förster

nikolaus.foerster@impulse.de

AUSTAUSCH ZUM THEMA VERKAUFEN

Tauschen Sie sich mit anderen Unternehmern und Unternehmerinnen aus dem impulse-Netzwerk aus, und profitieren Sie von ihren Erfahrungen: An unserer digitalen Videokonferenz zu dieser impulse-Kompakt-Ausgabe am **10. Januar** von **16.30 bis 17.30 Uhr** können impulse-Mitglieder kostenlos teilnehmen. Auch Chefredakteurin Nicole Basel wird dabei sein. Wir freuen uns, wenn auch Sie teilnehmen. Eine kurze Mail an **kundenbetreuung@impulse.de** genügt, dann schicken wir Ihnen gern den Anmeldelink zu.



Saxony⁵-Transferportal:
Die Partnerbörse für
Entwicklungs- und
Transferprojekte

📍 transferportal.saxony5.de
 🌐 saxony5.de
 🐦 twitter.com/Saxony5_
 ▶ bit.do/YTSaxony5





ANHÖREN Sie können Artikel auch hören: Gehen Sie auf den Link impulse.de/audio. In der impulse-Digitalausgabe klicken Sie einfach auf das Audiosymbol



6

KUNDENANALYSE: DER TISCHLER NILS GRIMM
ERFASST IN EINER DATENBANK, WER BEI IHM KAUFTE

BRANDING: BEI TEXTILFIRMA COMAZO
PRÄSENTIERT DAS TEAM DIE UNTERWÄSCHE



40



72

VERLOCKEND: ANGEBOTE MACHEN,
BEI DENEN KUNDEN ZUGREIFEN

EDITORIAL von Nikolaus Förster
ÜBER IMPULSE
IMPRESSUM

3
82
82

METHODE: WIE SIE MITHILFE VON PERSONAS KUNDENWÜNSCHE ERMITTELN



32

✚ EXTRAS ZUM DOWNLOAD

Zusätzliches Arbeitsmaterial finden Mitglieder in ihrem Login-Bereich.

Diesmal:

- Ein Fragebogen zur Erstellung von Kunden-Personas
 - Ein Fragebogen für die strategische Neuausrichtung
 - Eine Checkliste zur Optimierung der Firmenwebsite
 - Ein Leitfaden für Nachfassgespräche
 - Eine Vorlage zur Erfassung des Kundenbedarfs
 - Ein Fragebogen zur Markenkernfindung
- impulse.de/downloads

KUNDENANALYSE

Wissen Sie genau, wer Ihre Kunden sind? Diese Methoden helfen, es herauszufinden und die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu verbessern

KUNDENWERT

Mit welchen Aufträgen verdienen Sie wirklich Geld? Vier Methoden, mit denen Sie errechnen können, welche Kunden wertvoll für Ihr Unternehmen sind

KUNDEN VERSTEHEN

Welche Bedürfnisse und Wünsche hat meine Zielgruppe? Mithilfe von Personas lassen sich diese sehr genau bestimmen und gezielte Angebote erstellen

BRANDING

Vier Unternehmen unterschiedlicher Branchen zeigen, wie sie ihren Markenkern gefunden haben und sich mit kreativen Marketingideen von Mitbewerbern abheben

EMPFEHLUNGSMARKETING

Positive Kommentare in sozialen Netzwerken können Ihr Geschäft effektiver vorantreiben als teure Werbeanzeigen. Wie



Sie Mundpropaganda über Social Media wie Facebook und Instagram gezielt fördern können

48

6

WEBAUFTTRITT

Zu überladen und unübersichtlich: Manche Firmeninternetseiten schrecken Kunden ab. Diese Checkliste zeigt Ihnen, wie Sie Ihren Webaufttritt benutzerfreundlicher gestalten

52

26

VERKAUFSGESPRÄCHE

Wer sich gezielt vorbereitet, den richtigen Ton trifft und kluge Fragen stellt, bewegt mehr Kunden zum Kauf. Unternehmer und Verkaufsexperten erklären, wie es mit leicht umzusetzenden Methoden klappt

56

32

VERLOCKENDE ANGEBOTE

12 Tipps von Verkaufsexperten, wie Sie mit einfachen Kniffen schriftliche Angebote erstellen, die Ihre Kunden zum Kauf motivieren

72

40

ERFOLGSREZEPTE VOM PROFI

Panagiota Petridou gehört zu Deutschlands erfolgreichsten Autoverkäuferinnen. Im Interview erklärt Sie, worauf es wirklich ankommt, um Kunden zu überzeugen

78



BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- Sie besser entscheiden können, wenn Sie Ihre Kunden kennen
- manche Kunden einfach nicht zum Unternehmen passen

Warum Sie mehr über Ihre **Kunden lernen sollten**

KUNDENANALYSE Wer ist mein Kunde? Diese vermeintlich banale Frage hat das Potenzial, alles im Unternehmen grundlegend zu verändern. Die Antwort könnte zu mehr Umsatz, mehr Gewinn und zufriedeneren Kunden führen

Text: Anna Wilke und Peter Neitzsch Erstveröffentlichung: impulse 11/2021

Lange Zeit beging Klaus Marquardt einen großen strategischen Fehler: Der Unternehmer nahm fast jeden Kunden an. Die Dachdeckerfirma aus der Nähe von Karlsruhe erhielt enorm viele Anfragen für Aufträge, und der Chef konnte sich vor Arbeit kaum retten. Dennoch kam der Betrieb auf keinen grünen Zweig.

Als das Unternehmen vor einigen Jahren gar 180 000 Euro Verlust machte, stellte Marquardt alles auf den Prüfstand. Unter anderem fragte er sich: Habe ich die richtigen Kunden?

So wie Klaus Marquardt geht es vielen Unternehmern, sie haben sich noch nie die Frage gestellt: Wer sind eigentlich meine Kunden? Und: Habe ich tatsächlich die Kunden, die zu meinem Unternehmen passen?

„Kluge Unternehmer wollen nicht jeden Kunden gewinnen, kluge Unternehmer wollen die richtigen Kunden erreichen“, sagt Anne Schüller, Expertin für Kundenorientierung aus München. So können Rabattaktionen zwar kurzfristig den Umsatz ankurbeln. Doch wenn dadurch nur Schnäppchenjäger angelockt ➤

ANHÖREN





werden, die danach nie wieder kaufen, hat das Unternehmen davon letztlich wenig. Um langfristig stabile Umsätze und Gewinne zu erzielen, braucht es eine zufriedene und loyale Kundenbasis. Doch das erfordert ein grundsätzliches Umdenken, wie der Betrieb künftig weitergeführt werden soll.

„In vielen Unternehmen herrscht die Überzeugung: Wir sind bereits sehr weit in Sachen Kundenorientierung“, sagt Beraterin Schüller. „Doch Umfragen zeigen: Die Kunden sehen das anders.“ Diese Kluft zwischen Anspruch und Realität sei für viele Firmen brandgefährlich: „Im Zweifel ist die Konkurrenz nur einen Mausklick entfernt, und dann ist der Kunde weg.“

Im Folgenden stellen wir fünf Unternehmen vor, die sich der Frage gestellt haben: Wer ist mein Kunde? Und wir zeigen, wie diese Firmen von der intensiven Auseinandersetzung mit dieser Frage profitiert haben.

Wer sind meine Kunden?

Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, ihrer bislang oft anonymen Kundschaft ein Gesicht zu geben – und so Kundenwünsche und -erwartungen sichtbar zu machen. Das gelingt nicht nur über persönliche Kontakte und Beziehungen, sondern auch mithilfe von Daten.

Eine Methode zur Analyse der Daten ist die Kundensegmentierung. Dabei werden Kunden anhand bestimmter Merkmale in Gruppen eingeteilt, umso besser auf die Bedürfnisse der jeweiligen Gruppe eingehen zu können. Was wiederum dafür sorgt, dass die Kunden zufriedener sind – und mehr Geld im Unternehmen lassen. Eine naheliegende Möglichkeit, die

Kunden eines Unternehmens einzuteilen, sind demografische Merkmale wie Alter, Geschlecht und Wohnort. Wichtig ist auch die Frage: Was kann sich der Kunde leisten?

Nur wer das Potenzial eines Kunden kennt, kann ihm ein passendes Angebot machen. Das ist wie beim Juwelier: Der Studentin bietet ein Verkäufer nicht den gleichen Schmuck an wie der Bankdirektorin. Das Beispiel zeigt: Viele Unternehmer betreiben bereits Kundensegmentierung, ohne das auch so zu benennen. Der nächste Schritt besteht nun darin, das auch systematisch zu tun.

Nils Grimm ist diesen nächsten Schritt gegangen. Der Inhaber einer Tischlerei in Hamburg begann schon kurz nach der Gründung damit, eine Kundendatenbank aufzubauen. Mit der Zeit sammelte er immer mehr Daten – heute nutzt er diese erfolgreich zur Kundenbindung und zur Akquise von Folgeaufträgen. Wie das geht, lesen Sie auf Seite 11.

In Zeiten der Digitalisierung lassen sich viele solcher Daten automatisiert sammeln. Dabei werden digitale Berührungspunkte geschaffen, sogenannte Touchpoints, die es ermöglichen, mehr über den Kunden zu erfahren. Algorithmen helfen bei der Analyse. Das funktioniert nicht nur im Internet, sondern auch im Ladengeschäft vor Ort, wie das Beispiel der Outlets Metzingen zeigt (Seite 14).

Was bringt ein Kunde ein?

Außer nach demografischen Merkmalen kann man Kunden auch nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen einteilen. Auch hier gilt: Nicht der Umsatz pro Kunde sollte maßgeblich



sein, sondern der Gewinn. Also: Was bleibt unterm Strich tatsächlich hängen? Dafür müssen dem Kunden nicht nur die Umsätze, sondern auch die Kosten zugewiesen werden.

Genau das hat auch der Dachdecker Klaus Marquardt gemacht. Mit der Konsequenz, dass er sich von einem Teil seiner Kunden getrennt hat – heute führt der Inhaber ein profitables Unternehmen (mehr dazu auf Seite 17, weitere Methoden finden Sie im Artikel „Was ist ein Kunde wert?“ auf Seite 26).

In vielen Fällen kann es aufschlussreich sein, für seine Bestandskunden einmal diesen Kundenwert zu berechnen. Im E-Commerce kommen zur Beurteilung des Kundennutzens regelmäßig sogenannte RFM-Modelle zum Einsatz, für „recency“, „frequency“ und „monetary“. Also: Wann hat ein Kunde zuletzt gekauft? Wie häufig kauft er ein? Und: Wie viel Geld gibt er dabei aus? Wie Sie einen Kundenwert über die gesamte Lebensdauer berechnen, die der Kunde bei Ihrem Unternehmen bleibt, finden Sie in der impulse-Ausgabe 05/2019, Seite 64, „Wann bleiben Kunden treu?“.

Letztlich geht es immer darum, ein möglichst vollständiges Bild von der Verkaufshistorie zu bekommen. Diese Zahlen wiederum können mit weiteren Kundendaten zusammengeführt werden, auf diese Weise lässt sich auch das Potenzial bestimmter Kundengruppen für künftige Transaktionen besser abschätzen.

Doch nicht in jedem Fall braucht es dafür aufwendige statistische Berechnungen. Oft reicht es bereits, sich zu fragen: Welcher Kunde bestellt wie oft? Welcher zahlt gut? Welche Kunden machen eigentlich nur Arbeit? Und wer ist überhaupt mit mir und meiner Leistung zufrieden?

Diese Fragen stellte sich auch Elmar Hahne, der mit seiner Firma Intros medizinische Laser

verkauft. Und siehe da: Von den unzufriedenen Kunden konnte sich Hahne ziemlich einfach trennen (mehr lesen Sie ab Seite 19).

Was braucht der Kunde von mir?

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Kunden nicht nach ihrer Kaufhistorie, sondern nach ihren Bedürfnissen einzuteilen. Eine Methode, die gerade im Geschäft mit Firmenkunden gut funktioniert, ist, sogenannte Personas zu erstellen. Dabei werden die Menschen hinter der Kaufentscheidung betrachtet und deren Wünsche und Erwartungen hinterfragt.

Doch all dieses Wissen nutzt wenig, wenn daraus keine Konsequenzen gezogen werden. „Es kommt darauf an, die Prozesse im Betrieb vom Kunden her zu denken“, sagt Expertin Schüller. Das erfordert in vielen Fällen auch eine Umstellung der Organisation.

Am Ende einer Kundenanalyse steht daher im Idealfall ein Strategiewechsel. Das kann die Spezialisierung auf ein Kundensegment sein, eine Ausweitung der Produktpalette oder zusätzliche Services. Walter Zinser von der Softwarefirma Palette CAD hat mehr über die Bedürfnisse seiner Kunden herausgefunden (lesen Sie den Beitrag ab Seite 23). Daraufhin hat er sein Marketing überarbeitet und gewinnt nun mehr Neukunden in seiner Zielgruppe. ➤

UNTERM STRICH Die eigenen Kunden genau zu betrachten eröffnet neue Perspektiven – in den Bereichen Marketing und Kundenansprache, aber auch für die Positionierung der Firma am Markt.



DRANGEBLIEBEN Wer einmal ein Kunde von Nils Grimm war, der bleibt es meist auch. Der Tischler bleibt nach einem Auftrag dran und bietet etwa eine kostenfreie Wartung an. Dabei hilft ihm eine gut gepflegte Kundendatenbank

Darf's noch ein Extra mehr sein?

Weil Nils Grimm weiß, was seine Kunden brauchen, entgehen dem Inhaber einer Hamburger Tischlerei keine Folgeaufträge mehr. Dabei hilft dem Unternehmer seine gut gepflegte Kundendatenbank

Eine genaue Vorstellung davon, welche Kunden er haben wollte, hatte Nils Grimm schon früh. Mit seiner „Werkstatt für feine Räume“ richtet sich der Tischler an eine Kundschaft, die auch bereit ist, den Preis für eine Maßanfertigung zu zahlen. Neun von zehn Kunden sind Privatpersonen, für die Grimm nicht nur Möbel fertigt, sondern auch Innenausbauten plant und koordiniert.

„Der persönliche Kontakt zum Kunden war mir von Anfang an wichtig“, berichtet der Hamburger Unternehmer. Schon neun Monate nach der Firmengründung verschickte er erste Weihnachtsgrüße. Das war im Jahr 1999. Er habe sich immer von anderen Handwerkern absetzen wollen, erzählt der 52-Jährige. Mit Erfolg: Heute setzt Grimm rund 2 Millionen Euro im Jahr um, beschäftigt 20 Mitarbeiter und hat rund 3500 Kunden in seiner Kartei.

Diese Kundendatenbank ermöglicht es ihm, Kunden in Gruppen einzuteilen und diesen speziell zugeschnittene Angebote zu schicken.

Gezielte Ansprache

Die Kundenkartei ist für Grimm so etwas wie das Fundament des Betriebs. „Anfangs habe ich Kundendaten noch in Word und Excel gesammelt“, erinnert sich der Firmenchef. Später machte er sich an den Aufbau einer systematischen Datenbank. Das Programm dafür schrieb eine kleine Softwareschmiede. „So hatte ich einen direkten Draht zu den Entwicklern und konnte meine Wünsche einbringen.“

Wenn heute ein Kunde bei der Tischlerei anruft, ploppt direkt eine Maske auf mit einem Feld für Notizen, die in der Kundendatenbank hinterlegt werden. Die Mitarbeiter sind alle

angehalten, die Datenbank auch aktiv zu nutzen. Die Kundenkartei kann Grimm nach verschiedenen Kriterien filtern. Der vielleicht wichtigste Filter ist die Unterscheidung zwischen Privat- und Firmenkunden, weil beide nicht nur andere Rechnungen, sondern jeweils auch eine andere Ansprache benötigen.

Darüber hinaus sind im Laufe der Jahre eine Vielzahl weiterer Kriterien dazugekommen, die eine individualisierte Ansprache ermöglichen. So kann Grimm etwa Anschreiben verschicken, die sich gezielt an die Innenarchitekten im Kundenkreis richten.

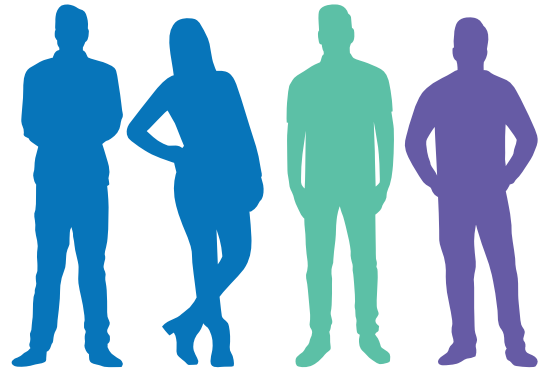
Kunden aktivieren

Kundensegmentierung sei keinesfalls nur etwas für große Konzerne. Das ist Grimm wichtig. Es funktioniert auch im Handwerk.

„Der Vermerk ‚Parkett-Fußboden‘ war eines der ersten Merkmale, das wir in die Datenbank aufgenommen haben“, erinnert er sich. Die Idee dahinter: Ein Parkett-Fußboden muss regelmäßig gepflegt werden, bei der Gelegenheit ergeben sich vielleicht noch weitere Folgeaufträge. Ein Jahr nachdem sein Team das Parkett verlegt hat, schickt Grimm deshalb eine Geburtstagskarte an den Kunden und bietet an, die Pflege des Bodens zu übernehmen.

Doch Grimm denkt nicht nur an die Geburtstage seiner Produkte, auch seinen Kunden gratuliert er zum Jubeltag. „Einmal haben wir von einem langjährigen Kunden gehört, dass dessen Tochter und Schwiegersohn Eltern geworden sind, also haben wir mit einem kleinen Präsent zum Enkelkind gratuliert.“ So etwas setze aber eine lange gewachsene Kundenbeziehung voraus, gibt er zu. ➤

Wer heute etwas Kleines kauft, kann morgen schon etwas Großes bestellen



NILS GRIMM *Inhaber der „Werkstatt für feine Räume“*

Bedenken in Sachen Datenschutz hat Grimm keine: „Wir holen von allen Kunden ein Einverständnis ein.“ Außerdem habe jeder Kunde selbstverständlich das Recht, über ihn gespeicherte Daten einzusehen oder zu verlangen, dass diese gelöscht werden (was Sie im Umgang mit Kundendaten noch beachten müssen, lesen Sie im Kasten rechts).

Daneben nutzt Grimm seine Datenbank auch noch für andere Marketing-Mails. So werden Kunden im Frühjahr über Gestaltungen im Außenbereich informiert und im Herbst über Trends in der Inneneinrichtung. „Generell bieten wir drei Monate nach größeren Einbauten eine kostenfreie Wartung an – natürlich mit dem Hintergedanken, dass das auch Folgeaufträge einbringt“, erklärt der Unternehmer. „Und das funktioniert erstaunlich oft.“

Bei solchen Mailings misst Grimm auch die Öffnungsraten und die Rückläufe, testet aus, was funktioniert und was nicht. Im Handwerk ist das immer noch die große Ausnahme. Und das alles ohne Agentur-Hilfe: Geschrieben werden die Marketing-Mails in aller Regel vom Chef selbst, der Tonfall ist authentisch.

Beziehungspflege

„Wir pflegen die Beziehung zum Kunden auch ohne konkretes Verkaufsinteresse“, erläutert Grimm. Dazu zählt für den Tischler auch, was Handwerkern oft schwerfällt: zugeben, wenn sie einen Fehler gemacht haben. Das zahlt sich langfristig aus, ist sich der Inhaber sicher. Für ihn ist das auch eine Versicherung für schlechte Zeiten: Als Grimm in den Krisenjahren 2008 und 2009 reihenweise Aufträge wegbrachen, halfen ihm auch die gewachsenen Kundenbeziehungen durch diese Zeit.

Bei aller Zahlenverliebtheit ist Grimm eines wichtig: „Wir unterscheiden nicht nach Auftragsvolumina. Wer heute etwas Kleines kauft, kann morgen schon etwas Großes bestellen.“ Generell gelte eher: Wer gerade sein komplettes Zuhause saniert hat, der benötigt so schnell nichts Neues. Auch eine Einteilung in A-, B- und C-Kunden lehnt Grimm ab. „Wer nur die A-Kunden zufriedenstellt, hat schnell das Problem, dass alle anderen dann schlechte Bewertungen schreiben, weil sie sich als Kunden zweiter Klasse fühlen.“

Und noch einen Trick hat Grimm, damit gleich die richtigen Kunden zu ihm kommen – also jene, denen es nicht nur darum geht, ein weiteres, möglicherweise günstigeres Angebot einzuholen: Er lädt sie zu sich in die Werkstatt ein, um den ersten Auftrag zu besprechen. Das hat zwei Vorteile: „Auf diese Weise können wir sofort zeigen, wer wir sind“, sagt der Tischler. „Außerdem sortieren wir Kunden gleich aus, die kein ernsthaftes Interesse haben.“ ➤

SO GEHEN SIE KORREKT MIT KUNDENDATEN UM

Wer seine Kunden kennenlernen will, speichert meist auch Informationen über diese ab. Dabei gibt es einiges zu beachten: Welche Daten Sie speichern dürfen, wann Sie um Erlaubnis fragen müssen und welche Details Sie auf keinen Fall in Ihrer Datenbank ablegen sollten

Kundendaten

Informationen, die Sie über Ihre Kunden speichern, unterliegen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), wenn es sich um personenbezogene Daten handelt. Das heißt, Informationen über juristische Personen zählen nicht dazu. Haben Sie in Ihrer Datenbank die Meier-Schmidt GmbH inklusive einer Anschrift abgespeichert, ist das immer unkritisch. Erfassen Sie allerdings zusätzlich einen Ansprechpartner oder die direkte Durchwahl zur Chefin, gilt der ganze Datensatz als personenbezogen und unterliegt damit strengen Richtlinien.

Grundsätzlich verboten

„Grundsätzlich ist jede Verarbeitung personenbezogener Daten erst einmal verboten“, erklärt Datenschutzanwalt Christian Klos aus Köln von der Beratungsfirma Two Towers. Das umfasst das Lesen, Speichern und die Weitergabe von Informationen. Für diese strenge Regel gibt es allerdings Ausnahmen. So dürfen Sie Kundendaten zur Vertragsanbahnung und Vertragserfüllung verarbeiten. Also beispielsweise um bestellte Ware zu liefern oder um ein Angebot zu erstellen. Weitere Ausnahmen gibt es, wenn:

1. Sie eine rechtliche Verpflichtung haben, beispielsweise nach dem Geldwäsche- oder Kreditwesengesetz.
2. Sie die Einwilligung der Person haben.
3. Sie ein berechtigtes Interesse haben. Wann genau Sie ein genügend großes Interesse haben, bleibt eine Abwägungsentscheidung. Kauft ein Kunde auf Rechnung, haben Sie das Recht, dessen Bonität zu erfahren. „Sie sollten sich immer fragen: Brauche ich diese Daten wirklich, oder ist das ein Nice-to-have“, sagt Klos.

Datenschutzhinweise

Verarbeiten Sie Kundendaten, müssen Sie darüber informieren. Diese Datenschutzhinweise können Sie zum Beispiel

in Ihrer E-Mail-Signatur oder über Ausgänge in der Firma kommunizieren.

Einwilligung

Haben Sie weder ein berechtigtes Interesse noch eine rechtliche Verpflichtung, müssen Sie eine Einwilligung einholen. Im Einwilligungstext müssen Sie den Zweck der Datenverarbeitung beschreiben. Außerdem müssen Sie auf die Freiwilligkeit und die Widerrufbarkeit hinweisen. Eine universelle Einwilligung gibt es übrigens nicht. „In der Erklärung muss konkret stehen: um welche Daten geht es? Was ist der Zweck? Was macht die Firma damit?“, sagt Anwalt Klos. Gibt es verschiedene Zwecke, müssen Sie getrennte Einwilligungen einholen.

Dokumentation

Unternehmen haben die Pflicht, jederzeit nachweisen zu können, dass die Daten rechtmäßig erhoben und verarbeitet wurden. Im Zweifelsfall ist die Firma in der Beweispflicht. Sie sollten daher alle Prozesse, in denen Daten eine Rolle spielen – das Erfassen, Ablegen, Speichern und Löschen – dokumentieren. Bei kleinen Betrieben reicht dazu meist eine Excel-Tabelle. Eine Vorlage für das sogenannte Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten finden Sie unter impulse.de/verzeichnis

Datenbankrecherche

Viele Kundeninformationen lassen sich auch im Internet finden. Geburtsdatum, wirtschaftlich Berechtigte oder Wohnsitz sind beispielsweise im Handels- oder Gewerberegister öffentlich zugänglich und für jeden einsehbar. „Da diese Daten für jedermann zugänglich sind, würde ich sie meist als unkritisch einstufen. Man sollte aber aufpassen, dass man wirklich nur Daten erhebt, die man auch wirklich braucht“, sagt Klos.

Soziale Medien

Bei sozialen Netzwerken sollten Sie beachten, um welche Plattform es sich

handelt. „In beruflichen Netzwerken wie LinkedIn oder Xing stellen Menschen ihre Daten explizit zur Verfügung, daher darf dort auch eher recherchiert werden“, sagt der Experte. Bei anderen Netzwerken sollten Sie prüfen, ob die Informationen für jeden öffentlich einsehbar sind. Muss man sich einloggen oder ist eine Freundschaft erforderlich, sollten Sie vorsichtig sein. „Je schwieriger es ist, an die Daten zu kommen, desto mehr Interesse muss ich nachweisen“, sagt Klos. Wichtig sei auch, Daten aus verschiedenen Quellen nicht zu vermengen. „Die Kontakthistorie mit Informationen anzureichern, die ich auf Facebook gefunden habe, geht nicht einfach so. Dazu bräuchte man eine Einwilligung“, erläutert der Anwalt.

Besondere personenbezogene Daten

Informationen zu Gesundheit, Gewerkschaftsmitgliedschaft oder sexueller Orientierung sind besonders heikel. „Diese dürfen nur verwendet werden, wenn die Person sie selbst veröffentlicht hat“, erklärt der Anwalt. Sie sollten daher immer gut dokumentieren, woher Sie solche Informationen haben.

Datenverarbeitung und -bewertung

Nachdem die Daten erhoben wurden, kommt die Bewertung. Wenn Sie aus den Informationen Schlüsse ziehen, beispielsweise nicht mit einem Kunden zusammenarbeiten wollen, ist auch das datenschutzrechtlich relevant. Wichtig ist, dass Sie Ihre Bewertungslogik transparent machen und alle Quellen nachweisen. „Ein Dritter sollte verstehen, warum Sie einen Kunden abgelehnt haben“, erklärt der Datenschutzexperte.

Löschfristen

Wenn Sie personenbezogene Daten gespeichert haben, müssen Sie diese löschen, sobald sie nicht mehr notwendig sind. Solange es eine andauernde Geschäftsbeziehung gibt, ist es auch erlaubt, die Daten zu behalten.

Wissen, bei wem Werbung wirkt

In der Outletcity Metzingen werden Kundendaten mithilfe einer App gesammelt. Eine künstliche Intelligenz hilft bei der Analyse und sorgt dafür, dass Angebote die richtigen Kunden erreichen



PROPHETISCH GEPLANT

Peter Kopf, 35, kümmert sich bei der Outletcity Metzingen um alle Themen rund um die Bestandskunden. Sein größter Schatz: die Datenbank. Denn damit lässt sich sogar die Zukunft vorhersagen

Eine Glaskugel, die vorhersagt, wie sich die eigenen Kunden in Zukunft verhalten – ob sie noch einmal kaufen oder wie viel Geld sie ausgeben –, das ist wohl der Wunschtraum vieler Firmen.

Dann wäre Schluss mit öden Werbemails und Flyern, die direkt im Papiermüll landen. Akquise und Kundenbindung wären plötzlich ganz leicht. Man wüsste ja schon vorher, bei wem sich der Aufwand lohnt.

Mit Hexerei haben die Vorhersagen der Outletcity Metzingen nichts zu tun. Vielmehr mit schlaun Algorithmen. „Wir nutzen eine künstliche Intelligenz, die Muster im Kaufverhalten unserer Kunden analysiert“, sagt Peter Kopf, der für das Bestandskundenmanagement verantwortlich ist. So lasse sich aufgrund der Daten mit über 80-prozentiger Sicherheit voraussagen, wie viel Frau Mustermann in den nächsten zwölf Monaten einkaufen wird.

Eine Information, die Gold wert ist. Denn die Firma kann nun viel passgenauere Werbung an Frau Mustermann verschicken. Das spart Kosten und bringt auch noch mehr Umsatz.

Das Beispiel der Outletcity Metzingen zeigt, dass es kreative Wege gibt, um an Kundeninformationen zu kommen. Aber auch, dass Datensammeln allein nicht reicht. Denn viele Firmen sitzen zwar auf einem ungenutzten Berg von Kundendaten. Doch das bringt ohne eine kluge Auswertung wenig.

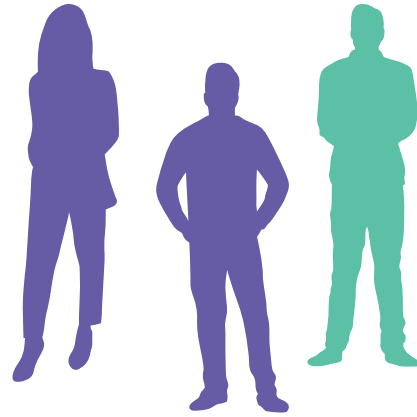
Daten sammeln

Die Outletcity Metzingen liegt 30 Kilometer südlich von Stuttgart auf dem Gelände der ehemaligen Hugo-Boss-Fabrik. Aus dem früheren Werksverkauf des Herrenausstatters entwickelten Uwe und Jochen Holy, die beiden Enkel des Firmengründers Hugo Ferdinand Boss, ein Outletcenter mit über 300 Mitarbeitern.

Seit 2012 betreibt das Unternehmen zusätzlich einen Onlineshop. Dort kommen viele Daten zusammen. „Wir haben einen Closed Shop. Das heißt, man muss sich erst mit seiner Mailadresse anmelden, bevor man überhaupt Produkte anschauen kann“, erklärt Kopf.

Zu diesem Vorgehen rät auch Jan Bockard, Spezialist für Kundensegmentierung von der Unternehmensberatung Sedlák & Partner in Ahrensburg bei Hamburg: „Unternehmer sollten sich immer fragen: Wie bekomme ich meine Kunden dazu, sich zu registrieren?“ Dafür müsse man attraktive Anreize bieten.

Auch vor Ort versucht die Firma ihre Kunden besser kennenzulernen: „Wer unsere App auf dem Handy hat und Mitglied im Kundenclub ist, kann Punkte sammeln“, erläutert Peter Kopf. Diese lassen sich dann gegen Prämien wie Gratisparken oder eine Flasche Sekt eintauschen. Mehr Ideen, wie Sie an Kundendaten kommen, lesen Sie im Kasten auf Seite 18.



Durch verschiedene Sensoren lassen sich auch die Besucherströme durch die Outletcity nachvollziehen. Die Vision des 35-jährigen Kopf: In Zukunft zu wissen, welche Marken die Kunden besonders interessant finden. Dabei achte man aber sehr genau auf das Thema Datenschutz (mehr dazu lesen Sie im Kasten auf Seite 13).

Die größte Herausforderung sei es, so Peter Kopf, die Datenbestände aus dem Onlineshop und dem Outlet zusammenzuführen. „Hat sich jemand mit derselben E-Mail-Adresse angemeldet, ist das leicht. Oft nutzen Kunden zwei Adressen.“ Dann werde es schwierig.

Marketing früher

Bei früheren Werbekampagnen ging Peter Kopf ganz klassisch vor. Aufgrund der Kaufhistorie wurden die Kunden in Gruppen eingeteilt: beispielsweise Neukunde, Bestandskunde oder inaktiver Kunde. „Je nachdem, wie groß die Warenkörbe der Kunden ausfielen, gab es eine weitere Unterteilung in Top, Middle oder Bottom“, erklärt Kopf.

Nach dieser Einsortierung richteten sich die Marketingmaßnahmen. Beispielsweise gab es regelmäßig Reaktivierungskampagnen für inaktive Kunden. „Personen, die bereits sehr aktiv waren und nun länger nicht mehr im Onlineshop eingekauft haben, erhielten von uns beispielsweise einen Gutschein per Post zugeschickt“, erzählt er.

Eine ziemlich teure Marketingaktion, die zwar funktionierte. „Aber es war immer nur der Versuch, durch einen Blick in die Vergangenheit die Zukunft vorherzusagen“, sagt Kopf. Er war sicher: Das geht auch besser.

Kluge Algorithmen

Kopf holte sich Unterstützung beim Softwareunternehmen Datasolut. Die Firma hat eine künstliche Intelligenz (KI) entwickelt, die auf Kundendaten spezialisiert ist. Sie erkennt Zusammenhänge, die Menschen nicht auffallen. Anstelle von Peter Kopf wählt heute die KI aus, wer welche Werbung bekommen soll. „Es gibt eine Schnittmenge zwischen den Kunden, die ich manuell ausgewählt habe, und denen, die die KI wählt. Aber es sind auch viele dabei, die ich selbst nicht identifiziert hätte“, sagt er.

Warum die KI einen Kunden auswählt, lässt sich im Einzelfall nicht immer genau sagen. Aber die Methode funktioniert: Die Kosten für die Werbekarten wurden um 20 Prozent gesenkt. Und trotzdem lösten mehr Menschen den Gutschein ein: 12 statt vorher 6 Prozent.

Geringere Kosten und mehr Erfolg, das klingt attraktiv. Laurenz Wuttke, Gründer von Datasolut, betont allerdings: „Je mehr Daten, desto besser funktioniert es.“ Bei Privatkunden lohne sich der Einsatz ab etwa 20 000 Datenbank-einträgen. Bei den etwas wertvolleren B2B-Kontakten bereits ab 5000 Einträgen. Die Kosten sind abhängig von der Projektgröße. Sie starten bei einigen Tausend Euro, je nach Aufwand kann es aber deutlich teurer werden.

Noch steht das KI-Projekt bei der Outletcity am Anfang. Doch die ersten Kampagnen zeigen, dass sich die Datenanalyse lohnt: „Wir können jetzt personalisierte Newsletter verschicken“, sagt Kopf. So bekommt jeder Kunde die genau passenden Angebote. Die Öffnungsrate habe sich so verdoppelt. Der Marketingprofi träumt bereits von einer personalisierten Startseite für jeden einzelnen Kunden. ➤



GENAU HINGESCHAUT Klaus Marquardt wurde erst mit der Zeit klar: Mit manchen Kundengruppen verlor er mehr Geld, als er verdiente. Bei der Erkenntnis half dem Dachdecker eine selbst gebastelte Excel-Tabelle

Manche Kunden bringen's nicht

Früher nahm Klaus Marquardt jeden Auftrag an, doch trotz vieler Anfragen ging es der Dachdeckerfirma nicht gut. Dann trennte er sich von einem Teil seines Geschäfts – und steigerte den Umsatz um 70 Prozent

Als Klaus Marquardt die Excel-Tabelle vor sich sah, stand dort schwarz auf weiß, was er schon befürchtet hatte. „Ich hätte aber nicht gedacht, dass die Ergebnisse so krass sind“, erinnert er sich. Marquardt ist Inhaber des 30-köpfigen Dachdeckerbetriebs Marquardt Dächer & Fasadens, den er mit seinem Cousin führt.

Die Zahlen waren eindeutig: Mit einem bestimmten Kundenkreis hatte der Unternehmer nicht nur weniger Geld verdient – er hatte sogar welches verloren. Klaus Marquardt hatte jahrelang auf die falschen Kunden gesetzt. Eine Erkenntnis, die den Betrieb umkrempeln sollte.

Zu viele Kunden

Über fehlende Kunden konnte sich Marquardt, 48, nicht beschweren. Seitdem sein Internet-auftritt 2013 vom Portal MyHammer zur Handwerkerseite des Jahres gekürt wurde, bekam die Dachdeckerfirma immer mehr Anfragen. „Das war unglaublich. Wir haben sogar Mails aus Hannover bekommen“, erinnert sich Marquardt, der aus dem 450 Kilometer entfernten Waghäusel bei Karlsruhe stammt.

Trotz vieler Kundenanfragen blieb aber wenig übrig. Als dann noch zwei große Aufträge wegbrachen, wurde es kritisch. „2016 haben wir 180 000 Euro Miese gemacht“, erzählt Marquardt. Vor lauter Arbeit kam er jedoch nicht dazu, sich seine Kundschaft genauer anzusehen. „Ich war im Hamsterrad und hatte kaum Gelegenheit zu denken. Wenn ein Auftrag kam, dann haben wir den erst mal angenommen.“

Spaß brachte ihm das jedoch nicht. Also fing Klaus Marquardt 2016 damit an, seine Kunden einmal genauer zu analysieren. „Meine Zeit

war mir zu kostbar, um mit Kunden zusammenzuarbeiten, die mich und meine Arbeit nicht wertschätzen“, sagt der Unternehmer.

Um herauszufinden, mit welchen Kundengruppen eine wertschätzende und finanziell lohnende Zusammenarbeit möglich ist, erstellte Marquardt eine Excel-Tabelle mit den rund 700 Kundenaufträgen des vergangenen Jahres. Die Tabelle füllte er mit den wichtigsten Kennzahlen: der in Rechnung gestellten Endsumme, den Material- und Lohnkosten sowie anderen Ausgaben. Für jeden einzelnen Auftrag errechnet er so den Gewinn pro Arbeitsstunde.

„Die verschiedenen Baustellen hatte ich auch früher im Einzelnen nachkalkuliert, aber eine Statistik über verschiedene Arten von Kunden hatte ich nie erstellt“, sagt er heute.

Krasse Ergebnisse

Um einen Überblick über die verschiedenen Kundengruppen zu bekommen, teilte Marquardt die Aufträge in zwölf Kategorien ein: Fotovoltaik, Flachdachneubau, Steildachsanierungen. Auch nach Zielgruppen ordnete er: private Kunden, Hausverwaltungen, Architekten oder öffentliche Auftraggeber.

Mit seiner selbst erstellten Tabelle konnte sich Marquardt nun für jede Kategorie und für jede Zielgruppe den durchschnittlichen Gewinn pro Arbeitsstunde anzeigen lassen. Und der variierte extrem.

Während er mit der Sanierung von Flachdächern durchschnittlich 12,68 Euro pro Stunde verdiente, waren es bei Steildächern gerade einmal 2,02 Euro pro Stunde. Und das obwohl solche Sanierungen fast den größten Teil aller bisherigen Aufträge ausmachten. ➤

KUNDENDATEN BEKOMMEN

Kunden einteilen kann nur, wer seine Kunden kennt. So kommen Sie an eine gute Datenbasis für die Analyse

Um Kunden zu analysieren, braucht es zunächst gute Daten. Leider ist die Datenlage in vielen Unternehmen dünn oder über verschiedene Abteilungen verteilt. Eine der wichtigsten Aufgaben ist es daher, bereits vorhandene Daten aufzubereiten.

Daten zusammenführen

„Viele Unternehmen sitzen bereits auf einem großen Datenschatz, sie müssen ihn nur heben“, sagt Jan Bockard von der Unternehmensberatung Sedlák & Partner. Ein großes Problem dabei ist das Silodenken: Oft sammelt das Salesteam genauso Kundendaten wie die Abteilung für Reklamationen. „Hier muss man überlegen: Wie können wir die unterschiedlichen Datentöpfe zusammenführen?“ Ein Unternehmer muss dafür sorgen, dass das Wissen über den Kunden nicht beim einzelnen Vertriebler hängen bleibt.

Transaktionsdaten nutzen

In jedem Unternehmen entstehen Transaktionsdaten – egal, ob im B2C- oder im B2B-Bereich. Darunter fallen alle möglichen Vorgänge im Unternehmen, die ohnehin dokumentiert werden. Das können Bestellungen, Rechnungen, Reklamationen oder Daten aus der Lagerverwaltung sein. „Solche Daten systematisch zu erfassen und aufzubereiten kann sich für viele Unternehmen lohnen“, sagt Bockard.

Den Kunden Anreize bieten, sich zu registrieren

Damit aus einzelnen Bestellvorgängen ein zusammenhängendes Kundenprofil entsteht, müssen diese Vorgänge auch miteinander in Verbindung gebracht werden. Unternehmer sollten sich daher fragen, welche Anreize sie bieten

können, damit Kunden sich registrieren. Neben klassischen Möglichkeiten, wie Rabattkarten im stationären Handel oder einem Gutschein für den Online-shop, sind zahlreiche weitere Anreize denkbar. Ein gut gemachter Newsletter oder eine App kann so ein Lockmittel sein. Im B2B-Bereich sind Kunden vielleicht bereit, sich für eine Plattform mit Schulungsvideos zu registrieren oder für Extraservices wie eine kostenfreie Wartung.

Digitale Touchpoints schaffen

Generell geht es darum, digitale Berührungspunkte mit den Kunden zu schaffen. An solchen Touchpoints können nicht nur Daten erhoben werden, sie stärken im Idealfall auch die Bindung des Kunden ans Unternehmen. So ein Kundenkontakt kann etwa die Anmeldung zu einem Gewinnspiel sein oder für einen kostenlosen Download, aber auch Interaktionen in sozialen Netzwerken wie Facebook oder LinkedIn.

Kunden systematisch befragen

Wer darüber hinaus mehr über Kundenbedürfnisse erfahren will, wird nicht umhinkommen, Marktforschung zu betreiben und seine Kundschaft zu befragen. Das können kurze Umfragen sein, die sich in ein paar Minuten online ausfüllen lassen. Oder auch intensive Interviews mit einzelnen Kunden, die typisch für ein bestimmtes Segment sind. Um statistisch sinnvolle Aussagen über einzelne Kundensegmente treffen zu können, brauche es mindestens 100 qualitativ hochwertige Datensätze, so Bockard. Aber auch einzelne Interviews – oder gut dokumentierte Kundengespräche – bieten bereits wertvolle Einblicke in die Motive der Kunden.

Das durchschnittliche Ergebnis bei der Fotovoltaik-Montage war sogar noch dramatischer. 7,27 Euro hatte er in jeder Stunde verloren, die sein Team an diesen Aufträgen arbeitete. Ein schockierendes Ergebnis.

Keine Verluste mehr

„Damals dachte ich mir, wenn ich mein Team statt auf die Steildachsanierung auf Flachdachsanierungen schicke, verdienen wir ein Vielfaches an Geld.“ Gedacht, getan. Das Unternehmen zog sich komplett aus den Bereichen Steildach und Fotovoltaik zurück. „Wir haben unseren Kundenstamm seitdem komplett gedreht“, sagt er.

Und das hat sich gelohnt. Sein Team kümmert sich nun nur noch um Aufträge, die gutes Geld bringen. Verluste fährt das Unternehmen nun nicht mehr ein. „Wir haben unseren Umsatz gesteigert. Von 3,7 auf 6,3 Millionen in vier Jahren. Obwohl wir nur einen Mitarbeiter mehr haben“, sagt Marquardt.

Auch wenn die Tabelle zunächst ein großer Aufwand war, hat sich die Mühe also mehr als gelohnt. Die Zahlen erneuert Marquardt nun jedes Jahr und nimmt immer wieder neue Kennzahlen hinzu. In der neuesten Version rechnet er auch die Bürostunden eines Projekts mit ein. „Es kann sein, dass ein 10 000-Euro-Auftrag doppelt so viele Organisationsstunden macht wie ein 100 000-Euro-Auftrag“, sagt der Unternehmer.

Auch daraus zieht Marquardt seine Schlüsse. „Aktuell sind wir dabei, uns aus dem Privatkundengeschäft zurückzuziehen“, sagt er. Das sei einfach zu beratungsintensiv.

Für Klaus Marquardt hat es sich gelohnt, die eigenen Kunden einmal genauer anzuschauen. Seine Ergebnisse seien aber nicht auf andere Firmen übertragbar. „Das muss jeder für sich selbst herausfinden“, betont er.

Die Excel-Vorlage hat er auf seiner Website marquardt.gmbh/blog veröffentlicht. Die richte sich zwar eigentlich an Dachdecker, bei Fragen könne man sich aber gern bei ihm melden. Seitdem Klaus Marquardt die richtigen Kunden hat, hat er anscheinend auch wieder den Kopf für andere Dinge frei.

Erfolgreich dank kleiner Zielgruppe

Seit sich Elmar Hahne auf die richtigen Kunden konzentriert, steht seine Firma für Medizintechnik nicht nur wirtschaftlich besser da – auch die Kundenzufriedenheit nahm deutlich zu

Der Inhaber von Intros Medical Laser, Elmar Hahne, hat ein ziemlich breites Kundenspektrum. Seine Firma, die er gemeinsam mit seinem Geschäftspartner Rainer Sauerbier führt, verkauft seit 20 Jahren medizinische Laser aus dem thüringischen Heilbad Heiligenstadt an unterschiedlichste Arztpraxen im ganzen Land.

Heutzutage können Laser in so ziemlich jeder medizinischen Fachrichtung eingesetzt werden. Zur Behandlung von Karies oder Parodontitis, für Operationen und zur Entfernung von Haaren oder Tattoos.

Doch trotz der vielen potenziellen Kunden hatte Elmar Hahne ein Problem. „Unser Umsatz stagnierte und auch die Kundenzufriedenheit, die wir regelmäßig erheben, verbesserte sich nicht“, erinnert sich der Unternehmer.

Eine Kundendatenanalyse ergab schließlich: Eine solch große Zielgruppe ist gar nicht mal so schlau.

Alles an einem Ort

Als Hahne im Jahr 2010 beschloss, seine rund tausend Kunden in eine neue Datenbank zu übertragen, war ihm noch nicht klar, was er sieben Jahre später mit diesem Customer-Relationship-Management-System (CRM) anfangen würde. „Wir mussten einfach weg von unserer selbst gebastelten Access-Datenbank und wollten etwas Professionelleres“, erinnert er sich. Nach einiger Recherche landete der 57-Jährige beim Anbieter Cobra.

Zunächst war die neue Kundendatenbank vor allem eine Erleichterung im Arbeitsalltag. Denn von nun an lagen die Kundeninformationen und -dokumente an einem Ort und muss-

ten nicht einzeln zusammengesucht werden. „Ich sehe sofort, welche Geräte der Kunde hat, welche Reparaturen es gab und wann die letzten Gespräche waren“, sagt Hahne.

Fit für die Zukunft

Im Dezember 2017 veranstaltete Elmar Hahne einen Zukunftsworkshop für seinen Betrieb. Gemeinsam mit Hahnes Ehefrau und den zwei Söhnen der beiden Geschäftsführer, die alle ebenfalls im Unternehmen arbeiten, buchten sich Hahne und Sauerbier einen ganzen Tag lang in ein nahe gelegenes Hotel ein. Vor allem das Problem der stagnierenden Umsätze und der mäßigen Zufriedenheit der Kunden stand dabei im Fokus.

„Uns war klar, dass wir niemals Marktführer werden. Dafür sind wir zu klein. Aber wir wollten Marktführer bei der Kundenzufriedenheit werden“, erzählt Hahne.

Grundlage für die gemeinsame Arbeit: die Daten aus dem CRM-System. „Mit nur wenigen Klicks kann ich wahnsinnig viele Informationen aus der Datenbank ziehen“, sagt Hahne. Welche medizinischen Fachrichtungen haben welche Umsätze? Welche Bereiche stagnieren? Wo gibt es Reklamationen? Und wo ist die Kundenzufriedenheit am höchsten?

Schnell ergab sich ein stimmiges Bild. „Die Daten haben das Bauchgefühl, das ich schon immer hatte, bestätigt“, sagt Hahne. In manchen medizinischen Bereichen hatte das Team deutlich weniger Fachwissen als in anderen. „Das Dental-Geschäft ist etwa ganz anders als die restliche Humanmedizin. Von der Ausbildung bis zu eigenen Zahnkongressen – das ist ein Spezialgebiet“, erläutert der Unterneh-

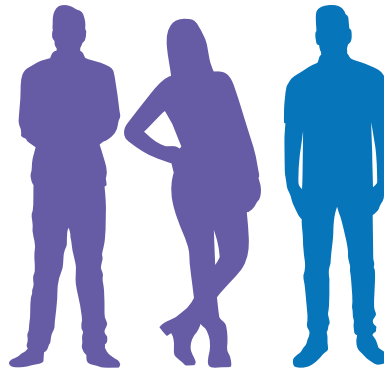


KURS ÄNDERN

Wie könnte eine Neuausrichtung des Unternehmens aussehen? Was soll anders werden? Fünf Fragen, die bei der Orientierung helfen, finden Sie im Download-Bereich: impulse.de/neuausrichtung

GUT UNTERRICHTET Im Schulungsraum bringen Elmar Hahne und sein Team den Kunden alles Wichtige über die Medizin-Laser bei. Seine Kunden schätzen das. Hahnes Ziel: Marktführer in Kundenzufriedenheit werden





mer. Das spiegeln letztlich auch die Zahlen wider. „Genauso ist es in der Tiermedizin“, erklärt Hahne weiter.

Konsequenzen

Im Anschluss an den Workshop trennte sich Elmar Hahne von den Tier- und Zahnarztpraxen als Zielgruppe. „Wenn ich heute solche Anfragen bekomme, empfehle ich gern einen Konkurrenten weiter“, sagt er.

Ein großer Schritt. Doch seitdem fällt es den 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leichter, Expertenwissen aufzubauen. „Wir haben ein Schulungszentrum mit zwei Behandlungsräumen im Nachbargebäude eingerichtet“, erzählt Hahne. Dort kann das Team erklären, wie welcher Laser funktioniert und worauf es zu achten gilt. Ein echter Mehrwert.

Doch nicht nur seine Zielgruppe schränkte Hahne im Laufe der Zeit ein. Auch seine Produktpalette veränderte sich. Inzwischen verkauft Intros nur noch hochwertige und damit auch hochpreisige Laser. Heute kostet ein durchschnittlicher Laser bei Intros etwa 35 000 Euro, früher wurden auch Geräte aus Fernost für unter 10 000 Euro verkauft.

Der Aufwand sei für die Intros-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter der Gleiche. „Die Anlieferung in die Praxis und eine Teamschulung für den Laser kosten immer dasselbe“, erläutert Hahne. Doch die Kunden der Billiggeräte seien oft viel unzufriedener gewesen. „Manchmal waren das nur Kleinigkeiten. Aber wenn man sich jeden Tag rumärgern muss, weil schon beim Einschalten das Display flackert oder der Schlüssel hakt, dann nervt das schnell“, sagt der Unternehmer. Für zufriedene Kunden hatte das selten gesorgt. „Und die Margen waren dazu auch noch schlecht.“

Ein Vorgehen wie bei Intros empfiehlt auch Anne Schüller, Expertin für Kundenorientierung aus München: „Es geht nicht darum, alles für jeden zu machen, sondern das Besondere für manche.“ Anstatt nur auf den Umsatz zu starren, sollten Firmen den Fokus darauf

Wir wollten Marktführer in Kundenzufriedenheit werden

ELMAR HAHNE *Inhaber der Firma Intros Medical Laser*

legen, Kundenbeziehungen langfristig zu entwickeln.

Marktführer in der Kundenzufriedenheit – das war das Ziel von Intros. „Ich glaube, das haben wir erreicht“, sagt Hahne. Einen echten Vergleich mit der Konkurrenz gibt es natürlich nicht. „Aber wir merken in den letzten Jahren, dass wir mehr Kunden über Mund-zu-Mund-Propaganda generieren.“ Und auch die Ergebnisse der Zufriedenheitsumfragen sind ein voller Erfolg. Heute geben 98 Prozent der Kunden in der Gesamtwertung fünf von fünf Punkten.

Die Kundenzufriedenheit über maximale Kundengewinnung zu stellen hat sich für Elmar Hahne auf jeden Fall ausgezahlt, denn damit stieg auch der Umsatz. Seit dem Zukunftswerkshop verdoppelte er sich sogar von 1 auf 2 Millionen Euro. So können Elmar Hahne und Mitgeschäfter Rainer Sauerbier die Firma ganz entspannt an die nächste Generation weitergeben. Die Söhne stehen schließlich schon in den Startlöchern. ➤

A man with glasses and a grey suit jacket over a light-colored shirt is standing in a studio. He is holding a black VR headset with both hands. The background features a large window, studio lighting equipment including a large softbox, and a computer monitor on a stand. A desk with a keyboard is visible in the lower left.

NEU GEDACHT *Walter Zinser erarbeitete sich einen frischen Blick auf seine Kundschaft: Gemeinsam mit seinem Team erstellte er Kunden-Personas – nun haben sie bei Palette CAD eine genauere Vorstellung von den Kundenwünschen*

Was brauchen Kunden wirklich?

Walter Zinser verkauft Software an Handwerker. Der Geschäftsführer von Palette CAD hat erkannt, dass seine Kundschaft ganz unterschiedliche Bedürfnisse hat – und sich darauf eingestellt

Eigentlich kommt Walter Zinser aus der Nische: Vor 27 Jahren beteiligte sich der Ingenieur an einem Betrieb, der Kachelöfen konstruierte. Weil Zinser am Markt keine geeignete 3D-Software fand, um die Öfen am Rechner zu planen, begann er, ein eigenes Programm zu entwickeln. Das war die Geburtsstunde seiner jetzigen Firma Palette CAD. „Wenn Sie heute einen Kachelofen kaufen, wurde der mit großer Wahrscheinlichkeit mit unserer Software geplant.“

Doch die Zielgruppe für die Planungssoftware war klein: „Es gibt leider nur etwa 2000 Kachelofenbauer weltweit“, erläutert Zinser. Deshalb erweiterte der Inhaber den Kundenkreis: So gibt es das CAD-Programm jetzt etwa auch für Sanitärbetriebe und Fliesenleger, die damit Bäder für ihre Kunden planen, und für Schreiner und Tischler, die mit dem Programm Möbel entwerfen und fertigen.

Erst durch eine Analyse seiner Kunden hat Zinser gemerkt, wie verschieden deren Bedürfnisse sind. Dadurch konnte die Firma die Akquise von Neukunden deutlich verbessern.

Fokus verloren

Palette CAD beschäftigt heute 120 Mitarbeiter, davon 90 am Firmensitz in Stuttgart. Kleinere Teams sitzen in Österreich, der Schweiz, Frankreich, den Niederlanden und Italien. Rund 10 Millionen Euro erwirtschaftet die Firma allein in Deutschland.

„In den letzten Jahren ist etwas Unerwartetes passiert“, berichtet Zinser. „Wir sind von der Nische in den Mainstream der Digitalisierung gerutscht.“ Die Firma hatte Know-how in Bereichen wie 3D-Visualisierung oder „Virtual

Reality“-Brillen aufgebaut, die plötzlich bei Herstellern und Großhändlern sehr gefragt waren. Doch mit den neuen Auftraggebern ging auch eine Gefahr einher: den Fokus zu verlieren.

Hinzu kam eine weitere Schwierigkeit: „Wir haben gemerkt, dass wir einen Großteil unseres Marktes überhaupt nicht erreichen“, sagt der 67-Jährige. „In unseren Zielgruppen im Handwerk kennen uns viele gar nicht.“ Daraufhin habe man eine intensive Diskussion über das Thema Markenkern geführt. Das Team stellte sich die Frage: „Wo holen wir unsere Kunden überhaupt ab?“

Kunden verstehen

Diese Frage führte schließlich dazu, dass das Unternehmen gemeinsam mit einer Agentur seine Kunden analysierte, in Gruppen einteilte und für jede Gruppe sogenannte Buyer-Personas definierte. Bei dieser Methode werden prototypische Kunden erstellt und deren Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen hinterfragt. Mehr zum Thema Personas-Methode erfahren Sie ab Seite 32. Eine Vorlage mit Fragen, mit denen Sie typische Kunden beschreiben können, finden Sie in unserem Download-Bereich: impulse.de/vorlage-personas.

Gerade im B2B-Bereich sind Personas eine gute Möglichkeit, um sichtbar zu machen, welche Menschen hinter den Firmenkunden stehen und dort die Entscheidungen treffen.

„Wir haben den Personas auch Namen gegeben“, sagt Zinser. „Der kleine Holzhandwerker heißt bei uns etwa Markus.“ Markus ist Inhaber einer Schreinerei mit weniger als 15 Mitarbeitern. Er besitzt keine eigene CNC-Maschine, die Werkstücke vollautomatisiert herstellen ➤

Wir sind immer dann gescheitert, wenn wir unsere DNA, das Handwerk, verraten haben

WALTER ZINSER *Inhaber der Softwarefirma Palette CAD*



KUNDENPROFILE

Firmen wollen immer das perfekte Angebot machen.

Journalisten sind jedoch für jeden Algorithmus eine Herausforderung: Nach dem Interview mit einem Friedhofschef bekam impulse-Redakteurin

Anna Wilke tagelang Werbung für Urnen im Browser angezeigt. Bei ihrem Kollegen **Peter Neitzsch** sind es meist nur Versicherungen.

kann. Markus hat andere Sorgen als Alex, der einen mittelgroßen Schreinereibetrieb besitzt – mit entsprechenden Maschinen und mehr Mitarbeitern. Klar, dass Kachelofenplaner und Sanitärinstallateure wieder andere Probleme haben, die die Software lösen soll.

Hinter der Einführung der Personas stehe „ein Riesenprozess, der uns nun schon seit drei Jahren umtreibt“, erläutert Geschäftsführer Zinser. Die Personas, die ein Team aus allen Abteilungen in intensiver Diskussion erarbeitete, wurden anschließend durch professionelle Interviews mit realen Kunden unterfüttert.

Am Ende des Prozesses war für Walter Zinser und seine Mannschaft sehr viel klarer, wer ihre Kunden sind und wie diese ticken. In der Folge individualisierte der Unternehmer das Marketing und führte eine neue Dienstleistung rund um das Kernprodukt ein.

Neue Angebote

Komplett überarbeitet wurde die Neukundenansprache: „Früher haben wir auf unserer Homepage immer geschrieben, wie toll wir waren“, berichtet Zinser. Jetzt gibt es stattdessen für jede Buyer-Persona eine eigene Unterseite. So richtet sich eine Seite etwa an Sanitärbetrie-

be, eine andere an Innenarchitekten. Dort steht nun, wie die Software die spezifischen Probleme dieser Gewerke lösen kann. Darauf können wiederum die Social-Media-Kampagnen verlinken, die jetzt auf die jeweiligen Berufsgruppen zugeschnitten sind.

Die Botschaft an Markus, den Inhaber der kleinen Schreinerei, lautet etwa: Digitalisierung ist nicht schlimm, wenn man den richtigen Partner hat. „Hier duzen wir auch in der Kundenansprache, weil das in diesem Bereich einfach üblich ist“, erläutert Zinser. Um Alex zu überzeugen, sind Referenzkunden entscheidend. Die Botschaft dahinter: Erfolgreiche Handwerker arbeiten mit Palette CAD.

Erste Erfolge sind bereits zu spüren: Man erhalte mehr und qualitativ hochwertigere Anfragen potenzieller Neukunden, so Zinser.

Gleichzeitig entschied der Unternehmer, bestimmte Kundengruppen nicht mehr anzusprechen, wie etwa Architekten, Möbelhäuser oder große Industriebetriebe. „In der Vergangenheit sind wir immer gescheitert, wenn wir unsere DNA, das Handwerk, verraten haben“, erzählt er. So lief es etwa bei der Idee, Küchenstudios als Zielgruppe zu erschließen: „Das ist ein völlig anderer Markt.“ Hier dominierten große Player, die eigene Programme nutzen.

Durch die Personas konnte sich das Team auch in anderen Bereichen verbessern: „Früher haben wir nur Softwareschulungen angeboten, zu denen die Leute anreisen mussten“, berichtet Zinser. Durch die intensive Beschäftigung mit den Kunden wurde schnell klar: „Der typische Handwerker steht von Montag bis Freitag auf der Baustelle oder in der Werkstatt.“ Objekte am Computer zu planen, das ist für ihn eine Aufgabe fürs Wochenende. Es brauchte also Fortbildungen, die ohne Anreise funktionieren, niedrigschwellig sind und jederzeit abrufbar. Aus dieser Erkenntnis entwickelte das Team eine E-Learning-Plattform.

So entstand letztlich ein neuer Service, der den Kunden nutzt – und dem Unternehmen einen Vorteil im Wettbewerb sichert. ■

WENDELIN VON BOCH-GALHAU, ehemaliger Vorstandschef von Villeroy & Boch

MUT ZU FEHLERN

DAS IDEALE GESCHENK FÜR UNTERNEHMER

„Mein größter Fehler“ – Das ehrlichste Management-Buch. 100 Unternehmer reden Klartext über ihre größten Niederlagen, Enttäuschungen und Fehlentscheidungen. Für 69,90 Euro.

Leineneinband • gebunden
288 Seiten • 24 x 30,6 cm





Was ist ein Kunde wert?

KUNDENWERT So viele Aufträge wie möglich gewinnen – danach streben viele Unternehmer. Mitunter aber ist weniger mehr: So erkennen Sie, welche Kunden wirklich wertvoll für Ihre Firma sind

Text: Myriam Apke Erstveröffentlichung: impulse 03/2019

Manche Kunden kaufen viel und regelmäßig, andere selten und wenig; einige Kunden machen kaum Mühe und sind schnell zufrieden, andere nörgeln und reklamieren die gekaufte Ware gleich wieder. Klar, Unternehmen brauchen Kunden; aber nicht jeder Kunde ist auch wertvoll. Es gibt Auftraggeber, die kosten mehr Ressourcen, als dass sie dem Betrieb Geld einbringen. Unternehmer sollten daher den Wert ihrer Kunden kennen, um entscheiden zu können, für wen sich der Aufwand lohnt – und wann es besser ist, ein Geschäft abzulehnen und sich anderen Kunden zu widmen. Der Wert eines Kunden lässt sich über verschiedene Methoden bestimmen. Wir stellen drei verschiedene Herangehensweisen vor, die sich auch miteinander kombinieren lassen.

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist die wohl einfachste und gängigste Methode, einen Überblick über den Kundenstamm zu bekommen. Die Kunden werden dabei in Kategorien eingeteilt: Je nachdem, wie viel Umsatz ein Kunde der Firma einbringt, ist er ein A-, B- oder C-Kunde. Mit den A-Kunden macht die Firma aktuell am meisten Umsatz, sie sind demnach am wertvollsten; die B-Kunden bringen nicht ganz so viel ein, sind aber trotzdem wichtig; mit den C-Kunden wird am wenigsten Umsatz gemacht; hier muss sich der Unternehmer überlegen, ob sich das Geschäft lohnt – oder nicht.

„Es ist auch möglich, noch feiner zu klassifizieren und in D-, E- oder F-Kunden aufzuteilen“, sagt Controlling-Experte Jörg Roos. Eine solche Gliederung ergebe für kleine und mittel-

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- jeder Unternehmer unterschiedlich wertvolle Kunden hat
- Ressourcen knapp und deswegen sinnvoll einzusetzen sind

ständische Unternehmen aber wenig Sinn. „Die haben oft nicht so viele Kunden, dass sich die Mühe lohnt“, so Roos. Eine feste Regel, um die Kunden zu klassifizieren, gibt es nicht – Experten empfehlen die Unterteilung nach dem Pareto-Prinzip, der sogenannten 80/20-Regel. Demnach sorgen 20 Prozent der Kunden für 80 Prozent des Umsatzes – das sind die A-Kunden, um die sollte sich der Unternehmer besonders kümmern. Etwa 30 Prozent des Kundenstamms fallen in die Kategorie B, diese Kunden machen im Durchschnitt circa 15 Prozent des Umsatzes aus. Der Rest der Kunden (circa 50 Prozent) sind C-Kunden, mit denen der Betrieb ungefähr 5 Prozent Umsatz macht. Wie gesagt: Die Umsatzanteile der Kundengruppen können in jeder Firma anders sein.

Der Vorteil der ABC-Methode ist, dass jeder Unternehmer sie einfach und schnell umsetzen kann. Alles, was er braucht, sind die aktuellen Umsatzzahlen der einzelnen Kunden sowie Stift und Papier. Allerdings kann das Verfahren nur eine Vorstufe zur eigentlichen Kundenwertermittlung sein, sagt Roos: „Der Umsatz ist eine ungenaue Größe.“ Schließlich verursache jeder Kunde auch Kosten, die bei dieser Analyse aber außen vor blieben. Der Experte rät deswegen, mit dem sogenannten Kundendeckungsbeitrag zu arbeiten. Dieser ergibt sich aus dem Umsatz des einzelnen Kunden abzüglich seiner Kosten. „Dadurch finden Unternehmer heraus, was der Kunde tatsächlich an Wertbeitrag für die Firma leistet.“

Kundendeckungsbeitrag

Jedes Produkt, das ein Kunde kauft, muss hergestellt werden; genauso werden für jede Dienstleistung Ressourcen beansprucht. Diese Kosten können dem Kunden direkt zugeschrieben – und dem Umsatz, den der Kunde einbringt, gegenübergestellt werden. Dadurch lässt sich der Deckungsbeitrag eines Kunden bestimmen.

In der einfachsten Form sieht die Berechnung wie folgt aus:

Umsatz

- variable Kosten (zum Beispiel durch die Herstellung)
= Deckungsbeitrag

Hier ein Beispiel: Ein Schreiner bietet Stühle zu einem Preis von 150 Euro pro Stück. Ein Kunde bestellt vier Stühle und will sie zu sich nach Hause geliefert haben. Die variablen Kosten für den Unternehmer liegen nun in der Materialbeschaffung, Herstellung und Lieferung der Stühle – sie liegen bei 400 Euro.

Die Rechnung sieht dementsprechend so aus:

Umsatz 600 Euro (4 x 150 Euro)

- variable Kosten 400 Euro (Material, Herstellung, Transport)
= Deckungsbeitrag 200 Euro

In diesem Beispiel ist der Deckungsbeitrag positiv, das heißt: Mit diesem Kunden nimmt der Schreiner so viel ein, dass damit die Kosten für diesen Auftrag gedeckt sind und darüber hinaus Geld übrig bleibt. Wäre der Deckungsbeitrag negativ, hätte der Schreiner am Ende draufgezahlt – in dem Fall hätte er das Geschäft wohl besser abgelehnt.

Wer genau wissen will, ob ein Kunde profitabel ist, müsste pro Kunde zusätzlich zu den variablen Kosten noch einen Teil seiner Fixkosten zurechnen, also der Kosten, die ihm ohnehin entstehen, etwa Löhne oder Miete. Das ist nicht ganz einfach: Der Unternehmer müsste die Fixkosten des Auftrags oder des Projekts aufschlüsseln und dem Kunden zuschreiben. Der Schreiner würde also für diese mehrstufige Kundendeckungsbeitragsrechnung benennen, wie hoch die Fixkosten für den Auftrag des Kunden, also den Stuhlkauf, sind. Diese Kosten würde er dem Kunden zuordnen. ➤

Die Berechnung würde folgendermaßen aussehen:

Umsatz	600 Euro (4 x 150 Euro)
- variable Kosten	400 Euro (Material, Herstellung, Transport)
= Deckungsbeitrag I	200 Euro
- anteilig Fixkosten	150 Euro (Personal, Miete)
= Deckungsbeitrag II	50 Euro

Diese Berechnung macht Mühe; gerade kleine und mittelständische Unternehmen haben die Zahlen oft nicht parat – und selbst wenn: Es fehlt die Zeit, um die Fixkosten aufzudröseln. „Für kleine Betriebe ist es zu aufwendig, die Fixkosten auf einzelne Kunden aufzusplitten“, sagt Controlling-Experte Andreas Preißner. „Und die Werte nur zu schätzen ist für die mehrstufige Berechnung zu ungenau.“ Er rät deswegen, diese aufwendigere Berechnung nur zu machen, wenn die Fixkosten eindeutig dem Auftrag oder Projekt des Kunden zugeordnet werden können. „Ansonsten sollten Unternehmer besser bei der ersten Variante bleiben – die ist schneller und einfacher“, so Preißner. Egal, welche Variante der Kundendeckungsbeitragsrechnung der Unternehmer wählt: Am Ende kann er die Kunden wieder nach Wichtigkeit sortieren – zum Beispiel mithilfe der ABC-Analyse. Am einfachsten geht das, wenn der Unternehmer die Werte – also Umsatz und Deckungsbeitrag – in einer Tabelle nebeneinanderstellt. So erkennt er schnell, welchen monetären Wert jeder Kunde aktuell für den Betrieb hat.

Folgende Tabelle zeigt, was gemeint ist:

	2020	
Kunden	Umsatz	DB
1	280000 €	22400 €
2	150000 €	12000 €
3	230000 €	34500 €

In diesem Beispiel wird noch einmal deutlich, dass Kunden mit einem hohen Umsatz nicht unbedingt am wichtigsten sind: Obwohl Kunde 1 dem Betrieb den höchsten Umsatz einbringt (280 000 Euro), verdient das Unternehmen mit dem Kunden 3 am meisten Geld – sein Deckungsbeitrag ist mit 34 500 Euro am höchst-

ten. Kunde 1 bringt zwar einen höheren Umsatz, verursacht anscheinend aber auch hohe Kosten; aus ökonomischer Sicht ist Kunde 3 deswegen wertvoller. Mit Kunde 2 verdient das Unternehmen im Vergleich am wenigsten. Dieser Kunde sollte mit weniger Aufwand bedient, aber nicht von der Liste gestrichen werden. Sein Deckungsbeitrag ist positiv, bringt der Firma also Geld.

Die Einteilung in die Kategorien A, B und C reicht allein aber nicht aus, um den Wert eines Kunden für das Unternehmen zu bestimmen. „Wer seine Kunden ausschließlich nach aktuellem Umsatz oder Deckungsbeitrag beurteilt, sieht nur den Status quo“, sagt Preißner. Das heißt: Ein Kunde kann zwar aktuell einen geringen ökonomischen Wert haben, aber trotzdem wichtig sein – beispielsweise weil er stark wächst. „Diese Kunden haben Potenzial“, so Preißner. „Der Unternehmer sollte in die Beziehung investieren.“ Bei der Frage, welche Kunden künftig wertvoll für den Betrieb sind, hilft das sogenannte Scoring-Modell.

Scoring-Modell

Das Scoring-Modell hat zwei Vorteile. Erstens: Es werden sowohl aktuelle Zahlen als auch prognostizierte Zahlen einbezogen – also künftiger Umsatz und künftiger Deckungsbeitrag. Zweitens: Es wird nicht nur der monetäre Wert eines Kunden ermittelt, auch qualitative Faktoren wie ein positives Image des Kunden finden Eingang in die Wertermittlung.

Um ein Scoring-Modell zu erstellen, genügt eine Tabelle in Excel: Auf der Seite stehen die Kunden; der Kopf der Tabelle zeigt die Jahre – nicht nur vergangene, sondern auch folgende Geschäftsjahre. Die Beispieltabelle auf Seite 29 zeigt, was gemeint ist. Dort steht im Kopf der ersten Spalte das Jahr 2020; dafür können Umsatz und Deckungsbeitrag eingetragen werden. In den nächsten Spalten stehen die Jahre 2021 und 2022. Auch hier sollen Umsatz und Deckungsbeitrag eingetragen werden – nur handelt es sich diesmal um Zukunftswerte, die der Unternehmer schätzen muss. „Das sind



Planzahlen, die so realistisch wie möglich kalkuliert werden müssen“, sagt Mario Pufahl, Controlling-Experte und Unternehmer. Er rät deswegen, sich mit den Kunden zu unterhalten und nachzufragen, was sie in den kommenden Jahren planen. So hat der Unternehmer die Chance zu erkennen, welches Potenzial der Kunde hat – also, ob er Umsatz und Deckungsbeitrag des letzten Jahres fortschreiben kann oder die Werte verringern muss.

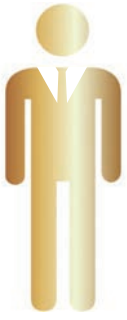
„Natürlich sind diese Werte unsicher“, sagt Pufahl. Diese Unsicherheit können Unternehmer jedoch im Modell einplanen, indem sie die Werte gewichten. Was damit gemeint ist, zeigt wieder die Beispieltabelle: Jedes Jahr wird durch eine Prozentzahl ergänzt. Diese gibt am Ende an, mit welchem Anteil der Kundenwert dieses Jahres in den Gesamtwert des Kunden einfließt. In der Tabelle ist das Jahr 2020 beispielsweise mit 20 Prozent gewichtet – das heißt, der Wert, den der Kunde in diesem Jahr hatte, fließt nur mit einem Anteil von 20 Prozent in das Endergebnis ein. Das Jahr 2021 ist hingegen mit 40 Prozent gewichtet; der Wert dieses Jahres macht somit den Löwenanteil des Kundenwerts aus. „Durch diese Gewichtung entscheidet der Unternehmer, ob er sich lieber an den vergangenen oder an den künftigen Zahlen orientiert“, erklärt Pufahl. Er rät Unter-

Wer seine Kunden nach aktuellem Umsatz und Deckungsbeitrag beurteilt, sieht nur den Status quo

ANDREAS PREISSNER *Controlling-Experte*

nehmern, die Werte der Zukunft immer höher zu gewichten als die der Vergangenheit. „Der künftige Wert entscheidet schließlich darüber, wie werthaltig der Kunde in der Zukunft ist“, erklärt er. In der Beispieltabelle sind deswegen die Jahre 2021 und 2022 höher gewichtet als das Jahr 2020. Da es aber wiederum einfacher ist, eine richtige Prognose für 2021 abzugeben, ist dieses Jahr mit 40 Prozent noch mal wichtiger für die Kundenwertbestimmung als 2022. „Letztlich muss aber jeder Unternehmer selbst entscheiden, welchen Jahren er am meisten Gewicht verleiht“, so Pufahl. ➤

	2020			2021			2022			Strategischer Wert		Summe
	20 %			40 %			30 %			10 %		100 %
Kunden	Umsatz	DB	Score	Umsatz	DB	Score	Umsatz	DB	Score	Wert	Score	
1	150000 €	12000 €	4	190000 €	17100 €	4	280000 €	28000 €	6	hoch	3	4,5
2	280000 €	22400 €	5	220000 €	15400 €	4	180000 €	9000 €	3	mittel	2	3,7
3	1230000 €	54500 €	8	1230000 €	54500 €	8	1230000 €	54500 €	8	hoch	3	7,5
4	30000 €	4500 €	2	40000 €	6000 €	2	30000 €	4500 €	2	gering	1	1,9



Lieber die Ressourcen schonen und in die wichtigen Kunden investieren

MARIO PUFAHL Controlling-Experte und Unternehmer

Hat der Unternehmer für jedes Jahr die Werte für vergangenen und künftigen Umsatz sowie Deckungsbeitrag festgelegt, muss er sie mit Punkten bewerten. Dabei hilft eine Punkteskala, bei der gilt: Je höher der Wert, desto mehr Punkte bekommt der Kunde. Allerdings gibt es auch hier keine festen Regeln für die Einteilung. Ab welchem Wert wie viele Punkte vergeben werden, legt der Unternehmer also selbst fest.

In diesem Beispiel ist folgende Einteilung sinnvoll:

Kunden mit

- weniger als 100000 Euro Umsatz bekommen 1 Punkt
- 100000 bis 250000 Euro Umsatz kriegen 2 Punkte
- 250000 Euro bis eine Million Umsatz erhalten 3 Punkte
- über einer Million Euro Umsatz werden mit 4 Punkten bewertet

Genauso geht der Unternehmer mit den Werten für den Deckungsbeitrag um. Auch hier gilt: je höher der Wert, desto mehr Punkte.

Zum Beispiel erhalten Kunden mit

- weniger als 10000 Euro DB 1 Punkt
- 10000 bis 25000 Euro DB 2 Punkte
- 25000 bis 50000 Euro DB 3 Punkte
- mehr als 50000 Euro DB 4 Punkte

Die Punkte aus Umsatz und Deckungsbeitrag pro Jahr werden nun addiert und für das jeweilige Jahr in die Spalte „Score“ eingetragen. Wieder ein Beispiel mit den Werten aus der Mustertabelle (Seite 29): Die Firma hat mit

dem Kunden 1 im Jahr 2020 einen Umsatz von 150 000 Euro gemacht; dafür gibt es zwei Punkte. Der Deckungsbeitrag des Kunden lag in dem Jahr bei 12 000 Euro, das sind noch mal zwei Punkte. Kunde 1 bekommt also vier Punkte, die in der Spalte „Score“ für 2020 eingetragen werden. So lässt sich für jeden Kunden und jedes Jahr ein Punktwert errechnen, der in den endgültigen Kundenwert einfließt.

Neben den monetären Werten wird im Scoring-Modell aber auch der strategische Wert eines Kunden ermittelt. Ein strategischer Wert ist beispielsweise das Referenzpotenzial: Ein Kunde kauft vielleicht selten oder wenig, hat aber ein gutes Image oder ist sehr bekannt. „Arbeitet der Unternehmer für Großkunden wie VW oder Daimler, kann er damit werben und darüber andere Kunden mit einem höheren Deckungsbeitrag gewinnen“, sagt Pufahl. „Es gibt also Kunden, die eventuell einen geringen ökonomischen, dafür aber einen hohen strategischen Wert haben, der das ausgleicht.“

Auch der strategische Wert wird in einer Spalte der Tabelle eingetragen und gewichtet. Allerdings sollte der strategische Wert nie höher gewichtet werden als der Deckungsbeitrag: „Leistet ein Kunde mit einem hohen strategischen Wert einen negativen Deckungsbeitrag, ist er trotzdem nicht wertvoll“, sagt Pufahl. „Diese Kunden würde ich ablehnen.“ Erfahrungsgemäß sei es außerdem so, dass strategisch wichtige Kunden auch einen relevanten Deckungsbeitrag leisteten.

Um diese weichen Kriterien messbar zu machen, werden im Scoring-Verfahren wieder Punkte vergeben – wie viele und wo die Grenzen verlaufen, entscheidet der Unternehmer wieder individuell.

Eine Unterteilung könnte wie folgt aussehen:

Kunden mit einem

- hohen strategischen Wert: 3 Punkte
- mittleren strategischen Wert: 2 Punkte
- geringen strategischen Wert: 1 Punkt

→ Lesen Sie weiter

In Ausgabe 05/2019 stellen wir eine weitere Analyse-Methoden vor: Mit dem Customer-Lifetime-Value können Unternehmen voraussehen, welche Geschäftsbeziehung langfristig lohnt und wie sie das Kundenpotenzial optimal für sich nutzen. Sämtliche impulse-Ausgaben finden Sie in der impulse-App. Wie Sie die App nutzen, lesen Sie hier: impulse.de/app

Noch ein Beispiel mit den Werten aus der Beispieltabelle (Seite 29): Kunde 1 hat einen hohen strategischen Wert – er hat viele gute Kontakte, die für den Betrieb wichtig sein können. Außerdem kennt er die Branche gut, er hat also einen hohen Informationswert. Deswegen erhält er drei Punkte.

Wenn alle Werte eingetragen sind (also vergangener und zukünftiger Umsatz sowie Deckungsbeitrag plus strategischer Wert), wird jeder Jahresscore mithilfe des zuvor festgelegten Prozentsatzes gewichtet. Daraus ergibt sich der endgültige Wert des Kunden für das Unternehmen. Hier ein Rechenbeispiel mit den Werten des Kunden 1 aus der Beispieltabelle (Seite 29):

Kunde 1:

Score 2020 = 4 Punkte; davon 20 Prozent = **0,8 Punkte**

+ Score 2021 = 4 Punkte; davon 40 Prozent = **1,6 Punkte**

+ Score 2022 = 6 Punkte; davon 30 Prozent = **1,8 Punkte**

+ Strategischer Wert = 3 Punkte (hoch); davon 10 Prozent = **0,3**

Summe: 4,5

Mithilfe dieses abschließenden Punktwerts kann der Unternehmer wiederum ein Ranking erstellen – also seinen Kundenstamm in A, B oder C kategorisieren: Die Kunden mit der höchsten Summe von Punkten sind am wichtigsten, also A-Kunden; Kunden mit der niedrigsten Summe sind C-Kunden, dazwischen liegen die B-Kunden.

In unserem Beispiel könnte der Kundenstamm folgendermaßen sortiert werden:

Kunden mit einer Punktsomme

→ unter 4: C-Kunden

→ zwischen 4 und 6: B-Kunden

→ ab 6: A-Kunden

Diese Analyse hilft auch, um Neukunden einzuschätzen: Durch das Scoring erkennt der Unternehmer, welche Eigenschaften seine A-Kunden haben – welcher Branche sie angehören, ob sie Händler sind oder direkt an Endverbraucher verkaufen oder wie viele Mitarbeiter sie

haben. „Aus diesen Kriterien lässt sich ableiten, was Neukunden mitbringen müssen, um für die Firma wertvoll zu sein“, so Pufahl.

Anwendung

Entscheidend ist nach Meinung des Experten, dass Unternehmer mit dem Kundenwert konsequent umgehen. „Den berechneten Wert sollte man knallhart allen Entscheidungen zugrunde legen“, rät Pufahl. Das heißt: Nur in Kunden investieren, die einen hohen Wert für den Betrieb haben. C-Kunden sollten Unternehmer beispielsweise nicht persönlich bedienen, sondern nur elektronisch abwickeln. Ist der Deckungsbeitrag negativ, empfiehlt Pufahl, den Kunden abzulehnen: „Lieber die Ressourcen schonen und in die wichtigen Kunden investieren“, sagt er. Um die A-Kunden hingegen müssen sich Unternehmer besonders bemühen: Durch persönliche Gespräche, Rabatte, längere Zahlungsfristen, schnellere Lieferzeiten oder die ein oder andere Gratisleistung.

So können Unternehmer eine Kundenbeziehung aufbauen, die sich wiederum bewerten lässt – mithilfe des sogenannten Customer-Lifetime-Value. Mit dieser Methode kann der Unternehmer die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung zum Kunden (Kundenlebenszyklus) analysieren. Dabei geht es weniger um einzelne Geschäfte, sondern darum, die langfristige Beziehung zum Kunden zu stärken und auszubauen. Lässt sich beispielsweise der Umsatz, den ein Kunde bringt, mit einem zusätzlichen Angebot noch steigern? Wie Sie diese Methode für sich nutzen, können Sie in der impulse-Ausgabe 05/2019 nachlesen. ■

UNTERM STRICH Unternehmer können berechnen, wie wertvoll ein Kunde jetzt und in Zukunft ist. Entscheidende Größen sind dabei vor allem Umsatz und Kosten pro Kunde.



BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- bessere Verkaufsargumente zu mehr Umsatz führen
- ein tiefes Verständnis der Kunden Angebotsflops verhindern kann

WER IST MEIN KUNDE?

MARKETINGPLANUNG Sie können mehr verkaufen, wenn Sie die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Zielgruppe genau kennen. Mit Kunden-Personas kann das gelingen. So wenden Sie die Methode an

Text: Sarah Sommer Erstveröffentlichung: impulse 04/2021

Für wen mache ich das hier eigentlich? Eine Frage, die sich vermutlich jede Unternehmerin und jeder Unternehmer von Zeit zu Zeit stellt. Wer die Marketing- und Vertriebsplanung angeht, muss womöglich neue Antworten auf diese Frage finden. Wer genau sind die Menschen, die unsere Produkte und Dienstleistungen kaufen sollen? Welche Bedürfnisse haben sie? Was hat sich in ihrem Arbeits- und Privatleben verändert? Was wollen und brauchen sie deshalb von uns?

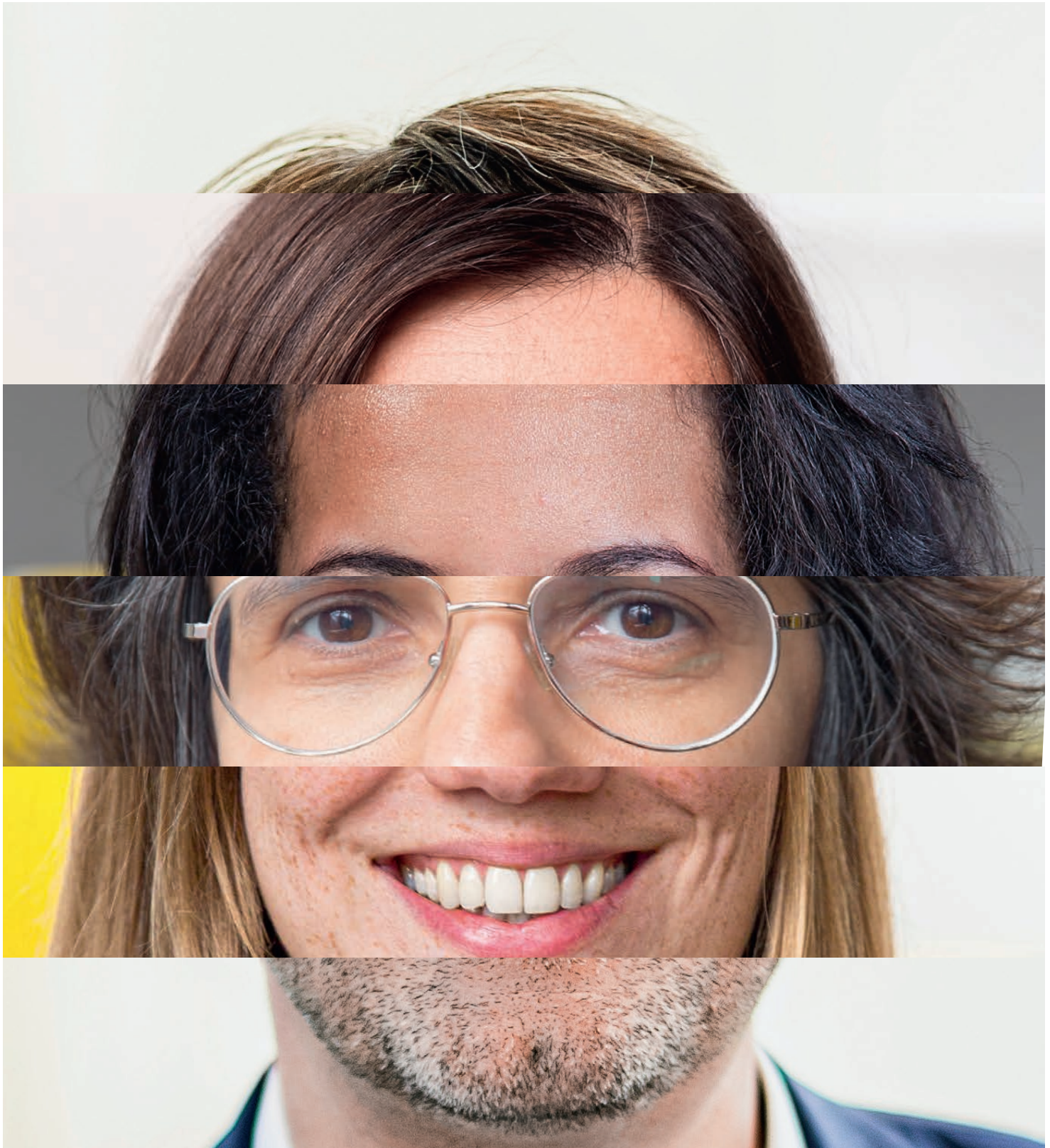
Wer diese Fragen detailliert beantwortet, stellt mitunter fest: Die Zielgruppe ist vielleicht sehr klar, womöglich aber auch sehr heterogen, eine breite Mischung unterschiedlicher Typen. Die Angebote und auch die Marketingaktivitäten für den Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen sollten in jedem Fall passend für alle

potenziellen Kundinnen und Kunden sein. Die zu beantwortende Grundfrage lautet daher: Was finden diese Menschen attraktiv, was bewegt sie zum Kauf?

Auf der Suche nach der Antwort helfen sogenannte Persona-Analysen. Im Prinzip geht es darum, den Prozess auf den Kopf zu stellen, mit dem man üblicherweise versucht, seine Zielgruppen zu beschreiben. Der klassische Weg wäre, in recht allgemein gefassten Gruppen nach Gemeinsamkeiten und Schnittmengen zu suchen – also beispielsweise unter der Gruppe der Hobbygärtner nach Lieblingsarbeiten und Lieblingswerkzeugen zu fahnden.

Die Persona-Methode gibt den umgekehrten Weg vor: vom Einzelfall zur Gruppe. Man stellt sich dazu eine einzelne Person aus einer Gruppe möglichst konkret vor – und denkt sich dazu ein detailliertes Porträt einer einzelnen Per- ➤

WER **BIN ICH WOHL?** Die
Bilder in diesem Artikel
hat Art-Direktorin Kathrin Sander aus
Fotos von Mitarbeiterinnen und Mitarbei-
tern des impulse-Teams zusammengefügt



ES Hilft sehr, wenn ich mich auch emotional in die Situation meines poten- ziellen Kunden versetzen kann

JOHANNES WIESE *Marketingexperte*

son aus, die mit ihren individuellen Merkmalen zugleich typische Eigenschaften der ganzen Gruppe verkörpert: Was also treibt Hobbygärtner Florian Fröhlich vom Schrebergarten Pures Glück um? Woran hat er Freude? Was fehlt ihm bei der Arbeit? Was hat er für Wünsche?

Vielfältig nutzbarer Ansatz

Dieser Ansatz, sich ganz detailliert in den Endnutzer der eigenen Angebote hineinzuversetzen, stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Irgendwann in den späten 1990er-Jahren kamen Programmierer auf die Idee, dass es womöglich nicht darum geht, ihr Produkt mit technisch möglichst hoch entwickelten Features auszustatten – sondern darum, dass es die tatsächlichen Probleme der späteren Nutzer bestmöglich löst.

Weil sich diese Herangehensweise des „vom Kunden her Denkens“ als sehr erfolgreich erwies, sind Persona-Analysen heute ein gängiges Instrument in der Produktentwicklung auch abseits der IT-Branche. Aber ebenso im Marketing und im Vertrieb kommen sie zum

Einsatz. Hier ist das Ziel nicht, das eigene Produkt in den buntesten Farben zu bewerben und die aus eigener Sicht tollsten Features und Weiterentwicklungen herauszustellen. Sondern genau die Vorteile des Produkts für die jeweilige Zielgruppe hervorzuheben, die diese interessiert – in der richtigen Sprache, auf dem genau richtigen Kanal, zur richtigen Zeit, mit den passenden, individuell zugeschnittenen Kaufargumenten.

Besseres Kundenverständnis

Der große Vorteil einer Persona-Analyse: Unternehmer können die Ziele, Probleme und das Verhalten ihrer Kunden besser verstehen und klüger adressieren. Die Herausforderung: Das Konzept selbst ist erst einmal recht schwammig. „Der Begriff ist im Marketing gerade ziemlich fancy, und dementsprechend gibt es auch viel Scharlatanerie“, warnt Michael Bernecker, Professor am Institut für Marketing in Köln und Geschäftsführer einer Digitalagentur. Dazu zählen etwa Angebote für sehr teure, aber oberflächliche Persona-Workshops. Oder Online-Vorlagen, die den Eindruck erwecken, man könne sich mit einem kleinen bisschen Fantasie und per Copy-Paste innerhalb weniger Stunden ein paar Kunden-Personas zusammenfantasieren.

Richtig angegangen, ist die Persona-Analyse zwar recht aufwendig, doch es dürfte sich lohnen. In drei Phasen kann jeder hilfreiche Personas für die eigene Firma erstellen und nutzen:

PHASE 1 RECHERCHE VON KUNDEN-INFOS

Am Anfang steht die detaillierte Datenanalyse. Die ist wichtig, damit die Persona-Analyse nicht in einem wilden Brainstorming endet, bei dem sich Geschäftsführung, Vertriebs- und Marketingmitarbeiter einfach ihren Wunschkunden so zurechtbasteln, wie sie ihn gern

hätten oder wie sie ihn sich unbewusst schon immer vorgestellt haben.

1. Interne Daten auswerten

Zunächst gilt es zu sammeln, was über die Kunden im Unternehmen bereits bekannt ist. Mögliche Datenquellen sind das eigene CRM-System, aber auch Daten über das Verhalten von Besuchern der eigenen Website. Eine wertvolle Informationsquelle sind zudem erfahrene Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen. Sie werden gezielt befragt: Was wissen sie über die Bedürfnisse, Probleme, Wünsche der Kunden? Um die richtigen Fragen zu stellen, können Unternehmer bereits an dieser Stelle eine einfache Vorlage für Persona-Analysen nutzen (siehe Beispiel-Persona Seite 36).

2. Externe Daten zusammentragen

Lohnend kann auch ein Blick in die Datenbanken kostenpflichtiger Statistikdienstleister wie Statista oder Knoema sein, die einen breiten Überblick bieten. Auch Markt- und Konsumforschungsunternehmen aus der eigenen Branche sind hilfreich. Online-Foren und Kundenbewertungen auf digitalen Marktplätzen können weitere wichtige Hinweise geben. Auch soziale Netzwerke liefern mitunter wertvolle Informationen: Wem folgen Kunden bei LinkedIn und Co., wessen Beiträge teilen und liken sie?

Hilfreich sind neben demografischen Daten und Informationen über das Konsum- und Mediennutzungsverhalten der Zielgruppe auch Quellen, die Auskunft über emotionale Eigenschaften geben. Einer der bekanntesten Ansätze für solch psychografische Auswertungen stammt von Hans-Georg Häusel. Der Psychologe und Gründer des Münchener Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Nymphenburg hat drei Kernemotionen als Treiber für Entscheidungen identifiziert: Stimulanz, Dominanz und Balance. Auf Basis dieser Kernemotionen hat er konkrete Persönlichkeitsprofile entwickelt, die sogenannten Limbic Types.

Unternehmer fragen sich nach diesem Modell: Welche Emotionen treiben meine Kunden

an? Bei den meisten Menschen ergeben sich so klare Emotions- und Motivationsschwerpunkte (mehr zu diesem Modell lesen Sie im Kasten auf Seite 38).

Warum ist all das überhaupt wichtig? „Wenn ich weiß, wie der Einkäufer eines Unternehmens persönlich tickt, kann ich ihn mit den passenden Argumenten versorgen“, sagt Johannes Wiese, Geschäftsführer der auf B2B-Marketing im Mittelstand spezialisierten Agentur Blueline in Erfurt. Will der stimulanz- und statusorientierte Einkäufer als Innovator beim Chef Eindruck schinden? Dann bekommt er Werbung, die das Produkt als besonders innovativ und fortschrittlich präsentiert.

Oder geht es der Einkäuferin als balanceorientierter Bewahrerin vor allem darum, sich an die Routinen und Vorschriften im Unternehmen zu halten? Dann ist eine nüchterne Präsentation aller relevanten Zahlen, DIN-Normen und Zertifikate sinnvoll.

Will ein Einkäufer hingegen als Performer in erster Linie seine persönliche Leistung optimieren, etwa möglichst große Rabatte rausschlagen? Dann lässt er sich vielleicht ➤



PERSONAS ERSTELLEN

Eine Vorlage mit rund zwei Dutzend Fragen, mit denen Sie typische Kunden beschreiben können, finden Sie in unserem Download-Bereich: impulse.de/vorlage-personas

mit Sonderangeboten ködern. „Es hilft sehr, wenn ich mich auch emotional in die Situation meines potenziellen Kunden versetzen kann“, sagt Wiese.

Mit Persönlichkeitsdaten bereits angereicherte Informationen bieten etwa Marktforschungsinstitute wie die Münchener Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung an. Sie sammeln gezielt Daten zur Frage: Wie verhalten sich diese verschiedenen Typen bei Kaufentscheidungen? Hinweise auf psychografische Merkmale können aber auch eigene oder externe Umfragen geben, in denen explizit nach Werten, Einstellungen und Haltungen gefragt wird, anhand derer sich die Kunden typisieren lassen.

3. Kunden-Workshops oder Befragungen abhalten

„Ich würde immer empfehlen, fünf, sechs Kunden zu einem Workshop ins Unternehmen einzuladen“, sagt Marketingexperte Bernecker. „Und zwar nicht nur die Kunden, mit denen man sowieso gut kann und die man besonders mag.“ Die prägen sowieso schon das eigene Bild vom Idealkunden. „Am besten funktioniert es, wenn man für den Workshop einen Aufhänger findet, der die Kunden interessiert“, sagt Bernecker. „Wenn ich zum Beispiel Hüte an Hipster verkaufen will, kann ich Menschen aus dem Kundenkreis oder über einen Aufruf in typischen Läden oder Online-Gruppen ansprechen und sie zu einem Workshop zur ‚Zukunft des Hutes‘ einladen.“

Wichtig ist, dann nicht nur nach konkreten Produktthemen zu fragen – welche Hutform mögt ihr, welches Material sollte der Hut haben – sondern vor allem persönliche Fragen zu stellen. Wie sieht euer Privat- und Arbeitsleben aus, zu welchen Anlässen tragt ihr Hüte? Wie fühlt ihr euch dabei? Wie wichtig ist es euch, als modisch und hip zu gelten? Wie wichtig ist euch die Meinung anderer? Wie wichtig ist euch Nachhaltigkeit? Welches Budget habt ihr im Monat für Kleidung? Zu welchen Anlässen dürfen es ein paar Euro mehr sein? ➤

UNTERNEHMEN:

Mittelständischer Automobilzulieferer, Metallverarbeitung, 150 Mitarbeiter

POSITION:

Technischer Leiter Verfahrenstechnik

BERICHTET AN:

Inhaber

ZIELVORGABEN:

Produktivitätskennzahlen, Umsetzung Wachstumsprojekte, Budgetrestriktionen

ROLLE IM EINKAUFSPROZESS:

Entscheider. Verantwortung für Budget- und Investitionsplanung im eigenen Bereich, zuständig für Ressourcenplanung, Kostenüberwachung

BERUFLICHE MOTIVATION:

Hat lange auf seine jetzige Position hingearbeitet; will einen ordentlichen Job machen; will Status als gute Führungskraft und Entscheider aufrechterhalten; strebt Anerkennung von Inhaber, Führungskräften und Team an; will selbst gesetzte Leistungsziele erfüllen; eigene Vorstellungen durchsetzen

EMOTIONEN IM BERUF:

Wunsch nach Anerkennung; Angst vor Fehlern/teuren Produktionsverzögerungen; Zeit- und Kostendruck; Perfektionismus

BEVORZUGTE KOMMUNIKATIONSWEGE:

Face-to-Face; E-Mail; seit Corona: Videokonferenzen

BEVORZUGTE INFORMATIONSQUELLEN:

Google, Fachforen, Youtube, Fachzeitschriften, Messen, seit Kurzem auch: LinkedIn

DIE ELEMENTE EINER PERSONA

Dieser Persona liegt ein ausgedachter Fall zugrunde: Ein Hersteller von Kunststoffteilen will wissen, was einen typischen Entscheider ausmacht, der im Einkauf bei potenziellen Kunden arbeitet. Die Merkmale – von der Motivation über die Kaufanreize bis zur Rolle im Unternehmen – können für jede Persona genutzt werden

NAME: Thomas Fassbender
ALTER: 42
GESCHLECHT: Männlich
BILDUNG: Diplom-Ingenieur
WOHNORT: Kleinstadt oder „Speckgürtel“ einer Großstadt
HAUSHALT: Mit Frau und drei Kindern im eigenen Haus

EIGENSCHAFTEN:
Introvertiert, analytisch, leistungsorientiert, sicherheitsorientiert, diszipliniert, statusorientiert

LEBENSSTIL:
Konservativ-traditionell, pragmatisch, statusbewusst, leistungsorientierter Sport

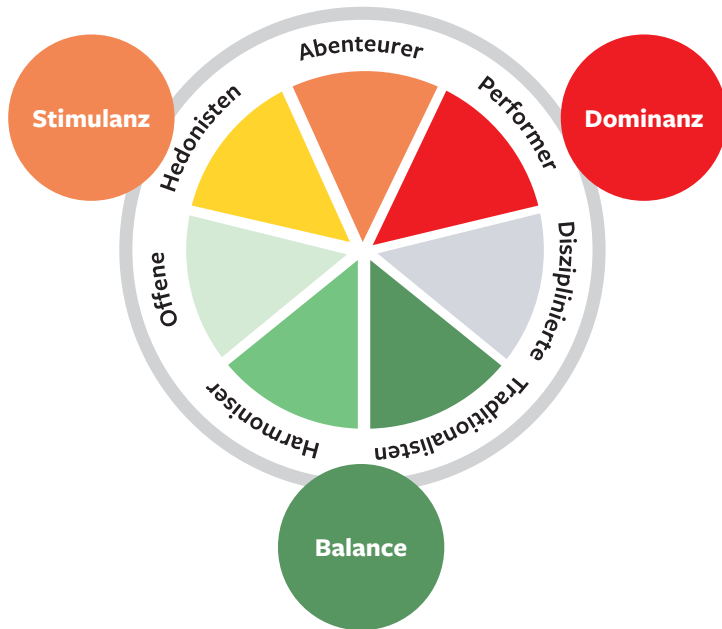
KAUFANREIZE:
Qualität; Service; Zuverlässigkeit; Effizienz; Empfehlungen; langfristige Zusammenarbeit; nachweisbar auf eigener Verhandlungsführung/ Beziehungen basierende Preisnachlässe oder Sonderkonditionen

MOTIVATION:
Verantwortung (beruflich und privat); Anerkennung und Wertschätzung eigener Leistung, erarbeiteter Kompetenzen und Statussymbole; private und berufliche Sicherheit und Planbarkeit, überdurchschnittliches Einkommen, Verwirklichung selbst gesetzter Ziele, Unabhängigkeit



WAS DIE MENSCHEN ANTREIBT

Kaufverhalten variiert von Mensch zu Mensch. Das Konzept der Limbic Types bietet einen Erklärungsansatz



Das Konzept

Die Limbic Types hat der Psychologe und Gründer der Beratungsfirma Nymphenburg, Hans-Georg Häusel, entwickelt. Der Ansatz geht von drei Kernemotionen aus: Stimulanz, Dominanz und Balance. Aus ihnen ergeben sich sieben Persönlichkeitsprofile, die das Verhalten prägen, beim Konsum, aber auch im Beruf – etwa bei Verhandlungen oder im Einkauf. Die Grundtypen können auch kombiniert in unterschiedlichen Ausprägungen auftreten:

Abenteurer

Der Kämpfertypus: risikobereit und mit ausgeprägtem Dominanzstreben. Vorliebe für Sport und Unterhaltungselektronik.

Performer

Mehrheitlich Männer. Testosteron treibt ihren Ehrgeiz. Hang zu Statusprodukten und neuesten technischen Geräten. Heim und Familie sind weniger wichtig.

Disziplinierte

Rituale und ein strukturiertes Leben sind ihnen wichtig. Sie sind misstrauisch. Bevorzugen Funktionales; Abwechslung und Genuss sind von geringer Bedeutung.

Traditionalisten

Scheuen Neuerungen. Agieren vorsichtig, prüfen sehr genau und sind eher pessimistisch.

Harmoniser

Sie sind optimistisch. Familie und ein harmonisches Zuhause sind wichtig.

Offene

Genuss und Lebensfreude sind für sie zentral, Status von geringer Bedeutung. Bevorzugen anspruchsvolle Produkte.

Hedonisten

Immer auf der Suche nach dem Unbekannten, dem nächsten „Kick“. Sie sind Trendsetter, mögen neue, einzigartige Produkte.

Nach dem gleichen Prinzip können Unternehmer auch eine Umfrage bei einem ausgewählten Kunden- und Interessentenkreis in den sozialen Medien durchführen oder einen Fragenkatalog per E-Mail versenden. „Allerdings ergeben sich im persönlichen Gespräch und im Austausch der Workshop-Teilnehmer untereinander oft die spannendsten und überraschendsten Einsichten“, sagt Bernecker.

PHASE 2 HYPOTHESEN PRÜFEN

Welches Bild ergeben die zusammengetragenen quantitativen und qualitativen Daten? Wie könnten einer oder mehrere typische Vertreter der Zielgruppe aussehen, welche Schlüsse über deren Verhalten, ihren Lebensstil, über Einstellungen, Wünsche und Probleme liegen nahe? Wie viele verschiedene relevante Personas stecken in meiner Zielgruppe?

Fragen wie diese lassen sich am besten innerhalb eines internen Workshops beantworten. Dazu kommen Mitarbeiter aus verschiedenen Firmenbereichen zusammen: aus der Geschäftsleitung, der Produktentwicklung, dem Marketing, dem Vertrieb oder der Kundenbetreuung. Die Gruppe analysiert die Ergebnisse der Datenrecherche. Mithilfe einer Persona-Mustervorlage (siehe Beispiel-Persona Seite 36) erstellen sie eine oder mehrere Persona-Beschreibungen. Fertig ist die Persona, wenn sie sich für alle Beteiligten möglichst real anfühlt.

Kunden-Profile hinterfragen

Die so erstellten fiktiven Persönlichkeitsprofile sollte man dann allerdings noch einmal genau hinterfragen. Gibt es Daten und Aussagen, die einander widersprechen? Unklarheiten und Lücken im Profil lassen sich klären, wenn man zum Beispiel eine zusätzliche Umfrage unter den Teilnehmern des Kunden-Workshops durchführt – per E-Mail oder in persönlichen Gesprächen.

Ein typisches Beispiel: Die Daten zeigen, dass Kunden nur selten einen Aufpreis für besonders nachhaltige Materialien zahlen. In der Umfrage oder im Workshop haben die Teilnehmer aber angegeben, dass ihnen Nachhaltigkeit sehr wichtig sei. Dann kann man in einer erneuten Umfrage nachhaken: Wie viel mehr würdet ihr für nachhaltigere Materialien bezahlen? Ist euch wichtig, dass die Materialien in Bioqualität produziert sind – oder geht es euch eher um Werte wie Regionalität oder soziale Arbeitsbedingungen?

Mit diesen Informationen muss das Persona-Profil nachgearbeitet werden. Dann steht im psychografischen Profil der Persona zum Beispiel statt: „legt Wert auf Nachhaltigkeit“ nun: „ist heimatverbunden und legt Wert auf regionale Produktion“. Marketer und Vertriebler wissen dann: Aha, weist ein Siegel oder der Markenname auf regionalen Bezug hin, wird das als wertvoller empfunden als ein allgemeines Bio- oder Fair-Trade-Zertifikat.

PHASE 3

PRAXIS-EINSATZ

All die Mühe war umsonst, wenn am Ende von der Persona-Analyse nur ein paar ausgedruckte Steckbriefe bleiben, die am schwarzen Brett, in digitalen Ordnern oder Schubladen verstauen. So nutzt man die Erkenntnisse praktisch:

1. Einbinden in Entscheidungen

„Personas sollten bei jeder einzelnen Marketing- und Produktentscheidung herangezogen werden“, sagt Experte Bernecker. Insbesondere die Zusammenarbeit von Sales und Marketing kann effizienter werden, wenn sich beide Seiten auf die Personas als gemeinsamen Nenner beziehen können. Ein weiterer Vorteil: „So fällt auch schnell auf, wenn sich die Wünsche und das Verhalten der Kunden ändern – denn dann passt die Realität plötzlich nicht mehr zur Persona-Beschreibung, dann entsteht ein Störgefühl.“ Wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet werden, sollten sie nicht nur ihre Kollegen und

ICH EMPFEHLE,
KUNDEN ZU EINEM
WORKSHOP EINZU-
LADEN. UND ZWAR
NICHT NUR DIE,
MIT DENEN MAN
GUT KANN

MICHAEL BERNECKER *Marketing-Professor*

Vorgesetzten kennenlernen, sondern gleich auch die für sie relevanten Kunden-Personas.

2. Briefing externer Dienstleister

Die neue Werbeagentur, der Vertriebsdienstleister, die externen Social-Media- und Content-Marketing-Experten, die Designer und Entwickler für die eigene Website oder den Onlineshop: Wo immer externe Dienstleister mit an einer Kundenschnittstelle arbeiten, sollten Personas Teil des Briefings sein, sagt Marketingexperte Wiese: „Im Idealfall spare ich mir so, mit jedem neuen Dienstleister aufs Neue einen Workshop zu Zielgruppen und Kundenbedürfnissen zu machen.“ ■

UNTERM STRICH Kunden- und Marktdaten, ergänzt durch persönliche Gespräche, ergeben genaue Bilder einzelner Menschen in der Zielgruppe. Das hilft, passgenaue Angebote zu entwickeln.

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- jedes Unternehmen einen Markenkern hat
- dieser Kern nur gefunden und herausgestellt werden muss

FINDEN SIE IHRE MITTE

BRANDING Unternehmen, die ihren Markenkern gefunden haben, grenzen sich nicht nur besser von Wettbewerbern ab. Ein eindeutiger Kern dient auch als Kompass für unternehmerische Entscheidungen

Text: Anna Wilke Erstveröffentlichung: impulse 06/2021

Der Onlineshop des Unterwäscheherstellers Comazo scheint auf den ersten Blick ganz gewöhnlich. Es gibt Sport-BHs und Yogahosen, Socken, karierte Boxershorts und schwarze Nachthemden mit dezenter Spitze.

Doch wer ein wenig genauer hinsieht, dem fällt auf: Die Unterwäschemodels auf den Fotos sind keine Profis – sondern Uwe aus dem Controlling, Tamara aus dem Vertrieb, Pino aus dem Zuschnitt oder Patricia aus dem Ladengeschäft in Reutlingen.

Unter dem Slogan „Wir leben Lieblingswäsche“ präsentieren die Comazo-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter die Produkte, die sie in ihrem regulären Job herstellen, verpacken oder im Laden verkaufen. „Für die Lieblingswäsche gibt es kein zu dick, zu klein, zu groß“, heißt es dazu auf der Website.

„Mit dem Slogan und den Bildern wollen wir verdeutlichen, dass wir nicht einfach nur Hersteller sind, sondern dass wir unsere Produkte selbst leben und lieben“, erläutert Mitinhaberin Caroline Hörmann, deren Urgroßonkel das Unternehmen 1884 mitgegründet hat. Auch sie ist als Model im Shop zu sehen. „Wenn wir uns scheuen würden, unsere Wäsche anzuziehen, dann liefе doch etwas falsch, oder?“, fragt sie. Und dass die Teammitglieder sich in der Wäsche pudelwohl fühlen und gern ablichten lassen, merken auch die Kundinnen und Kunden. „Ich mag die Idee so sehr. Man sieht euren Kollegen immer an, wie viel Spaß sie beim Shooting haben“, schreibt beispielsweise eine Instagram-Nutzerin.

Schon seit über zehn Jahren finden die Shootings inzwischen statt. „Es machen natürlich nur die mit, die gern wollen. Aber jeder, der ➤



**WIR
SIND SCHÖN**
Das Comazo-Team
lässt sich regelmäßig in der
neuen Unterwäsche-Kollektion
ablichten. Caroline Hörmann (o. l.) ist
Mitinhaberin des Familienunter-
nehmens und freut sich
schon jetzt auf das
nächste Foto-
Shooting



MUT ZUR SCHWÄCHE

Der Instagram-Post vom Ein-guter-Plan-Team war der erfolgreichste der Firmengeschichte. Es kamen über 1500 Kommentare zusammen. Viele Menschen waren begeistert von der Offenheit des Teams



mitmachen möchte, darf auch – egal, welches Alter oder welche Konfektionsgröße“, sagt Hörmann.

Schöne Wäsche für normale Leute – Comazo hat gefunden, wonach viele Unternehmen suchen: den Kern ihrer Marke. „Der Markenkern ist die Essenz dessen, was ein Unternehmen besonders und einzigartig macht – sozusagen die DNA“, sagt Maren Martschenko, die Firmen bei der Markenentwicklung berät. Wer einen klaren Kern hat, kann sich von Wettbewerbern abgrenzen. „Es ist wie ein eingebauter Kopierschutz“, erklärt die Expertin.

Damit Kunden von diesem Kopierschutz begeistert sind, müssen sie ein stimmiges Bild davon bekommen, wofür Ihr Unternehmen steht. Expertin Martschenko empfiehlt vier Schritte (einen Fragebogen, der bei den Schritten hilft, finden Sie unter impulse.de/markenkern):

1. Sein: Markenidentität

Im ersten Schritt sollten Sie sich über Ihre Werte klar werden. Fragen Sie sich: Was sind unsere Stärken? Warum tun wir, was wir tun? „Ich empfehle, sich dafür Zeit zu nehmen und das Team erzählen zu lassen: Warum seid ihr dabei? Was hat euch überzeugt, hier zu arbeiten?“, sagt die Expertin. Bei Comazo sind neben Body Positivity auch Nachhaltigkeit und soziales Engagement wichtige Werte. So wird beispielsweise das eingesparte Modelgehalt an soziale Einrichtungen gespendet.

2. Haben: Markenprodukt

Im zweiten Schritt machen Sie sich Gedanken über Ihr Produkt. Fragen Sie sich: Was sind unerfüllte Bedürfnisse meiner Kunden? Und: Was mache ich richtig gut und gern? Ihr wichtigstes Produkt sollte eine Brücke zwischen diesen beiden Fragen schlagen. Dieses Produkt sollte das Herzstück Ihres Unternehmens sein.

3. Sagen: Markenkommunikation

In den ersten beiden Schritten haben Sie herausgearbeitet, was Sie wem und warum verkaufen. Nun müssen Sie die passende Kommunikation entwickeln. Fragen Sie sich: Was ist mein Versprechen? Was mein Slogan? Was sind Geschichten, die ich über mich erzähle? Wie will ich in sozialen Medien erscheinen?

Comazo stellt die eigenen Models stark in den Vordergrund. Auf Instagram-Posts prangt immer wieder der Hinweis „Mitarbeiter als Fotomodels“. Im Onlineshop gibt es Steckbriefe zu den Teammitgliedern. Außerdem kann man sich die Lieblingsprodukte der einzelnen Personen anzeigen lassen. In Zukunft soll diese Personalisierung sogar noch weitergehen. „Zum Beispiel mit Videos, in denen das Team Tipps und Hinweise zu den liebsten Produkten gibt“, sagt Caroline Hörmann.

4. Tun: Markenverhalten

Zu guter Letzt müssen Sie die vorherigen Schritte in Ihr tägliches Tun integrieren. Denn

DER MARKENKERN IST DIE ESSENZ DESSEN, WAS EIN UNTERNEHMEN EINZIGARTIG MACHT

MAREN MARTSCHENKO *Expertin für Markenentwicklung*

ein Markenkern wird an vielen Stellen sichtbar, die außerhalb der klassischen Kommunikationsarbeit liegen. „Wer weiß, wofür er steht, kann bessere Entscheidungen treffen. Die auch bei der Zielgruppe gut ankommen“, sagt Expertin Martschenko. Ein klarer Markenkern kann also als eine Art Kompass dienen, nicht nur für die Kommunikationsstrategie, sondern für alle unternehmerischen Entscheidungen.

Auch bei Comazo wirkt sich der Kern auf viele Entscheidungen aus. Es ist beispielsweise tabu, nachträglich ein paar Kilos mit Photoshops verschwinden zu lassen. „Da sind wir ganz streng mit uns. Unsere Produkte in Kombi mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind schließlich so schön, dass es immer gut aussieht“, sagt Hörmann.

Wir sind k.o. – das ist o.k.

Wie gut solch passende Entscheidungen bei der Zielgruppe ankommen können, erfuhr Jan Lenarz im Februar 2021. Sein Unternehmen stellt den Achtsamkeitskalender „Ein guter Plan“ her. Ein klassischer Terminkalender mit Selbstreflexionsübungen, Entspannungstechniken und Tipps zur Burnout-Prävention.

Doch obwohl sich das zehnköpfige Team tagtäglich mit dem Thema mentale Gesundheit auseinandersetzt, hinterließen der lange Winter, Lockdown und Arbeitsstress ihre Spuren.

„Mir ging es nicht gut zu der Zeit. Ich war jeden Tag komplett überfordert von allem, wollte das aber nicht durchblicken lassen, um mein Team nicht zu verunsichern. Ich habe gedacht: Das geht schon irgendwie“, erinnert sich Lenarz. Doch dann vertraute sich ihm eine Mitarbeiterin an. Auch sie konnte nicht mehr.

Lenarz überlegte, wie sich die Situation ändern lässt. „Ich konnte den Lockdown nicht wegzaubern, die Arbeit schon“, sagt er. Punkt für Punkt ging er mit seinem Team durch: Was ist essenziell, was lässt sich für einen gewissen Zeitraum streichen? „Und das war erstaunlicherweise relativ viel. Wir müssen keinen Newsletter schreiben. Wir müssen nicht auf Instagram posten. Eigentlich muss nur der Onlineshop laufen“, erzählt er.

Also strich das Team radikal: Das Redesign der Website wurde verschoben, alle Kooperationen abgesagt.

Die Entscheidung postete das Team auf Instagram. „Viele Leute warten morgens immer auf unseren Post. Daher wollten wir ankündigen, dass erst mal nichts mehr kommt. Und wir wollten offen mit unserer psychischen Gesundheit umgehen und damit auch ein Zeichen setzen“, sagt Lenarz. Es wurde mit Abstand der erfolgreichste Post der Firma. Über 1500 Kommentare sammelten sich an – zehnmal so viele wie sonst üblich.

Der Blick hinter die Kulissen und das Eingestehen der Schwäche kamen an. „Mentale ➤

ICH HABE MIR VORGENOMMEN, DER EXPERTE FÜR TIER-VERSICHERUNGEN ZU WERDEN

VOLKER BÜSCHER *Inhaber einer Versicherungsagentur*

Gesundheit ist unser Kernthema. Daher passte das natürlich. Aber wir sind in unserer ganzen Kommunikation immer etwas ehrlicher, als es professionell wäre. Das ist keine Berechnung. So sind wir halt“, sagt der Unternehmer.

Seiner Meinung nach merken Kunden das. „Die Menschen sind viel schlauer, als die meisten Marketingprofis denken.“ Wichtig sei es daher, tatsächlich ehrlich zu sein, anstatt nur ehrlich wirken zu wollen. „Ich kenne viele Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, die Angst davor haben, Internes nach außen dringen zu lassen“, sagt er.

Lenarz ist sich sicher: Der individuelle und ehrliche Markenkern macht seine Firma unangreifbar. „Unser Produkt ist nicht einmalig. Es kann immer sein, dass jemand einen besseren und günstigeren Kalender rausbringt. Aber es wird keinen zweiten ‚Ein guter Plan‘ geben. Unser Konzept kann man mit egal welchem Marketingbudget niemals angreifen“, sagt er.

Beim Hersteller eines Achtsamkeitskalenders ist die Kernbotschaft „Ehrlicher Umgang mit mentaler Gesundheit“ naheliegend. Doch ein Markenkern muss sich nicht unbedingt aus dem Produkt oder der Dienstleistung ergeben.

Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen ist der Markenkern – der Kopierschutz

– eher in der Persönlichkeit der Unternehmerinnen und Unternehmer zu suchen. So auch bei Volker Büscher.

Auf den Hund gekommen

Volker Büscher ist seit zehn Jahren Inhaber einer Allianz-Versicherungsagentur in Köln. Er und sein Team verdienen ihr Geld mit Hausrat-, Haftpflicht- und Rechtsschutz-Policen. Für die meisten Menschen ungefähr so sexy wie ein glutenfreier Salzcracker. Und trotzdem folgen Volker Büscher rund 20 000 Menschen auf Facebook. Wie macht der Versicherungsexperte das nur?

2012 startete Büscher seine Facebook-Seite. „Da war damals allerdings nicht so viel los. Aber immer wenn ich Bilder von meiner Boxer-Dame Hera auf der Hundewiese gepostet habe, ist plötzlich Kommunikation entstanden. Das fanden die Leute toll“, erinnert sich Büscher. Um Versicherungen ging es zwar nie, und mehr verkaufen konnte Büscher auch nicht. „Aber ich hatte plötzlich eine Zielgruppe, mit denen ich die gleichen Interessen, das gleiche Hobby geteilt habe“, sagt er.

Mit der Zeit bekam Volker Büscher immer mehr Kontaktanfragen von Hundebesitzern deutschlandweit, wurde eingeladen und tauschte sich über Tiergeschichten aus. So wuchs die Community. Und Volker Büschers Markenkern wurde immer konkreter: der tierliebe Versicherungsprofi.

Es dauerte drei Jahre, bis Büscher begann, den Schritt von der Markenidentität (Sein) zum Markenprodukt (Haben) zu machen. Schließlich kam er auf die Idee, sich auf Hunde-Versicherungen zu spezialisieren. „Ich habe mir vorgenommen, der Experte für Tierversicherungen zu werden“, sagt er heute. Er setzte seinen ersten Werbebeitrag im Netzwerk ab: „Hunde-Krankenversicherung ab 19 Euro und dazu mich als Ansprechpartner“, sagt Büscher. Es funktionierte. Schon am nächsten Tag trudelten die ersten Anfragen ein.

In den folgenden Jahren wurde das Netzwerk größer und machte Büschers Agentur über die Grenzen von Köln hinaus bekannt. ➤



**DER MIT
DEM HUND**

*Der Kölner Volker
Büscher hat seinen
Lebensmittelpunkt vor einiger
Zeit vom Rheinland ins Ruhrgebiet
verlegt. Bei Spaziergängen am
Dortmunder Westfalen-
stadion immer dabei:
Fellnase Ixano*



ACKER-DEMIKER

In der Kommunikation spiegeln sich die drei Markenwerte Kampf, Fürsorge und Unabhängigkeit wider. Aus diesen Werten ergibt sich auch der Markenkern von Farm-Tiger: Selbstbestimmung für Landwirte

„Wir bekommen inzwischen Anfragen aus ganz Deutschland“, sagt er.

Büscher glaubt: „Der größte Fehler, den viele meiner Kollegen machen: Sie werben nur für ihr Produkt.“ Versicherungen gebe es überall. Er habe ein Alleinstellungsmerkmal. „Niemand weiß besser, was es bedeutet, in einer Notfall-Tierklinik auf die Kostendeckung der Versicherung zu warten als ein anderer Hundehalter. Und in solchen Momenten bin ich da. Das vergessen die Menschen nicht“, sagt er.

Mit Versicherungen für Hunde gewinnt Büscher heute fast alle seine Kunden. Magnetprodukt nennt Expertin Maren Martschenko das. „Ein Produkt, das Kunden wie magnetisch anzieht“, erklärt sie. Am meisten Umsatz macht Büscher jedoch mit den klassischen Versicherungen. „Wir bauen über das Tier Vertrauen auf. Aber der Hund ist nur der Einstieg“, erklärt er. Die meisten Kunden wechseln schließlich auch mit ihren anderen Versicherungen zu Volker Büscher.

Angriffslust-Tiger

Wo „Für Elise“ erwartet wird, tönt Bluegrass aus dem Hörer. Der Sänger schrammelt irgendwas über meilenlange Straßen und gleißende Sonne auf den Schultern. Schon die Warte-

schleifenmusik der Telefonhotline klingt nach Abenteuer, Freiheit und Cowboyleben. Ein plötzliches Verlangen steigt auf, den Schreibtischstuhl gegen einen Mustang einzutauschen und ein paar Kühe einzufangen.

Das Start-up Farm-Tiger hat jedenfalls verstanden, dass sich ein Markenkern überall widerspiegeln kann – sogar in einer schnöden Melodie. Die Firma ist ein Online-Versandhändler für Landwirte und bietet von Pferdetränken über Weidezäune bis zu Traktorzubehör alles, was auf einem Hof gebraucht wird.

Viele B2B-Unternehmen tun sich schwer damit, eine Marke aufzubauen. Doch Firmenkunden werden häufig falsch eingeschätzt. Auch Business-Kontakte sind Menschen und keine rein rational handelnden Käufer. „Eigentlich basiert das B2B-Geschäft sogar noch stärker auf persönlichen Beziehungen, und die Produkte sind oft sehr erklärungsbedürftig“, sagt Markenexpertin Maren Martschenko. Gerade deswegen sei eine Fokussierung auf die Kernbotschaft extrem wichtig.

Der Markenkern von Farm-Tiger: Selbstbestimmung für Landwirte. „Es war ein langer Prozess, bis wir den Kern unserer Gedanken und Visionen freigelegt hatten“, erzählt Gründer Justus Timm.

Unterstützung bekamen Timm und sein Mitgründer Christian Zirz von der Agentur Echt

ES WAR EIN LANGER PROZESS, BIS WIR DEN KERN UNSERER GEDANKEN UND VISIONEN FREIGELEGT HATTEN

JUSTUS TIMM *Mitgründer von Farm-Tiger*

aus St. Gallen. „Vorher hat nur eine Motivation bei uns existiert“, erinnert sich Timm. Die Agrarpolitik versuche seit Jahren, die Landwirtschaft nachhaltiger zu gestalten, und erlasse ständig neue Verordnungen. „So entsteht das Bild des umweltzerstörenden Bauern“, sagt Timm. Dabei sei das eigentliche Problem der extreme Preisverfall bei Fleisch und Milch durch die großen Discounter. „Viele Landwirte müssen unterhalb ihrer Produktionskosten verkaufen“, erzählt der Unternehmer.

Um daraus einen Kern zu extrahieren, mussten die Gründer zunächst ihre Mission präzise formulieren. Das Ergebnis: Durch vereinfachten Zugang zu Betriebsmitteln will Farm-Tiger Landwirten ermöglichen, ihren Betrieb selbstbestimmt und unabhängig in die Zukunft zu führen. „Daraus konnten wir dann unsere drei Markenwerte ableiten: Kampf, Fürsorge, Unabhängigkeit“, erinnert sich Gründer Zirz.

„Unabhängigkeit bedeutet für uns, dass wir den Landwirtschaftsbetrieben ermöglichen, besser wirtschaften zu können – durch Zeitersparnis beim Onlinekauf und durch unsere Preise“, erklärt Timm weiter.

Fürsorge stehe für nachhaltiges Bewirtschaften der heimischen Landwirtschaft. Kampf für das Aufbrechen alter Strukturen. „Eine Online-Plattform wie unsere gab es noch nicht. Seit über 50 Jahren fahren Landwirte zur nächsten



MARKENKERN- FRAGEBOGEN

In unserem Downloadbereich finden Sie einen Fragebogen zum Herunterladen, der Ihnen hilft, Schritt für Schritt Ihren Markenkern zu ermitteln. impulse.de/markenkern

Raiffeisen-Filiale, um dort einzukaufen“, erläutert er.

Im letzten Schritt wurden Logo, Farben, Bildsprache an den Markenkern angepasst. Auch im Slogan spiegelt er sich wider: Dein Hof. Deine Regeln.

Es hat sich gelohnt, finden die Gründer. „An Vision und Markenkern richten wir nun alles aus. Nicht nur unsere Kommunikation, sondern alle unternehmerischen Entscheidungen“, sagt Timm.

Das stimmige Branding wurde 2021 mit dem German Brand Award ausgezeichnet. „Unabhängigkeit und Selbstbestimmung als Revolution der Warenbeschaffung werden zu Zukunftswerten“, heißt es in der Jurybegründung. „Der Bruch mit verstaubten Konventionen zeigt den Landwirten neue Perspektiven auf und kommuniziert Stärke und Mut“.

UNTERM STRICH Ob Selbstliebe, mentale Gesundheit, Tierfreundschaft oder Selbstbestimmung – jedes Unternehmen kann seinen individuellen Markenkern finden.



MIT GESCHICHTEN KUNDEN GEWINNEN

Storytelling-Seminar

Heben Sie Ihre Firma von der Konkurrenz ab! Lernen Sie mit impulse-Redakteurin Julia Müller (o.), Anna Wilke und Lisa Büntemeyer (M), wie Sie gute Geschichten finden, mitreißend erzählen und damit die Aufmerksamkeit Ihrer Zielgruppe gewinnen. Auf Ihrer Website, auf Social Media oder im Kundengespräch. Infos: impulse.de/akademie

BESONDERS **RELEVANT**, WEIL

- Mundpropaganda die wirksamste Werbung ist
- Social Media für die Verbreitung von Empfehlungen ideal ist

weetersagen

EMPFEHLUNGSMARKETING Positive Kommentare in sozialen Netzwerken können das Geschäft antreiben. Wie Sie Mundpropaganda auf Social Media gezielt fördern können

Text: Gesche Peters Erstveröffentlichung: impulse 03/2021

Mark Zuckerberg weiß, wie Menschen mit ihrer Meinung die Handlungen von Freunden und Bekannten prägen. Er hat 2004 Facebook gegründet und kann seither diese Mechanismen auf der Plattform genau beobachten. „Nichts beeinflusst Menschen so sehr wie die Empfehlung eines Freundes“, sagt Zuckerberg. Studien geben ihm recht. Eine Umfrage des Marktforschungsunternehmens Nielsen etwa hat 2015 ergeben, dass 78 Prozent der Deutschen bei Kaufentscheidungen am stärksten auf Empfehlungen von Freunden oder Bekannten vertrauen. Deutlich mehr als auf klassische Werbung.

Durch die sozialen Netzwerke wie Facebook, Instagram, Xing oder LinkedIn funktioniert Mundpropaganda auch ohne persönliche Gespräche. Und das sehr effektiv. Mit nur einem Posting können – wenigstens theoretisch – Millionen Menschen erreicht werden. Etwa so: Birgit lädt auf Instagram Fotos von einer Imbissbude hoch und schreibt dazu „Beste Currywurst in Bremen!“. Ihre Familie, Freunde und Follower werden auf den Imbiss aufmerksam und möchten die Currywurst selbst probieren.

Durch ihren Beitrag gewinnt der kleine Stand neue Gäste – ohne etwas für das Marketing bezahlt zu haben. „Die Meinung von Kunden ist das Authentischste, was man über ein

6



luicellasicream



♥ 185



Show all comments (405)

3 HOURS AGO

#Hingucker

ZU AKTIONEN AUFFORDERN

Dieser Instagram-Post des Eisunternehmens Luicella's Icecream rief dazu auf, Bilder zu posten: „Wir freuen uns riesig, wenn ihr euer Eis unter dem #luicellasicream mit uns teilt und sind gespannt auf eure Kreationen. Vielleicht können wir uns ja sogar etwas abgucken.“ Der Hashtag wurde bei mehr als 1000 geposteten Fotos verwendet.

MULTIPLIKATOR Durch die Verwendung eines eigenen Hashtags werden mehr Menschen auf eine Firma aufmerksam. Das funktioniert besonders gut auf Instagram, Twitter und Facebook

Unternehmen erfahren kann“, erklärt Karim Bannour, Geschäftsführer der Social-Media-Agentur Viermalvier aus Salzburg. „Über soziale Netzwerke habe ich den Vorteil einer hohen und dauerhaften Reichweite.“

Viele Beiträge lassen sich noch nach Jahren finden, wenn der Verfasser sie nicht gelöscht hat. Gibt jemand also einige Jahre später „Beste Currywurst Bremen“ in eine Suchmaschine ein, könnte er auf den Beitrag von Birgit und damit auf den kleinen Imbiss stoßen.

Was in diesem fiktiven Beispiel Zufall war, können Unternehmerinnen und Unternehmer mit wenig Aufwand gezielt anstoßen. So gehen Sie vor:

Netzwerk auswählen

Empfehlungsmarketing über Social Media sei für fast alle Firmen sinnvoll, sagt Bannour, „egal, ob im Firmen- oder Privatkundengeschäft, ob Dienstleistung oder Einzelhandel“. Aber: Nicht jede Plattform eignet sich für jedes Unternehmen. Es sollte das Netzwerk gewählt werden, das auch die Kundinnen und Kunden nutzen. Ein wichtiger Anhaltspunkt, welche Plattform das ist, gibt das Alter der Zielgruppe.

Laut der Online-Studie von ARD und ZDF nutzten im Jahr 2020 die meisten Menschen von 14 bis 29 Jahren Instagram (65 Prozent), Facebook (44 Prozent) und Snapchat (41 Prozent) mindestens einmal in der Woche. Die ➤



Tischlerei Thomas Maul

20. Dezember 2020 um 08:00 · 🌐

GEWINNSPIEL

Am 4. Advent verlosen wir ein Weinregal (in gekalkter Fichte) im Wert von 3.500€!

Wie könnt Ihr gewinnen?

🌟 Gebt unserer Seite Tischlerei Thomas Maul ein Like

🌟 Teilt diesen Beitrag

🌟 Markiert jemanden, der gerne Wein trinkt 🍷

Tischlerei Thomas Maul ist alleiniger Veranstalter des Gewinnspiels. Das Gewinnspiel steht in keiner Verbindung und wird in keiner Weise von Facebook gesponsert, unterstützt oder organisiert.

Das Gewinnspiel läuft bis 23.12.2020 um 12:00 Uhr.

Der Gewinner wird ausgelost und in den Kommentaren benachrichtigt. Der Gewinn kann nur in der Galerie Thomas Maul in Frelensteinau persönlich nach telefonischer Absprache abgeholt werden. Ohne Deko in nicht in Bargeld auszahlbar.

Wir drücken die Daumen und wünschen viel Erfolg! 🌟



👍 96

128 Kommentare 103 Mal geteilt



ANREIZE SETZEN

Mit einem Gewinnspiel auf Facebook hat die Tischlerei Thomas Maul ihre Bekanntheit erhöht. Das Posting wurde 103-mal geteilt (l.). Ausgedacht hat sich die Verlosung Melanie Maul (o.), die Tochter des Eigentümerpaares der Firma

30- bis 69-Jährigen waren am stärksten bei Facebook vertreten. Nur wenige von ihnen nutzten regelmäßig andere Plattformen.

Empfehlungen anstoßen

Die Café-Kette Wonderwaffel platziert einen Hinweis auf ihren Social-Media-Auftritt direkt auf ihrem Produkt. Auf den Tellern steht mit Schokolade geschrieben der Hashtag #wonderwaffel. So werden Kunden nicht nur angeregt, ein Foto ihrer Waffel auf Facebook, Instagram oder Twitter zu teilen, sondern auch dazu, es mit dem firmeneigenen Hashtag zu versehen.

Das Beispiel zeigt: Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, wenn

es darum geht, Mundpropaganda anzuregen. Doch damit es zu Empfehlungen kommt, müsse ein Unternehmen vor allem eine Grundvoraussetzung erfüllen, sagt Experte Bannour: „Wenn jemand von etwas positiv überrascht und begeistert ist, teilt er diese Meinung eher, als wenn er bloß zufrieden ist.“ Das unerwartet

Gute kann beispielsweise die hohe Qualität der Leistungen sein, der freundliche Kundenservice oder ein außergewöhnliches Produkt.

Die einfachste Form, positive Rückmeldungen oder Postings in den sozialen Netzwerken zu erhalten, ist, gezielt danach zu fragen. „Zufriedene Kunden sollte man aktiv darauf hinweisen, auf welchen Plattformen das Unternehmen vertreten ist und dass man sich über ihr Feedback dort freuen würde“, empfiehlt Bannour. Das geht nicht nur im persönlichen Austausch. Auch schriftliche Hinweise in Verpackungen, etwa in Form einer Visitenkarte, oder auf der Firmenwebsite, der Speisekarte oder in Geschäften sind eine Option.

Je nach Netzwerk lässt sich das Feedback doppelt nutzen, indem man zum Beispiel den Beitrag auf der eigenen Seite teilt. Dadurch sehen nicht nur die Follower des Feedbackgebers die Weiterempfehlung, sondern auch die des Unternehmens.

Das Speiseeisunternehmen Luicella's rief seine Kunden auf Instagram dazu auf, den Hashtag #luicellasicream zu verwenden, wenn sie Fotos von dem Eis posten (siehe Abbildung auf Seite 49). Hanna Siebert, die bei der Hamburger Firma für das Business Development zuständig ist, erklärt: „Durch den Hashtag werden nicht nur die Freunde unserer Kunden auf uns aufmerksam gemacht, sondern auch alle anderen, die darauf klicken.“ Mehr als 1000 Eis-Bilder kursieren mit dem Hashtag bereits im Netz – und die sorgen für mehr Bekanntheit der Marke Luicella's.

Das funktioniert nicht nur mit Eiscreme. Auch Baumaschinenhersteller Liebherr Construction nutzt diese Form der Bildpropaganda auf Instagram. Unter dem Hashtag #liftinghero



JULIA N.

Stefanie das wäre perfekt für unseren nächsten Mädelsabend mit gaaannzz viel Wein



DOREEN H.

Guck mal, **Carolin**... Das wäre doch etwas für uns...

Wenn ein Kunde von etwas begeistert ist, teilt er diese Meinung eher, als wenn er bloß zufrieden ist

KARIM BANNOUR Social-Media-Experte

postet Liebherr Videos und Fotos von Kränen und fordert seine Kunden dazu auf, dem Beispiel zu folgen. Mehr als 2000 Fotos haben Kran-Fans bereits hinzugefügt.

Eine besonders effektive Variante, schnell viele potenzielle Kunden zu erreichen, sind Postings, in denen man dazu auffordert, Freunde in den Kommentaren zu verlinken. Melanie Maul, die im Betrieb ihrer Eltern, der Tischlerei Thomas Maul, für Social Media verantwortlich ist, hat dafür ein Gewinnspiel auf Facebook genutzt. „Für ein lokales Unternehmen wie uns ist Mundpropaganda besonders wichtig. Jetzt in der Corona-Zeit ist Social Media ein gutes Mittel, auf uns und unsere Produkte und Leistungen aufmerksam zu machen.“

Durch die Aufforderung, den Beitrag zu teilen und jemanden in den Kommentaren zu verlinken, um an dem Gewinnspiel teilnehmen zu können, hat die Seite der Tischlerei innerhalb kurzer Zeit 100 Likes dazugewonnen. Mehr als 100 Menschen haben außerdem ihre Freunde auf den Beitrag aufmerksam gemacht. „Auf das Gewinnspiel haben uns viele Menschen angesprochen, und jetzt merken wir, dass neue Aufträge eintrudeln“, sagt Maul.

Risiken bedenken

Auch wenn Mundpropaganda über Social Media viele Vorteile hat, birgt es auch Risiken, wenn Kunden einmal unzufrieden sind. Negative Erfahrungen verbreiten sich online besonders schnell. „Es ist wichtig, dass man Kritik annimmt, wenn sie berechtigt ist, und untersucht, wo man sich oder seine Leistungen verbessern kann“, erklärt Bannour. Er empfiehlt, professionell auf öffentliche Kritik oder negative

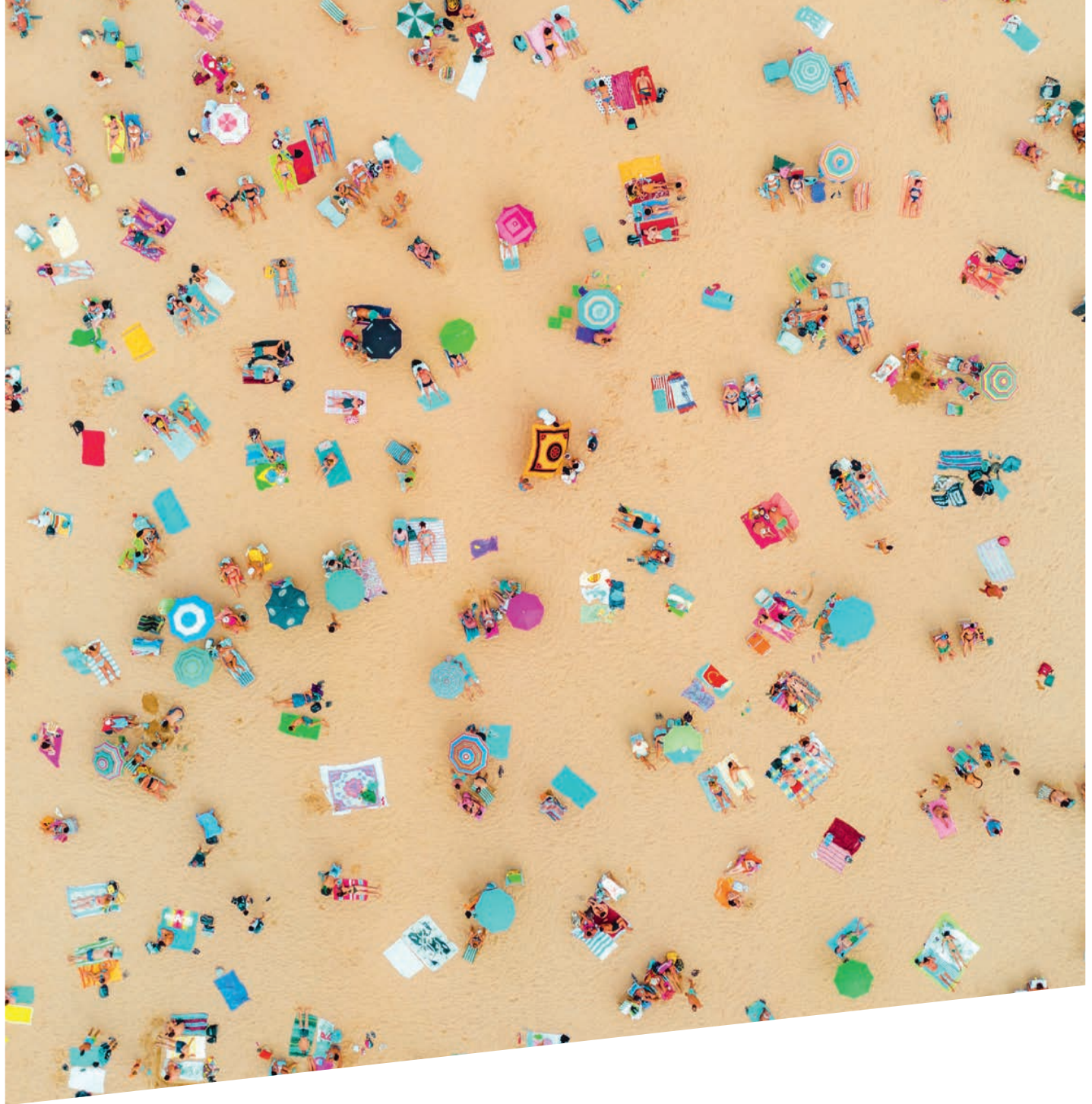
Posts zu reagieren, und klarzustellen, dass es sich dabei um einen Einzelfall handelt (lesen Sie auch „Im Gespräch bleiben“ in der impulse-Ausgabe 09/2019, Seite 64, [impulse.de/app](https://www.impulse.de/app)).

„Deswegen ist es so wichtig, viel positives Feedback auf der eigenen Firmenseite einer Plattform zu haben“, sagt Bannour. „Es gibt kein Restaurant auf der Welt, das nur positive Bewertungen hat. Aber wenn von 100 Rückmeldungen nur eine negativ ist, zeigt das, dass diese ein Einzelfall ist.“ ■

UNTERM STRICH Durch Mundpropaganda auf Social Media erreichen Firmen neue Kunden. Voraussetzungen dafür: die richtige Plattform, gezielte Ansprache der Zielgruppe und kluge Postings.

IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- ☐ Finden Sie heraus, welche Plattformen Ihre Zielgruppe nutzt.
- ☐ Weisen Sie Kunden auf Ihre Social-Media-Kanäle hin.
- ☐ Bitten Sie Ihre Kunden aktiv um Empfehlungen in sozialen Netzwerken.



HIER WIMMELT'S VON DETAILS

INTERNETSEITE Manche Webauftritte treiben Besucher sofort in die Flucht, weil sie wenig ansprechend oder mit Details überladen sind. Mit dieser Checkliste finden Sie heraus, wie nutzerfreundlich Ihre Homepage ist

Text: Verena Bast Erstveröffentlichung: impulse 03/2020

ÜBERFÜLLT Besuchern geht es auf vollgepackten Websites ähnlich wie Urlaubern, die nach dem Schwimmen wieder nach ihrer Matte suchen: Sie sind verwirrt und genervt. Für Firmen kann das negative Folgen haben

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- eine nutzerunfreundliche Website Aufträge kostet
- man mit gezielten Fragen Schwachstellen aufdecken kann

Haben Sie Ihre Website schon mal einem Bekannten gezeigt und ihn um seine ehrliche Meinung gebeten? Falls ja: Was hat er gesagt? Im besten Fall: „Sieht super aus!“ Wahrscheinlicher dürfte eher eine Antwort sein wie „Die ist schon in Ordnung“. Im Klartext bedeutet das, dass sie ihn nicht richtig überzeugt hat und ihn unbewusst etwas stört, beispielsweise die Optik, der Text oder die Seitenführung. Dann sollten Sie handeln.

Die eigene Website gehört zu den wichtigsten Aushängeschildern eines Unternehmens. Wer eine Firma beauftragen will, sieht sich dort vorher um. Spricht eine Homepage einen Besucher jedoch nicht an oder irritiert ihn sogar, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er die Seite schnell wieder verlässt – und sich einen anderen Anbieter sucht. Die Chance auf einen Auftrag ist dahin.

Hester Hilbrecht deckt mit ihrer Firma Mermaid Studios gemeinsam mit Testkunden systematisch Schwachstellen von Websites auf und unterstützt Unternehmen dabei, ihren Internetauftritt neu zu konzipieren und zu gestalten. impulse hat sie fünf der wichtigsten Fragen aus ihrer eigenen Checkliste verraten, mit der sie die Nutzerfreundlichkeit von Websites prüft.

1.

WIRD SOFORT KLAR, WAS DAS UNTERNEHMEN BIETET?

Manche Websites erschlagen einen mit Informationen. In kleiner Schrift stehen dort viele Absätze darüber, was eine Firma an Produkten oder Leistungen bietet. Dahinter steckt ein

nachvollziehbarer Gedanke: „Viele Unternehmen wollen sofort zeigen, was sie alles können“, sagt Hilbrecht. „Das Problem ist: Ein Website-Besucher kann das alles gar nicht aufnehmen. Das verwirrt eher total.“

Ihr Rat lautet daher: Weniger ist mehr. Sie empfiehlt Unternehmern, sich auf der Startseite auf das Wichtigste zu fokussieren und das prägnant in den Vordergrund zu stellen – mit einem klaren Nutzenversprechen. „Besucher müssen im Idealfall auf den ersten Blick und anhand von wenigen Worten erkennen, was das Unternehmen bietet und welche Vorteile es Kunden bringt“, sagt die Beraterin.

Ein gutes Beispiel, von dem sich Firmen etwas abschauen könnten, ist die Buchungsplattform Airbnb. Auf der Startseite befindet sich links oben – über einem großformatigen Foto – die zentrale Botschaft: „Buche Unterkünfte, Hotels und mehr auf Airbnb“ sowie ein Feld, in dem nach Unterkünften gesucht werden kann. Direkt darunter stehen drei Bewertungen von Nutzern, die begeistert von ihrer Bleibe waren. „Durch die Überschrift, das Foto und die Box mit dem Suchfeld wird sofort klar, was Besucher bei Airbnb machen können“, sagt Hilbrecht.

Wollen Sie die eigene Homepage checken, sollten Sie laut Hilbrecht diese Fragen stellen:

- Wird Besuchern durch wenige Worte sofort klar, wofür mein Unternehmen steht?
- Habe ich auf der Homepage ein prägnantes Nutzenversprechen?

LEKTION: Formulieren Sie den zentralen Nutzen, den Sie Kunden bieten, und platzieren Sie ihn zentral auf der Startseite. Beschränken Sie sich beim Text auf das Wichtigste – zu viele Informationen auf der Startseite verwirren Besucher.



CHECKLISTE
Alle Fragen aus der Checkliste von Hester Hilbrecht finden Sie zusammengefasst und zum Ausdrucken unter: impulse.de/nutzerfreundlich



2.

HAT DIE WEBSITE EIN ANSPRECHENDES DESIGN?

Viele Websites sind unruhig gestaltet. „Auf Homepages ist oft einfach zu viel drauf: Viele kleine Elemente und Bilder. Und zu viel Text“, sagt Hester Hilbrecht. „Das wirkt in der Regel nicht ansprechend.“ Häufig sei es besser, wie beispielsweise bei Airbnb, oben auf der Homepage ein großes, ausdrucksstarkes Bild zu platzieren, kombiniert mit einer prägnanten Überschrift. „Oft kann man mit einem Bild oder einem visuellen Element und einer großen Überschrift viel mehr ausdrücken, als wenn man es in zehn Sätzen erklärt.“

Damit Interessenten zentrale Informationen und Botschaften ins Auge fallen, sollten diese zudem am besten dort positioniert werden, wo das Auge intuitiv hinfällt. Studien haben ergeben, dass Nutzer eine Website häufig wie ein Z scannen: Sie fangen links oben an zu lesen und arbeiten sich dann zuerst nach rechts und dann wie bei einem Z weiter nach unten vor. „Es lohnt sich daher, wichtige Informationen ge-

zielt an diesen Stellen zu platzieren“, sagt Hester Hilbrecht.

Ein wichtiger Faktor sei außerdem, dass Design und Inhalte zur Zielgruppe passen. Hat ein Unternehmen eine hauptsächlich junge Zielgruppe, sei es beispielsweise ratsam, Videos auf die Website zu stellen. Bei einer älteren, gehobenen Zielgruppe seien hochwertige Fotos sinnvoller. „Nur wenn das Layout zur Zielgruppe und zum Unternehmen passt, wirkt eine Website auf Nutzer glaubwürdig und ansprechend.“

Mit diesen Fragen können Sie prüfen, ob Ihre Website ein ansprechendes Design hat:

- Passt das Design zu meiner Zielgruppe?
- Habe ich ausdrucksstarke, ansprechende Bilder oder Videos auf der Website, die transportieren, wofür mein Unternehmen steht?
- Ist die Website klar strukturiert und übersichtlich?
- Springen die wichtigsten Punkte sofort ins Auge?

LEKTION: Gestalten Sie Ihre Website ansprechend und passen Sie Ihr Layout an die Zielgruppe an. Platzieren Sie wichtige Informationen dort, wo das Auge intuitiv hinfällt.

3.

IST DIE NAVIGATIONSLEISTE LOGISCH AUFGEBAUT?

Eine Navigationsleiste dient dazu, Informationen zu bündeln und Nutzer schnell und einfach zu den gesuchten Informationen zu führen. „Die Leiste muss für Nutzer logisch aufgebaut sein“, sagt Hilbrecht. Unterpunkte sollten möglichst Begriffe enthalten, nach denen auch gesucht wird. Ihr Rat: „Lassen Sie Bekannte nach bestimmten Dingen auf der Website suchen und testen Sie, ob diese die Informationen tatsächlich finden.“ Wenn nicht, sollten Sie handeln. Fragen zum Selbstcheck:

- Werden in der Navigationsleiste die wichtigsten Themen sinnvoll gebündelt?
- Enthält die Leiste Stichwörter, nach denen Nutzer suchen, um ihr Ziel zu erreichen?

LEKTION: Unternehmen sollten in der Navigationsleiste nicht nur ihr Angebot präsentieren. Sie sollten auch prüfen, ob Nutzer alle Informationen problemlos finden können.

4.

KANN DER BESUCHER SCHNELL SEIN ZIEL ERREICHEN?

Seitenbesucher können schnell genervt sein, wenn sie gesuchte Informationen nicht zügig finden oder beispielsweise ein Kaufabschluss zu viel Zeit in Anspruch nimmt, weiß Hilbrecht durch die Nutzertests. Daher sei neben einer gut durchdachten Navigationsleiste auch ein Eingabefeld für eine gezielte Suche wichtig – genauso wie sogenannte „Call-to-Action-Buttons“. Das sind Kästchen oder farblich hinterlegte Wörter, die zu einer konkreten Handlung auffordern und zu weiteren Informationen oder einem Kontaktformular führen können. Der Gerätehersteller Apple bewirbt

beispielsweise sein neues iPhone lediglich mit wenigen Worten und großen Fotos auf der Homepage. Mit nur einem Klick auf die Worte „weitere Infos“ kommen Besucher zu einer Unterseite, auf der alles Wesentliche über das Gerät steht. Fragen Sie sich also:

- Können Besucher auf meiner Homepage schnell und einfach zu weiteren Informationen gelangen?

LEKTION: Nutzer müssen Informationen rasch finden können, beispielsweise über ein Suchfeld oder verlinkte Buttons. Sonst besteht die Gefahr, dass sie schnell wieder weg sind.

5.

GIBT ES SACKGASSEN AUF DER WEBSITE?

Wirklich nutzerfreundlich ist eine Website nur dann, wenn es keine „Sackgassen“ gibt. „Besucher müssen auf jeder Seite die Möglichkeit haben, zur vorherigen Seite zurückzukehren“, sagt Hilbrecht. Das geht beispielsweise nicht, wenn sich Seiten als Pop-ups öffnen.

Weitere Beispiele für Sackgassen sind Seiten ganz ohne weiterführende Links oder wenn der Zurück-Button nicht zurück, sondern auf die Startseite führt.

Auch in Formularen oder Buchungsvorgängen können Sackgassen entstehen, wenn sich ein Nutzer kompliziert durch alle bereits ausgefüllten Seiten zurückklicken muss, um am Anfang etwas zu ändern.

Diese Fragen sollten Sie sich also stellen:

- Gibt es einen Zurück-Button oder die Möglichkeit, über den Browser zurückzuklicken?
- Sind die wichtigsten Bereiche der Website durch die Navigationsleiste von jeder Seite aus erreichbar?

LEKTION: Sackgassen nerven und verärgern potenzielle Kunden. Sorgen Sie deshalb dafür, dass es auf Ihrer Website keine gibt. ■

EXKLUSIVE TIPPS

Gewinnen Sie über Ihre Website nur wenige Kunden? Wünschen Sie sich eine Website, die erfolgreich verkauft? Den Mitgliedern von *impulse* Premium beantwortet Chefredakteurin Nicole Basel individuelle Fragen, gibt Feedback zu Websites und hat konkrete Tipps, wie Sie diese optimieren können – in ihrer monatlichen Experten-Fragestunde *Website-Feedback* im Premium-Bereich. impulse.de/premium

Reden ist Gold

VERKAUFGESPRÄCHE Mit gezielter Vorbereitung, der passenden Ansprache und klugen Fragen steigern Sie Ihre Chancen auf einen Abschluss deutlich. Mit diesen einfachen Mitteln erzielen Sie mehr Umsatz

Text: Verena Bast Erstveröffentlichung: impulse 09/2019

BESONDERS **RELEVANT**, WEIL

- sich erfolgreiches Verkaufen trainieren lässt
- es wirksame Hebel gibt, um mehr Umsatz zu erzielen

Es waren lediglich 15 Minuten, die Philipp Mitzscherlich die Wende brachten im Geschäft mit dem zuständigen Abteilungsleiter eines großen Unternehmens. 15 Minuten, in denen Mitzscherlich etwas völlig anders machte als bisher. Etwas, das ihm den ersten von inzwischen vielen Aufträgen aus dieser Abteilung einbrachte. Und das viele weitere Verkaufsgespräche mit neuen Kunden erfolgreicher werden ließ.

Mitzscherlich, 43, geschäftsführender Gesellschafter von Niemann-Laes, einem technischen Großhändler für Industribedarf und Betriebsausstattung, hatte sich mit dem Abteilungsleiter immer schwergetan. Und das obwohl die Geschäfte mit der Firma eigentlich gut liefen. „Bei dem bin ich immer wie gegen eine Wand gelaufen, der hat bei mir nie was bestellt“, erzählt Mitzscherlich. „Ich habe lange Zeit überhaupt nicht verstanden, warum.“ Dann aber bekam er einen Ratschlag von einem erfahrenen Vertriebsprofi. Er solle bei diesem Kunden weniger offensiv auftreten, eher zurückhaltend. Es funktionierte. Mitzscherlich konnte einen überraschenden Großauftrag gewinnen.

Verkaufsgespräche sind entscheidend für den Vertriebs Erfolg. Ob der Abschluss gelingt, hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab: vom eigenen Auftreten, vom Eingehen auf den Charakter und die Bedürfnisse des Kunden, von einer klugen Gesprächsführung. Die gute Nachricht ist: Verkaufen lässt sich lernen und trainieren. Wer an einigen Stellschrauben dreht, kann deutlich mehr Umsatz erzielen. impulse hat mit drei Unternehmern gesprochen, die ihre Abschlussquoten in Verkaufsgesprächen mit ein paar einfachen Grundregeln um bis zu 66 Prozent steigern konnten. Wir zeigen, an welchen Hebeln auch Sie ansetzen können, damit Interessenten nicht bei der Konkurrenz kaufen, sondern bei Ihnen.

WAS FÜR EIN TYP IST MEIN KUNDE?

Hatten Sie schon mal Kontakt zu einem Verkäufer, mit dem Sie nichts zu tun haben wollten? Vielleicht lag es daran, dass Sie ihn vom ersten Moment an unsympathisch fanden – eine bewusste oder unbewusste Reaktion.

„Ich bin ein forschender Typ, laut und energisch und so auch auf meine Kunden zugegan- ➤

ANHÖREN





TYPGERECHT
*Großhändler Philipp
Mitzscherlich achtet
immer darauf, wie ein
Kunde auftritt und
spricht – und passt sich
dem an. So gelangen
ihm mehr Abschlüsse*

gen“, erzählt Großhändler Mitzscherlich. In einem Workshop, den er bei einem Vertriebsprofi besuchte, wurde ihm das erste Mal klar, dass sein Auftreten bei manchen Menschen eine Abwehrhaltung auslöst. Der Trainer stellte verschiedene Persönlichkeitstypen vor (siehe Kasten „Die richtige Ansprache“, Seite 60), und es machte Klick. Mitzscherlich erkannte, warum er bei dem einen Abteilungsleiter immer gescheitert war. Der war völlig anders als er selbst: zurückhaltend, ruhig, introvertiert. „Er fand mich richtig unsympathisch und nervig, das habe ich deutlich gespürt.“ Mitzscherlich nahm sich nach dem Workshop vor, beim nächsten Termin ruhiger zu sprechen und den Mann erst mal kennenzulernen, eine persönliche Beziehung zu ihm aufzubauen.

Wenig später kamen sie tatsächlich ins Plaudern. Der Abteilungsleiter erzählte von seinem Sohn und einem Fußballcamp, das dieser besucht hatte. Sie sprachen über gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse mit Kindern. Mitzscherlich selbst hat drei Töchter und einen Sohn. „Ich habe ihm einfach mal zugehört, ihn erzählen lassen. Und kein einziges Wort mit ihm übers Geschäft oder über Produkte gesprochen. Nach etwa 15 Minuten habe ich mich für das Gespräch bedankt, ihm alles Gute gewünscht und bin gegangen.“

Einige Wochen später rief der Abteilungsleiter ihn überraschend an. Das erste Mal überhaupt. Und bat ihn um ein Angebot. Seitdem kauft er regelmäßig bei Niemann-Laes. Mitzscherlichs Lektion: „Ich habe gemerkt, welchen Unterschied es machen kann, wenn ich anders auftrete, mich auf mein Gegenüber einstelle und ein ehrliches Interesse an diesem Menschen zeige.“

Privat geben wir uns am liebsten mit Leuten ab, die uns ähnlich sind. Das gilt ebenso für berufliche Kontakte, selbst wenn wir diese unbewussten Präferenzen oft ausblenden. Die eigene Persönlichkeit und die unseres Gegenübers spielt eine entscheidende Rolle für ein erfolgreiches Verkaufsgespräch. „Es ist total elementar und wird von vielen Verkäufern elementar missachtet“, sagt Albert Steinhard, der mehr als 30 Jahre lang selbst im Vertrieb

TIPP

Hatten Sie schon mal einen Kunden, dem Sie alles aus der Nase ziehen mussten? „Informationen bekommen Sie im Regelfall nur, wenn ein Kunde Sie sympathisch findet, Ihnen vertraut und die Beziehung stimmt“, sagt Vertriebsprofi Albert Steinhard. „Deshalb ist es wichtig, auf Kunden richtig zuzugehen und eine gute Basis für die Geschäftsbeziehung zu schaffen.“

gearbeitet hat, zuletzt als Geschäftsführer, und heute mittelständische Unternehmen berät. „Finden Kunden jemanden vom Typ her sympathisch, fällt es ihnen viel leichter, bei ihm zu kaufen. Das schafft eine ganz andere Basis für die Zusammenarbeit.“

Doch was, wenn der Kunde anders tickt als man selbst, wie beispielsweise im Fall von Philipp Mitzscherlich? „Im Vertrieb müssen wir lernen, auf solche Menschen richtig zuzugehen“, sagt Steinhard. „Wenn Sie einen Kunden gewinnen wollen, müssen Sie den Menschen gewinnen“, sagt Steinhard. „Und dafür müssen Sie wissen, was für ein Typ er ist und wie Sie sich ihm gegenüber am besten verhalten.“ Sonst könne schon beim Gesprächseinstieg viel falsch laufen und das Geschäft bereits im Keim erstickt werden.

Die Grundvoraussetzung, damit ein Kunde kauft, sei natürlich immer, dass ein Geschäftspartner kompetent sei. „Das ist die Basis von allem. Dass Sie Fragen beantworten können, dass Sie auf entscheidende Aspekte hinweisen können“, sagt Steinhard. „Aber wenn sich die Menschen bei Ihnen wohlfühlen, kaufen sie gern bei Ihnen.“ Unternehmer Mitzscherlich wurde das bei seinem Aha-Erlebnis klar. ➤

DIE RICHTIGE ANSPRACHE

Kunden lassen sich grob in vier Persönlichkeitstypen unterteilen. Verkäufer sollten sich auf ihre Eigenheiten einstellen: bei der Sprachwahl, beim Entscheidungsablauf, bei der Gesprächsdauer, sagt Vertriebsprofi Albert Steinhard. Ein Überblick



Eigenschaften	Ein Löwe ist extrovertiert, dominant und sehr ergebnisorientiert; prominentes Beispiel: Altbundeskanzler Gerhard Schröder	Ein Hund ist ebenfalls extrovertiert und dominant; hat eine laute, kräftige Stimme, einen hohen Redeanteil; stellt wenige Fragen; lacht viel; Beispiel: Wolfgang Bosbach (CDU)	Ein Pferd ist ruhig und ausgeglichen, eher introvertiert, stellt gute Fragen, hört gut zu, antwortet relativ wenig; denkt Dinge zu Ende. Prominentes Beispiel: Angela Merkel	Ein Fuchs ist nüchtern, kühl, sachlich; tritt eher barsch und distanziert auf; ist sehr detailorientiert; Beispiel: Ex-Finanzminister Wolfgang Schäuble
Einstimmung	Nach der Begrüßung sofort in die Fakten; wenig Fragen; kein Small Talk	Viel Zeit nehmen; Freude ausdrücken; langer Small Talk, private Fragen	Kurzer Small Talk; bedanken Sie sich und stimmen Sie den Zeitplan ab, mit sachlichen Fragen beginnen	Treten Sie höflich und distanziert auf; stimmen Sie die Themen und den Zeitplan ab
Gesprächsdauer	Kurze Gespräche; lassen Sie alles „Blumige“ aus dem Gespräch heraus	Es wird lange dauern, da der Kunde Ihnen viel zu erzählen hat; die Themen haben nicht immer etwas mit dem Vorgang/Produkt zu tun	Das erste Gespräch ist meistens ein Orientierungsgespräch und dauert nicht lange; weitere Gespräche werden intensiver geführt	Wenn der Kunde sich wohlfühlt, dauert das Gespräch länger; er geht den Dingen auf den Grund => Wurzelbehandlung
Entscheidungsablauf	Achtung, ein Schnell-Entscheider; kurze Informationsphase – (fast) keine Reflexionsphase – sofortige Entscheidung	Entscheidet sich schnell und wird wieder „wankelmütig“; lange Kennenlernphase mit anschließender Bauchentscheidung	Entscheidungen werden überlegt getroffen; lange Informations-, lange Reflexions- und Entscheidungsphase	Ein „Nicht-Entscheider“; lassen Sie sich Zeit; arbeiten Sie in Etappen, aber helfen Sie bei der Entscheidung
Alternativen	Unbedingt mehrere Produktalternativen anbieten, Vor- und Nachteile erklären; KEINE Empfehlung aussprechen	Das tollste Produkt anbieten und in den schillerndsten Farben erklären; andere (schlechtere) Alternativen nur kurz erwähnen	Mögliche Produkte anbieten und Vor- und Nachteile schonungslos erklären; Empfehlung aussprechen und mit „Sicherheit“ begründen	Mögliche Produkte anbieten und Vor- und Nachteile schonungslos erklären; Empfehlung aussprechen und mit technischen Fakten begründen
Auftreten: So sollten Sie mit dem Kunden sprechen	Kräftig-klare und „militärische“ Stimme; nicht „einschleimen“	Lebhafte und emotionale Stimme/Gestik => „südtalienes Temperament“	Freundliche, beruhigende und milde Stimme, nicht zu schnell sprechen	Ruhige und klare Stimme, Pausen machen, Geschwindigkeit reduzieren

Die meisten Verkäufer hören viel zu schnell auf zu fragen

Seither achtet er bei Kunden immer darauf, mit welchem Menschenschlag er es zu tun hat.

Aber welche Persönlichkeitstypen gibt es überhaupt? In der Literatur und Praxis finden sich zahlreiche Modelle. Zwei der bekanntesten sind Disg und Insights, die zwischen vier Typen unterscheiden und ein grobes Raster für die Einordnung geben. Auf diesen baut auch das Modell auf, das Albert Steinhard gemeinsam mit einem Professor der Universität Bayreuth für den Vertrieb entwickelt und angepasst hat. Damit man sie sich besser merken kann, überlegten die beiden, welche Tiere diesen Persönlichkeitstypen ähnlich sind. Sie kamen auf Löwe, Hund, Pferd und Fuchs (siehe Tabelle links)

Der Typ Löwe ist laut Steinhard dominant, extrovertiert, kurz angebunden und extrem ergebnisorientiert. Er lässt wenig Diskussionen zu, will alles selbst und schnell entscheiden. „Wenn ein Verkäufer zu einem Löwen sagt: ‚Das ist genau das richtige Produkt für Sie‘, hat er verloren. Ein Löwe hasst das.“ Er sei zudem schnell gelangweilt und genervt. Einen Löwen dürfe man nicht so oft anrufen, sagt Steinhard.

Ganz anders bei einem Hund: „Den können Sie sogar zweimal in der Woche anrufen“, sagt Steinhard. Ein Hund rede gern über Privates, lache viel (das entspricht im übertragenen Sinne dem „Schwanzwedeln“), sei ebenfalls extrovertiert und habe einen hohen Redeanteil. „Bei ihm müssen Sie sich im Verkaufsprozess viel Zeit nehmen“, sagt Steinhard. „Er will zuerst sein Gegenüber kennenlernen, bevor er bereit ist, mehr über ein Produkt zu erfahren und zu kaufen.“

Ein Pferd sei eher ruhig und introvertiert, beobachte viel, höre aufmerksam zu und habe einen geringen Redeanteil. „Wenn ich ein Pferd vor mir habe, darf ich nicht zu laut werden, dann wird es nervös.“ Ein Fuchs ist laut Steinhard kühl und sachlich, stellt extrem analytische Fragen und lässt nichts Persönliches zu.

Und woran erkennt man, welcher Typ ein Kunde ist? Steinhard zufolge ist das meist ziemlich einfach: Stürmt ein Kunde direkt auf Sie zu, bedeute das: Es ist ein Löwe oder ein Hund. Hat er viele Lachfalten, einen sehr freundlichen Ausdruck und erzählt gern über Privates, sei es ein Hund. Tritt jemand sehr kühl, nüchtern und zurückhaltend auf, sei es ein Fuchs. Ein Pferd sei ruhig und nachdenklich.

Bei solchen Persönlichkeitstypen gilt jedoch immer: Sie sind nur ein grobes Raster. Die meisten Menschen haben neben einem Haupttyp Anteile eines oder mehrerer anderer Typen in sich. Und es gibt solche, die sich gar keiner Kategorie zuordnen lassen. „Auf die kann man sich leider überhaupt nicht einstellen“, sagt Steinhard.

Philipp Mitzscherlich achtet heute immer sofort darauf, wie sein Gegenüber spricht und auftritt und passt sich dem an, wenn es notwendig ist. „Man kann einfach nicht jeden mit der Holzhammermethode gleich behandeln“, sagt der Geschäftsführer von Niemann-Laes. Auch bei anderen Geschäftskontakten habe er begriffen: „Wenn ich mich da anders verhalten hätte, wäre ich viel weitergekommen.“ ➤



GUTE FRAGETECHNIK

Eines der wichtigsten Erfolgsrezepte von Landschaftsarchitektin Christine Schaller ist es, sehr viele Fragen zu stellen. Nur so kann sie für Kunden außergewöhnliche Gärten gestalten

KLUG FRAGEN UND ZUHÖREN

Wenn bei Christine Schaller Interessenten zum ersten Mal anrufen, wissen sie häufig nur eines: Sie wollen einen schönen oder schöneren Garten. Aber wie dieser am Ende genau aussehen soll? „Davon haben die meisten noch kein Bild vor Augen“, sagt die Landschaftsarchitektin, die in vierter Generation gemeinsam mit ihrem Mann das Unternehmen Zinsser Gärten mit elf Mitarbeitern im niedersächsischen Uelzen führt. Um ihren Kunden einen Vorschlag für die Gartengestaltung machen zu können, muss sie also erst einmal herausfinden, was ihre Kunden wirklich wollen. „Wir verkaufen nicht nach Schema F. Jeder Kunde hat andere Bedürfnisse“, sagt Schaller. Um Interessenten einen Garten gestalten zu können, der diese so begeistert, dass sie ihr einen Auftrag geben, hat Christine Schaller eine clevere Vorgehensweise entwickelt.

Wenn Hauseigentümer bei ihr anfragen, schickt sie ihnen zunächst ein Planungsanschreiben, in dem sie sich für das Interesse bedankt und ihnen ein Versprechen macht: gemeinsam einen „wunderschönen Garten zu planen, in dem Sie sich wohlfühlen, arbeiten und entspannen können und der von Ihrer Familie und Ihren Freunden als ‚anders‘ und perfekt empfunden wird“. Damit das auch gelingt, muss sie allerdings ganz viel über ihre Kunden und deren Vorstellungen herausfinden. Deshalb bittet Schaller sie im ersten Schritt darum, Bilder ihres Traumgartens aus Zeitschriften zu sammeln und eine kleine Collage daraus zu erstellen. „Die meisten finden das ganz toll. Und es ist eine gute Basis für das erste Gespräch“, sagt Schaller. Interessenten schickt sie zudem eine Liste mit Fragen, über die sie sich vorab Gedanken machen sollen. Die meisten dieser Fragen stellt sie auch beim ersten Treffen, das in der Regel im Garten der Kunden stattfindet. Diese sind beispielsweise:

Für wen ist der Garten? Was wird unbedingt benötigt: beispielsweise eine Spielecke, eine Kräuterecke, ein Sitzplatz in der Abendsonne?

TIPP

Nutzen Sie sogenannte Lösungsfragen in Verkaufsgesprächen, zum Beispiel: „Was brauchen Sie, um das Projekt zum Erfolg zu führen?“ Oder: „Wie müsste das Regal beschaffen sein, damit Sie Ihre Werkzeuge optimal lagern können?“

Wie soll der Garten genutzt werden: zur Entspannung und Erholung, zum Gärtnern, als Familiengarten? Welche Probleme gibt es, etwa zu wenig oder zu viel Schatten? Schaller hört ihren Kunden dann genau zu, hakt weiter nach, stellt immer tiefergehende Fragen, macht Vorschläge. Das Ziel: einen Gartenplan zu erstellen, bei dem die Kunden am Ende denken: Genau so will ich es haben! Die Ergebnisse überzeugen: Schallers Gärten werden auf der Seite des Bundesverbands der Garten- und Landschaftsbauer präsentiert – als Inspiration für Kunden und Kollegen.

Fragen sind ein wirkungsmächtiges Instrument. Wer fragt, lernt den Kunden richtig kennen. Fragen vermitteln zudem Wertschätzung und fördern Vertrauen; gute Fragen und aufmerksames Zuhören signalisieren Kunden: Ich will wirklich wissen, worauf es dir ankommt. „Das spürt das Gegenüber, ob man sich wirklich für ihn und seine Bedürfnisse interessiert“, sagt Vertriebstrainerin Ulrike Knauer, die viele Jahre lang in Unternehmen Führungsverantwortung für Vertrieb und Verkauf trug und viele Verkaufsgespräche geführt hat. „Das macht einen sympathisch. Und wenn Kunden einen sympathisch finden, kaufen sie eben viel lieber bei einem.“

Zudem gilt: Nur wer viel über den Kunden erfährt, kann am Ende ein Produkt oder ➤

HARTMUT SIECK Vertriebstrainer

Viele Vertriebler überhören die Kaufsignale eines Kunden

eine Dienstleistung anbieten, die wirklich zu dessen Bedürfnissen passt. Knauer rät: „Selbst wenn der Kunde nach Produkten fragt, sollten Verkäufer das erst einmal zurückschieben und sagen: ‚Ganz kleinen Moment, ich komme nachher darauf zurück. Ich erzähle Ihnen das alles, was wir machen und wie wir es machen. Aber vorher habe ich noch ein paar Fragen dazu, damit ich wirklich verstehe, was Sie brauchen.‘“ Das komme bei Kunden sehr gut an. Sehr viele Verkäufer würden jedoch den Fehler machen, zu schnell mögliche Produkte oder Lösungen anzubieten. „Dann präsentieren sie in eine Kristallkugel hinein, ohne zu wissen, was den Kunden wirklich interessiert.“

Der Vertriebscoach Hartmut Sieck hat Tausende Verkäufer geschult und weiß, welche Folgen es hat, wenn sie zu wenig fragen: Die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde kauft, sinkt enorm. Während der Bedarfsanalyse sollte der Redanteil des Verkäufers lediglich 20 Prozent ausmachen, 80 Prozent der Zeit sollte der Kunde reden. „Nur dann erfährt man viel.“

Das gelingt vor allem mit offenen und tiefergehenden Fragen. Stelle der Kunde eine Frage, sollte man nach der Antwort eine tiefergehende Frage hinterherschicken, rät Sieck,

beispielsweise wenn ein Kunde fragt: „Können Sie das Gerät auch in die USA liefern?“ Dann sollte man am besten antworten: „Ja. Können wir. Gestatten Sie mir eine Frage: Wieso gerade USA? Haben Sie dort größere Kunden oder Projekte laufen?“ Häufig seien es solche banalen Dinge, die Verkaufsgespräche erfolgreicher werden lassen.

Viele Vertriebler würden diese Nachfragen jedoch nicht stellen. Ein Fehler. „Es gibt ja immer einen Grund, warum der Kunde diese Frage gestellt hat. Wenn ich aber nicht nachfrage, weiß ich nicht, was dahintersteckt und was sein Motiv hinter der Frage ist“, sagt Sieck. Ist das für ihn wichtig oder sogar ein Schmerzpunkt? „Wann immer ich weiß, was dem Kunden wirklich wichtig ist, kann ich es später im Angebot, in der Lösungspräsentation oder in der Verhandlung wieder benutzen.“ (Mehr dazu im Kasten „Clever gefragt“, Seite 68)

Am Ende der Bedarfsanalyse empfiehlt Sieck, eine kurze Zusammenfassung zu machen, etwa so: „Wenn ich noch mal die letzten 20 Minuten unseres Gesprächs Revue passieren lasse: Das, was ich mitgenommen habe, ist, dass Ihnen X, Y und Z besonders wichtig sind und dass Sie die Lösung bis XY brauchen. Habe ich das so ungefähr richtig zusammengefasst?“ Erst wenn der Kunde Ja sage, habe er ein gutes Gefühl im Bauch. „Und dann haben Sie sehr gute Ansatzpunkte, um die richtige Lösung zu präsentieren und einen Abschluss zu erzielen.“

CHECKLISTEN NUTZEN

Damit Christine Schaller in Verkaufsgesprächen keine wichtige Frage vergisst, hat sie diverse Checklisten erstellt. „Das hat mir sehr geholfen, weil ich dadurch alles klar im Kopf habe.“ In Kundengesprächen hat sie die Checklisten aber nie dabei. „Das fände ich merkwürdig, immer so eine Liste abzuarbeiten, wenn der Kunde vor mir sitzt.“

Für Gespräche am Telefon kann es jedoch eine gute Unterstützung sein, eine Checkliste vor sich liegen zu haben. Philipp Mitzscherlich und

seine Mitarbeiter nutzen seit fast zehn Jahren zwei Checklisten, die sie gemeinsam mit Vertriebsberater Ulrich Dietze für Telefongespräche im Innendienst erstellt haben. „Vorher haben die meisten alles aus dem Bauch heraus gemacht, aber eben auch manches falsch und vor allem nicht systematisch“, sagt Mitzscherlich, der Niemann-Laes 2006 übernommen hat und heute etwa 140 Mitarbeiter beschäftigt. Durch die Checklisten sei die Abschlussquote deutlich gestiegen. Aus mehr als jeder zweiten Anfrage machen er und seine Mitarbeiter heute einen Auftrag. Früher habe die Quote bei maximal 30 Prozent gelegen, sagt Mitzscherlich.

Niemann-Laes bekommt täglich etwa 50 Anfragen von Kunden – meist per E-Mail –, die für ein oder mehrere Produkte um ein Angebot bitten. Doch anstatt dies einfach zu schicken, greifen seine Mitarbeiter kurz nach dem Mail-Eingang zum Hörer, rufen den Kunden an und gehen die Checkliste durch (die komplette Checkliste finden Sie unter impulse.de/vorangebotsgespraech). „Wenn wir dieses Vorangebotsgespräch richtig gut führen, erhöhen wir unsere Chance drastisch, einen Auftrag zu bekommen“, so Mitzscherlich. „Selbst Profi-Einkäufer merken sofort, dass wir professionell und strukturiert arbeiten.“

Zwei Fragen aus der Checkliste sind aus seiner Sicht besonders wichtig. Nummer 1: Gibt es Besonderheiten, die wir bei diesem Auftrag berücksichtigen sollen? „Unsere Kunden haben oft technisch anspruchsvolle Anliegen. Viele fangen bei dieser Frage richtig an zu erzählen, dadurch erfahren wir sehr viel über den Kunden“, sagt Mitzscherlich. „Wenn wir diese Besonderheiten kennen, können wir uns von Wettbewerbern abgrenzen und etwas sehr Passgenaues anbieten. Das ist wirklich die Champions-Frage.“

Nummer 2: Wann dürfen wir uns nach dem Angebot wieder melden? „Direkt einen Termin für ein Nachfassgespräch auszumachen ist extrem wichtig“, sagt Mitzscherlich. „Der Kunde fühlt sich dann verpflichtet, mit uns zu sprechen, bevor er den Auftrag vergibt. Falls uns im ersten Gespräch nicht schon der Abschluss gelungen ist, ist das unsere zweite große Chance.“ Viele Kunden würden sich dann sofort

TIPP

Checklisten helfen dabei, nichts zu vergessen und die wichtigsten Fragen oder Aspekte vor Augen zu haben. Probieren Sie es selbst aus! Machen Sie eine Liste mit den wichtigsten Fragen, die Sie Ihren Kunden stellen sollten.

einen Termin in Outlook einstellen und hätten sich bis dahin meist auch schon das Angebot angeschaut. Weiterer Pluspunkt: „Wir nerven den Kunden durch unseren Anruf nicht, weil er den Termin ja selbst vorgeschlagen hat.“

Früher hätten viele seiner Vertriebsmitarbeiter nach dem Motto gehandelt: Wenn der Kunde will, wird er sich schon melden. „Dadurch sind uns viele Aufträge entgangen, weil sich der Kunde eben häufiger nicht von allein wieder meldet und am Ende womöglich woanders kauft, wenn man nicht am Ball bleibt.“ (Mehr dazu im Abschnitt „Nachhaken und den Abschluss suchen“ ab Seite 69.)

Für Ulrich Dietze, der Niemann-Laes in Vertriebsfragen beraten hat, liegt der Vorteil der Checkliste auf der Hand: „Wenn Sie all diese Fragen stellen, geben Sie dem Kunden das Gefühl, dass er bei einem wirklich fundierten Verkäufer gelandet ist, der an einer optimalen Lösung interessiert ist und nicht nur irgendwas verkaufen will“, sagt Dietze.

DAS HAST DU DAVON, LIEBER KUNDE!

Frank Homburg erzielt in Verkaufsgesprächen eine Abschlussquote, von der die meisten Unternehmer nur träumen können: Bei seinem ➤

A man with a mustache, wearing a grey blazer over a light blue button-down shirt and blue jeans, stands in the center of a long warehouse aisle. He has his hands on his hips and is looking towards the camera. The aisle is flanked by tall, industrial shelving units (pallet racks) filled with various goods, including boxes and bags. The floor is a smooth, light-colored concrete. The lighting is bright and even, highlighting the man and the organized rows of inventory.

CLEVERE LÖSUNGEN

„Ein Regal weckt keine Emotionen. Deshalb verkaufe ich Kunden Ordnung“, sagt Frank Homburg, Chef der Firma Gewe Lagertec. Den Nutzen zu kommunizieren sei bei technischen Produkten extrem wichtig

wichtigsten Produkt, einem von ihm selbst entwickelten Reifenregal namens Ergowheel, liegt sie bei rund 90 Prozent. Der Grund für den Erfolg: der handfeste Nutzen, den es seinen Kunden bringt.

Homburgs Firma, die Gewe Lagertec aus dem nordhessischen Breuna, plant und verkauft seit mehr als 30 Jahren Regalsysteme. Ein Großteil der Kunden sind Autohäuser, die Regale für Reifen oder Ersatzteile bestellen. 2013 kam der Unternehmer gemeinsam mit einem Mitarbeiter auf die Idee für ein neues Regalsystem, das es kurioserweise bis dahin noch nicht gab: ein Regal, in dem Autoreifen nicht stehend, sondern liegend gelagert werden. Das sogenannte Ergowheel hat große Vorteile.

Weil mehr Reifen nebeneinander und übereinander passen, können laut Homburg bis zu 40 Prozent mehr auf derselben Fläche gelagert werden. Aufgrund der höheren Lagerkapazität amortisiert es sich bereits nach zwei Jahren – obwohl es fast doppelt so viel kostet wie ein herkömmliches Regal, sagt der Firmeninhaber. Mit dem Ergowheel sollen Kunden außerdem viel Zeit sparen. Das Ein- und Auslagern geht doppelt so schnell, weil die Reifen auf kleinen, leicht laufenden Rollen nach hinten ins Regal geschoben werden können, sagt Homburg. Interessenten sagt er im Gespräch: „Das ist extrem wichtig, gerade wenn es anfängt zu schneien. Dann müssen Sie 100 Prozent des Lagers einmal umschlagen. Dann ist es schon wichtig, ob sie 22 oder 45 Sekunden pro Radsatz brauchen. Ostern ist es genauso.“

Das innovative Regal ist zum Verkaufsschlager geworden. Seit 2013 hat sich der Umsatz von Gewe Lagertec verdoppelt. Homburg verkauft das Produkt auch deshalb so erfolgreich, weil er damit wichtige Grundbedürfnisse befriedigt, die jeder Mensch hat: Zeit sparen, Ärger vermeiden, einen Profit erzielen, Geld sparen, Bequemlichkeit. „Mit einem solchen Nutzen zu argumentieren ist sehr wirkungsvoll in Verkaufsgesprächen“, sagt Vertriebsberater Christian Kober.

Ein weiteres wichtiges Grundbedürfnis ist Sicherheit. Stellen Kunden im Gespräch ständig Fragen hierzu, empfiehlt Kober, in der Nutzen-

TIPP

„Die wichtigste Phase im Verkaufsprozess ist die vor dem Angebot“, sagt Vertriebstrainer Ulrich Dietze. „Wenn Sie hier die entscheidenden Fragen gestellt haben, haben Sie es hinterher viel leichter und bekommen weniger oder gar keine Einwände vom Kunden zu hören.“

argumentation genau darauf einzugehen und hervorzuheben, dass ein Produkt XY besonders sicher ist, weil es beispielsweise in der Produktion mehrere Tests durchlaufen hat, vom TÜV zertifiziert wurde und es außerdem eine Garantie von fünf Jahren darauf gibt.

Manchmal ist es jedoch nicht so leicht wie bei Homburg, gute Nutzenargumente zu finden. In solchen Fällen rät Kober, zunächst eine Liste mit wichtigen Eigenschaften eines Produkts oder einer Lösung zu erstellen. Anschließend sollten Verkäufer zu jedem Punkt die Frage beantworten: „Wofür ist das gut? Was hat mein Kunde davon?“ Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung lassen sich dann im Gespräch mit diesem Nutzen verknüpfen, und zwar mit einem Satz, der beispielsweise so beginnt:

Das bedeutet für Sie ...

Ihr Vorteil dabei ist ...

Der besondere Nutzen liegt in ...

Außerdem sei es ganz wichtig, diesen Nutzen mit Fakten zu belegen, sagt Kober. Das weiß auch Frank Homburg. Deswegen lädt er Interessenten wie bei einem Autokauf zum „Probefahren“ bei einem Kunden ein. Das Regal steht inzwischen bei zahlreichen namhaften Autohäusern in der ganzen Republik, beispielsweise im Porsche Zentrum in Hannover oder bei Audi in Ingolstadt. „Bisher hat fast jeder gekauft, der es gesehen hat“, sagt Homburg. „Dann merken sie schnell, dass es tatsächlich stimmt, was ich gesagt habe.“ ➤

CLEVER GEFRAGT

Mit welchen guten Fragen es gelingt, in Verkaufsgesprächen mehr über seine Kunden zu erfahren. Und wie sich allein durch eine andere Formulierung der Umsatz steigern lässt

Den Kunden zum Plaudern bringen

Wer mehr Abschlüsse erzielen will, sollte möglichst viele offene und möglichst wenige geschlossene Fragen stellen. Geschlossene Fragen sind solche, die in der Regel nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Eine geschlossene Frage wäre beispielsweise: „Gefällt Ihnen Produkt XY?“ Auf die Frage wird der Kunde höchstwahrscheinlich nur Ja oder Nein sagen – und wenn Sie Pech haben, danach schweigen. Besser wäre es dagegen, die Frage offen zu formulieren: „Wie gefällt Ihnen das Produkt?“ Wenn Sie die Frage so stellen, fange der Kunde an zu erzählen, sagt Vertriebs-trainerin Ulrike Knauer.

Dieser Kniff macht erfolgreicher

Eine Frage offen zu formulieren kann die Verkaufschancen sofort deutlich erhöhen. Vertriebsprofi Hartmut Sieck macht das an einem Beispiel deutlich: „Stellen Sie sich vor, Sie sitzen im Restaurant, sind mit dem Hauptgang durch, und die Kellnerin fragt: ‚Darf es noch etwas zum Dessert sein?‘ Was werden Sie in 80 Prozent der Fälle antworten? ‚Nein danke.‘ Wenn die Kellnerin die Frage dreht und fragt: ‚Was darf es denn noch zum Dessert sein?‘ Dann passiert in Ihrem Gehirn automatisch etwas, das Sie nicht steuern können. Und Sie fangen an zu denken. Und dann denken Sie plötzlich: ‚Ach, ein Espresso wäre nicht schlecht!‘“ Auch Alternativen vorzuschlagen könne sehr wirkungsvoll sein, sagt Sieck. Eine gute Frage wäre dann etwa: „Was darf es denn noch für Sie zum Dessert sein? Wir haben einen wunderschönen Espresso. Oder alternativ auch eine hervorragende, gerade frisch gemachte Crème brûlée.“ Diese Art zu fragen erhöhe die Wahrscheinlichkeit für eine weitere Bestellung extrem und Sorge für höhere Umsätze.

Motive herausfinden

Offene Fragen sind außerdem sehr hilfreich, um wichtige Beweggründe zu erfahren, die hinter einer Anfrage stecken. Eine gute Frage, um das herauszufinden, ist laut Sieck beispielsweise: „Lieber Herr XY, was ist für Sie der Beweggrund gewesen, die Anfrage gerade jetzt an uns zu richten?“ Wenn die Anfrage von einem Maschinenbauer kommt, antwortet er daraufhin möglicherweise: „Wir haben bereits einen Auftrag von einem unserer Kunden vorliegen und brauchen Komponenten für die Maschine, die wir bis Ende des Jahres ausliefern müssen.“ Allein durch diese Antwort erfahre man viel, sagt Sieck: dass der Maschinenbauer einen wirklichen Bedarf hat. Dass er seine Kaufentscheidung in den nächsten Wochen treffen muss, weil er seinen eigenen Kunden bis zum Ende des Jahres beliefern muss. „Eine Frage wie diese zu stellen ist ganz wichtig. Damit kann man die Kundenanfrage ganz anders einordnen. Und man hat direkt einen Aufhänger für weitere Fragen.“

Nach Kaufkriterien fragen

Der Preis ist meistens nicht das einzige entscheidende Kaufkriterium. Hartmut Sieck empfiehlt, deshalb in Verkaufsgesprächen immer diese Frage zu stellen: „Was sind für Sie neben dem Preis die drei wichtigsten Entscheidungskriterien?“ Diese zu kennen sei essenziell. „So bekommen Sie die wirklichen Entscheidungskriterien heraus“, sagt Sieck. „Viel leicht ist dem Kunden eine pünktliche Lieferung, eine präzise Fertigung und ein schneller Austausch wichtiger. Und wenn Sie nach drei Kriterien fragen, bekommen Sie auch drei Antworten.“ Verkaufstrainerin Ulrike Knauer stellte in ihren eigenen Verkaufsgesprächen gern diese Fragen: „Was muss ich tun, wenn ich Sie als Kunden bekommen

möchte? Was sind für Sie die wesentlichen Faktoren für die Kaufentscheidung?“ „Dann erzählt der mir das“, so Knauer. „Er hat ja auch was davon, wenn ich verstehe, was ihm wichtig ist.“

Tiefergehende Nachfragen stellen

Eine häufige Antwort auf die Frage nach den Kaufkriterien ist „Qualität“. Dann sollte man Sieck zufolge mehrmals nachhaken und fragen: „Was verstehen Sie genau unter Qualität?“ Antwort des Kunden: „Da wir selbst keine Planungsabteilung haben, brauchen wir eine exzellente Beratung und Unterstützung, um die beste technische Lösung für den Endkunden entwickeln zu können.“ Zweite Nachfrage: „Wie haben Sie sich die technische Unterstützung in der Planung idealerweise vorgestellt?“ Nur durch solche tiefergehenden Nachfragen erfahre man, worauf der Kunde wirklich Wert legt und was er mit „Qualität“ eigentlich meint, sagt Sieck.

Das Budget

Die Frage nach dem Budget ist ein heikles Thema. „Viele Verkäufer haben Angst, den Kunden vor den Kopf zu stoßen, und trauen sich nicht, diese Frage zu stellen“, sagt Verkaufsberater Holger Steitz. „Diese Frage darf und sollte man aus meiner Sicht aber zwingend stellen.“ Sonst sei die Gefahr groß, dass ein Angebot gemacht werde, das nicht ins Budget passt und der Kunde verärgert sei und nicht kaufe. Eine gute Frage nach dem Budget könnte beispielsweise so lauten: „Wir bieten unterschiedliche Ausführungsvarianten an. Welche Qualität und welche Ausführung sollen wir denn annehmen? Denn das wirkt sich ja massiv auf die Preisgestaltung aus. Welches Budget haben Sie denn da angesetzt?“ Wer die Frage so formuliere, bekomme in der Regel auch eine offene Antwort, sagt Steitz.

Neun von zehn Verkäufern würden solche Beweise jedoch nicht liefern, sagt Kober. Er empfiehlt jedem Unternehmen daher, für die wichtigsten Nutzenargumente zu überlegen: Wie können wir diese belegen und zeigen, dass es stimmt, was wir behaupten? Ein guter Beweis sei etwa ein Zertifikat oder Testergebnisse von einer unabhängigen Prüfstelle wie dem TÜV sowie eine Kundenreferenz.

Mitunter würden jedoch schon mehrere Sätze im Verkaufsgespräch als Beleg reichen, sagt Vertriebstrainerin Ulrike Knauer. Möchte ein Kunde Platz bei der Lagerung sparen und stapelbare Stühle kaufen, könnte die Argumentationskette so lauten: „Bei diesem Stuhl können Sie bis zu 10 übereinanderstapeln. Das heißt: Sie brauchen für 40 Stühle ungefähr einen Quadratmeter.“ Das reiche Kunden oft schon als Beweis, sagt Knauer.

NACHHAKEN UND ABSCHLUSS SUCHEN

Oft sind mehrere Gespräche bis zum Abschluss erforderlich. Und meist erhält der Interessent während dieses Prozesses ein schriftliches Angebot. Ist das verschickt, ist es ratsam, am Ball zu bleiben. Doch wie gelingt der Einstieg ins nächste Gespräch? Ein guter Aufhänger ist beispielsweise ein Wunsch ans Produkt, den ein potenzieller Kunde zuvor genannt hat. „Damit zeigt man sofort, dass man gut zugehört und sich gemerkt hat, was dem Kunden wichtig ist, sagt Vertriebsberater Kober. „Das schafft Vertrauen und sorgt für ein gutes Gefühl.“

Nach dieser Methode könnten die ersten Sätze eines Nachfassgesprächs so lauten: „Guten Tag, Herr XY, ich wollte mich ja noch mal melden in Bezug auf das Angebot. Ihr Wunsch war, dass die Regalstreben in Ihren Firmenfarben lackiert sind. Dazu hatte ich Ihnen auch ein Farbmuster beigelegt. Wie gefällt Ihnen das?“

TIPP

Besonders wirkungsvoll ist es, wenn der Käufer selbst auf einen Nutzen kommt, den ein Produkt für ihn hat, sagt Vertriebsberater Christian Kober. Das gelingt beispielsweise durch Fragen wie diese: „Was denken Sie, wie sich das auf die Arbeit Ihrer Monteure auswirken würde?“

Eine Frage wie diese sollte man sich jedoch verknäueln: „Hatten Sie schon Zeit, das Angebot anzusehen“. Oder noch schlimmer: „Entspricht der angebotene Preis Ihren Erwartungen?“ Den Preis von sich aus anzusprechen sei ein großer Fehler, sagt Kober. „Dann sind Sie schon zu Beginn des Gesprächs in einer Preisverhandlung. Solch eine Frage ist eine Steilvorlage für jeden, um den Preis zu drücken.“

Der Preis ist ein kritischer Punkt in Verkaufsgesprächen, auch bei Großhändler Philipp Mitzscherlich. Er und seine Mitarbeiter bekommen immer mal wieder zu hören, dass das angebotene Produkt zu teuer sei. Inzwischen hat er dafür aber eine gute Gegenfrage parat. Sie lautet: „Womit vergleichen Sie uns denn?“

Das sei eine ganz entscheidende Frage. „Dann muss der Kunde mit der Sprache rausrücken“, sagt Mitzscherlich. „Wenn wir ihm zum Beispiel eine Kupplung von einem Markenhersteller aus Deutschland angeboten haben, er sie aber mit einer aus Fernost vergleicht, können wir sagen: Ein Importprodukt können wir auch bieten, das ist überhaupt kein Thema. Wofür brauchen Sie die Kupplung denn? Dann können wir mit unserer Fachexpertise punkten und ihn beraten, welche Variante in seinen Fall tatsächlich die beste ist.“ ➤



WERT STEIGERN

Selbst in umkämpften Märkten können Unternehmen höhere Preise durchsetzen, wenn sie einige Regeln beachten und den Wert ihrer Produkte oder Leistungen steigern. Nachzulesen in der Ausgabe 11/2017. Sie finden alle impulse-Ausgaben in der impulse-App. Eine Anleitung zur Nutzung der App gibt es hier: impulse.de/app



DER BESTE RAT

Den besten Verkäufer hatte impulse-Redakteurin **Verena Bast** bisher beim Sofakauf. Er hatte von einem schicken Bezug abgeraten, den sie zuerst im Auge hatte und einen schönen, aber viel günstigeren und pflegeleichteren empfohlen. Die Ehrlichkeit und gute Beratung überzeugte sie, bei ihm zu kaufen. Für den Rat ist sie ihm heute noch dankbar.

Dann merke der Kunde schnell: Der erzählt keinen Mist, sondern weiß wirklich, wovon er spricht. „Und die Chance ist sehr hoch, dass er uns dann den Auftrag gibt – ob nun für das Marken- oder das Importprodukt.“ Eine Checkliste mit weiteren guten Fragen für Nachfassgespräche zum Download finden Sie unter impulse.de/nachfassgesprach.

Auf der Zielgeraden lauert ein weiterer Fallstrick, der einen Abschluss noch vermasseln kann: die Kaufsignale des Kunden zu überhören. Viele Vertriebler, insbesondere wenn diese Techniker oder Ingenieure sind, würden immer noch weiter über ihr Produkt reden, obwohl der Kunde schon eindeutige Kaufsignale gesendet hat. „Die Gefahr ist groß, dass der Kunde ihm dann irgendwann nicht mehr folgen kann oder will und er wieder Zweifel bekommt“, sagt Vertriebsexperte Hartmut Sieck. „Dann hat man verloren, und der Kunde wird wahrscheinlich nicht mehr kaufen.“

Aber woran lässt sich erkennen, dass ein Kunde bereit ist zu kaufen? Anhand von Signalfragen, die der potenzielle Kunde stelle, sagt Sieck. Fragen wie „Können Sie für das Produkt auch eine 36-monatige Gewährleistung oder Garantie anbieten?“, „Wie lange dauert die Lieferung?“ oder „Können Sie bei der Inbetriebnahme noch eine kurze Schulung für die Mitarbeiter durchführen?“ seien ein klares Zeichen, dass der Kunde innerlich schon gekauft hat. „Dann ist er in Gedanken schon voll im Nutzungsprozess.“

Stellen potenzielle Kunden also derartige Fragen, sollten Verkäufer den Abschluss anstoßen oder einholen – selbst wenn es noch so viele interessante Dinge über das Produkt zu erzählen gibt, rät Sieck.

Wenn Frank Homburg solch ein Kaufsignal erkannt hat, stellt er immer sofort eine Abschlussfrage und sagt: „Ist das jetzt das Regal, kannst du dir es so vorstellen?“ Antwortet der Kunde mit Ja, sagt Homburg: „Wollen wir es

dann machen?“ oder „Wann wollen wir es dann machen?“ „Ich will doch Abschlüsse machen“, sagt Homburg. Er glaubt jedenfalls nicht, dass man den Kunden mit solch einer direkten Frage vor den Kopf stößt.

Vertriebsexperte Hartmut Sieck sagt, es komme darauf an, eine höfliche, aber direkte Abschlussfrage zu stellen, wenn der Kunde Kaufsignale sende. Sei der potenzielle Kunde Chef eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens, könnte diese auch so lauten. „Wie sieht es denn aus? Was hält uns beide hier und jetzt davon ab, den Sack zuzumachen?“ Wenn der Kunde tatsächlich zum Abschluss bereit sei, zucke er zunächst zwar oft kurz, sage dann aber in der Regel. „Eigentlich nix. Machen wir.“

Ist der Interessent ein Großkonzern, sei die Sache meist nicht so einfach, weil der Gesprächspartner in der Regel entweder nicht oder nicht allein unterschreiben kann. Dann sei eine Frage wie diese sinnvoller: „Wie sieht jetzt der weitere Prozess in Ihrem Unternehmen aus bis zur Auftragsvergabe?“

Bei Privatkunden, etwa im Handwerk, kann eine Abschlussfrage beispielsweise so lauten: „Sollen wir XY dann wie besprochen ausführen oder liefern?“

Mitunter ist dieser letzte Anstoß aber gar nicht notwendig. Christine Schaller etwa muss sich über Abschlussfragen keine Gedanken machen. Die meisten ihrer Kunden seien am Ende so begeistert vom Gestaltungsplan für ihren neuen Garten, dass sie von sich aus sagen: „Und wann können wir endlich loslegen?“ ■

UNTERM STRICH Es sind einfache Dinge wie eine typgerechte Ansprache, aufmerksames Zuhören und gezielte Nachfragen beim Kunden, die Verkaufsgespräche zum Erfolg führen.

Hinter den Kulissen **SCHWEIZER MANUFAKTUREN**

Ein Buch von Nikolaus Förster

UHREN. HANDWERKSKUNST + UNTERNEHMERGEIST



Audemars Piguet, Chopard, IWC Schaffhausen
16 der besten Uhrmacher der Welt öffnen ihre
Werkstätten. Tauchen Sie ein in die Geheimnisse ihrer
tickenden Wunderwerke. Für 89,90 Euro.

Das impulse-Uhrenbuch in hochwertiger Ausstattung

- Gestanztes Cover • 304 Seiten • 130 Farbfotos
- 31 ganzseitige Fotografien ikonischer Uhren

Bestellen Sie jetzt Ihr Exemplar

impulse.de/uhrenbuch

impulse buch



Unwiderstehlich

KAUFANREIZ Mit klugem Aufbau und geschickter Wortwahl können Sie schriftliche Angebote aufwerten und Kunden überzeugen. 12 einfache, aber wirksame Profi-Tipps

Text: Verena Bast Erstveröffentlichung: impulse 03/2021

VERLOCKEND Ob in Speisekarten oder anderen schriftlichen Angeboten: Die Optik spielt eine wichtige Rolle, wenn Kunden zum Kauf animiert werden sollen – aber auch eine geschickte Wortwahl in der Produktbeschreibung

BESONDERS **RELEVANT, WEIL**

- schriftliche Angebote ein unterschätzter Verkaufshebel sind
- sie sich mit einfachen Kniffen deutlich verbessern lassen



Was würden Sie im Restaurant eher als Nachtisch bestellen: ein „Törtchen mit Obst“ oder ein „Mousse ‚Exotique‘ mit Mango, Kokos und karamellierter Kiwi auf knusprigem Biskuittartelette“? Spitzengastronomen verstehen es oft meisterlich, ihre Speisekarten so zu formulieren, dass Gästen beim Lesen das Wasser im Mund zusammenläuft. Sie haben verstanden: Wie attraktiv Kunden ein Angebot finden, hängt auch von der Wortwahl ab.

Unternehmer anderer Branchen können sich von den Küchenchefs einiges abgucken: Schriftliche Angebote im Handwerk, im Großhandel oder für viele Dienstleistungen bestehen oft aus nüchtern formulierten Texten mit Produktnamen, Stückzahlen und Preisen; Emotionen wecken sie nicht.

„Damit verschenken Firmen viel Potenzial“, sagt der österreichische Vertriebsprofi Roman Kmenta. Denn Angebote sind ein wichtiges Element im Verkaufsprozess. Auf Basis des Angebots entscheiden Kunden oft, bei welchem Unternehmen sie kaufen. Bei Stammkunden könne ein Standardangebot ausreichen, sagt

Kmenta, der seit vielen Jahren Unternehmerinnen und Unternehmer zu Verkaufs- und Marketingstrategien berät. Bei Neukunden oder bei Kunden, die womöglich mehrere Angebote einholen, lohne es sich jedoch, seine Offerte mit einfachen Kniffen aufzuwerten und sich so von der Konkurrenz abzusetzen. (Mit welchen Fragen es gelingt, mehr über potenzielle Kunden zu erfahren, und wie Sie Verkaufsgespräche erfolgreich führen, lesen Sie im Artikel „Reden ist Gold“ ab Seite 56.)

Kmenta ist überzeugt: Mit klugem Aufbau und kundenorientierten Formulierungen können Angebote zu starken „stillen Verkäufern“ werden. „Einen Preisunterschied von 20 Prozent im Vergleich zum Konkurrenten werden Sie damit zwar nicht wettmachen können“, sagt der Vertriebsexperte. „Aber wenn der Preis und das Produkt ähnlich sind, können diese Strategien den entscheidenden Unterschied machen und dafür sorgen, dass der Kunde bei Ihnen kauft.“

Die folgenden zwölf Profi-Tipps helfen, Angebote so zu formulieren, dass sie bei Kunden punkten. ➤

FIRMEN VERSCHENKEN POTENZIAL, WENN SIE NUR PRODUKTE UND PREISE AUFLISTEN

ROMAN KMENTA *Unternehmensberater und Vertriebsprofi*

1. Finden Sie heraus, was dem Kunden wirklich wichtig ist

Wer ein überzeugendes Angebot schreiben will, muss die Bedürfnisse des Kunden kennen. „Kunden kaufen etwas aus einem bestimmten Grund“, sagt Vertriebsexperte Roman Kmenta. Angenommen, jemand will ein Gartenhaus kaufen. Der Grund könnte beispielsweise sein, dass dort alle Gartenutensilien oder Fahrräder hineinpassen sollen. Oder dass die Interessenten es sich nach dem Unkrautjäten in ihrem Schrebergarten vor dem Gartenhäuschen gemütlich machen, entspannt ein Glas Wein trinken und den Abend genießen wollen.

„Genau auf diese Punkte sollten Sie im Angebot eingehen“, rät Kmenta. Bevor Sie eine Offerte schreiben, sollten Sie dem Kunden also einige Fragen stellen und ihm gut zuhören.

Fragen sind ein wirkungsmächtiges Instrument. Wer fragt, lernt Menschen und ihre Bedürfnisse besser kennen. Gute Fragen und aufmerksames Zuhören signalisieren, dass Sie wirklich wissen wollen, was ihnen wichtig ist. „Nur wer viel über den Kunden erfährt, kann am Ende ein Angebot schreiben, das wirklich zu dessen Bedürfnissen passt“, sagt Kmenta.

Dafür muss das Gespräch nicht unbedingt ausführlich sein. Auch ein kurzes Telefonat kann mitunter ausreichen, beispielsweise wenn täglich viele Interessenten anfragen.



Haben Sie eine Anfrage per E-Mail bekommen, lohnt es sich, kurz zum Hörer zu greifen und herauszufinden, was hinter der Anfrage steckt, wofür der Kunde das Produkt braucht und ob es Besonderheiten gibt, die berücksichtigt werden müssen. „Wenn Sie dieses Vorangebotsgespräch richtig gut führen, erhöhen Sie Ihre Chance deutlich, am Ende den Zuschlag zu bekommen“, sagt Kmenta.

2. Setzen Sie die Brille des Kunden auf

Sie kennen sicherlich das Motto: „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.“ Diesen Satz sollten Sie auch bei Angeboten stets im Kopf haben. „Manche Verkäufer präsentieren das, was ihnen selbst besonders gut gefällt“, sagt Kmenta. Ein Fehler.

Machen Sie sich immer klar: Es geht ausschließlich um die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden. „Wenn Sie diese verstanden haben und ihm eine Lösung genau dafür präsentieren, haben Sie schon sehr viel gewonnen.“

3. Beschreiben Sie die Ausgangssituation

Im schriftlichen Angebot empfiehlt Kmenta, zunächst in zwei bis drei Sätzen die Ausgangssituation des Interessenten zu beschreiben. Dabei greifen Sie die Punkte auf, die der Kunde Ihnen zuvor im Gespräch genannt hat. Beim Beispiel des Gartenhauses kann das sein: „Sie haben in Ihrem Garten bisher keinen geeigneten Lagerort für Gartenwerkzeug und Fahrräder. Außerdem fehlt Ihnen ein überdachter Bereich, an dem Sie sich am Abend gemütlich hinsetzen können.“

ZUM WEITERLESEN


ANGEBOTE SCHREIBEN, DIE VERKAUFEN

44 Tipps für
überzeugende Angebote

Roman Kmenta

VoV Media, 91 Seiten,
9,97 Euro

4. Nennen Sie die Ziele des Kunden

Als Nächstes sollten Sie möglichst konkret auf die Ziele beziehungsweise die Wünsche des Kunden eingehen, die er Ihnen im Gespräch genannt hat. „Er soll beim Lesen des Angebots das Gefühl haben: Sie haben verstanden, worauf es ihm ankommt“, sagt Kmenta.

Im Fall des Gartenhauses können Sie dies laut Kmenta dann beispielsweise so formulieren: „Ihr neues Gartenhaus soll genug Platz für alle Utensilien bieten und dabei ganz pflegeleicht und witterungsbeständig sein, sodass Sie sich die nächsten zehn Jahre nicht darum kümmern müssen. Mit Ihrem Gartenhaus wollen Sie sich im Schrebergarten eine Oase der Ruhe schaffen. Auch bei eventuellen Regenschauern soll es Schutz bieten. Deshalb soll das Häuschen ein Vordach haben, unter dem Sie mit vier Personen an einem Tisch sitzen können.“

Bei einem Handwerker, der neue Werkzeuge kaufen möchte, könnte ein Satz im Angebot so lauten: „Wichtig ist Ihnen, dass die Werkzeuge lange halten und sehr intensiven Beanspruchungen standhalten.“ Oder bei einer Werbekampagne: „Das Ziel der Kampagne ist es, die Bekanntheit des Modells in der Zielgruppe innerhalb von zwei Monaten auf 50 Prozent zu steigern.“

5. Verknüpfen Sie Kundenwünsche mit der Lösung

Abschließend präsentieren Sie Ihr Konzept beziehungsweise die Leistungsbestandteile. Hier können Sie beispielsweise Skizzen des Gartenhauses oder Fotos der Werkzeuge einfügen. Bei der Beschreibung empfiehlt Kmenta, sich wieder besonders auf das zu fokussieren,



was dem Kunden wichtig ist, und auch einen Bezug zu den Zielen des Kunden herzustellen. Etwa so: „Das Gartenhaus hat eine Länge von vier und eine Breite von drei Metern. Damit haben Sie genügend Platz für vier Fahrräder und ein großes Regal für Ihre Gartengeräte und Pflanzentöpfe. Die Wände bestehen aus einem mehrfach imprägnierten grauen Lärchenholz. Dieses äußerst hochwertige Holz werden Sie viele Jahre nicht streichen müssen.“

Kmentas Tipp: Technische Details, die nichts mit den Zielen und Wünschen des Interessenten zu tun haben, lassen sich auch gut in den Anhang des Angebots packen. Das kann insbesondere bei komplexen Produkten sinnvoll sein.

Kmenta empfiehlt außerdem, den Nutzen für den Kunden in einem Abschlusssatz noch einmal zusammenfassen, etwa so: „Mit die- ➤





sem Gartenhaus haben Sie die besten Voraussetzungen, um alles Notwendige zu verstauen und schöne Sommertage in Ihrem Schrebergarten genießen zu können.“

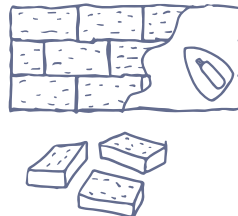
Ein anderes Beispiel: Hat ein Kunde im Gespräch erzählt, dass er bisher viele Probleme mit seiner Kreissäge hatte, könnten Sie schreiben: „Mit unserer Kreissäge können Sie sicher sein, dass die bisherigen häufigen Ausfälle der Vergangenheit angehören.“

6. Bringen Sie Ihren Rabatt groß raus

Ein Rabatt kann ein Angebot attraktiver machen. Außerdem befriedigt er einen der wichtigsten Kundenwünsche: Geld zu sparen.

Mit einem einfachen Formulierungskniff kann der Nachlass einen noch größeren Effekt erzielen. Kmentas Tipp: Geben Sie bei kleinen Beträgen (etwa unter 100 Euro) die Ersparnis in Prozent an. „20 Prozent von 20 Euro sind 4 Euro. 4 Euro klingt nicht nach sonderlich viel, 20 Prozent aber schon.“

Bei einem Gartenhaus, das beispielsweise 3000 Euro kostet, sind 20 Prozent Rabatt immerhin 600 Euro. In diesem Fall sei es besser, die 600 Euro anzugeben, sagt der Vertriebsprofi, der früher als Marketingchef bei namhaften Markenartikelherstellern gearbeitet hat.



7. Geben Sie Gratisleistungen einen Preis

Geben Sie etwas gratis dazu, sollten Sie benennen, was die Leistung normalerweise kostet, rät der Vertriebsexperte. Beispielsweise so: „Normalerweise kostet die Lieferung X Euro, die Montage Y Euro. Für Sie ist das im Preis inkludiert. Sie sparen Z Euro.“ „Mit diesem Preis schaffen Sie aus dem Gratisprodukt einen Wert und werten so Ihr Angebot auf“, sagt Kmenta.

8. Schaffen Sie einen Mehrwert durch Worte

Durch geschickte Wortwahl lässt sich ein Angebot aufwerten. Außerdem können Sie auf diese Weise beim Kunden Gefühle auslösen, ihn für das Produkt begeistern und ihn dazu bringen, dafür Geld auszugeben.

Überlegen Sie selbst, was für Sie wertvoller und ansprechender klingt: „Gartenhaus aus hochwertigem Holz aus deutschen Wäldern“ oder einfach nur „Gartenhaus“? Ein anderes Beispiel: Statt „Plastik“ könnten Sie auch „Spezialkunststoff“, „abriebfester Spezialkunststoff“ oder sogar „extrem abriebfester Hightech-Kunststoff“ schreiben.

Fragen Sie sich also: Wie können Sie Ihre Produkte durch passende Worte so beschreiben, dass sie ansprechender klingen?

9. Nutzen Sie die Sprache des Kunden

Einen positiven Effekt kann es außerdem haben, wenn Sie im Angebot Worte des Kunden verwenden. „Wenn Sie bei der Bedarfsanalyse gut aufgepasst und sich Notizen gemacht



haben, können Sie die kundenspezifischen Worte im Angebot aufgreifen“, sagt Kmenta. „Ihr Kunde fühlt sich unbewusst viel besser von Ihnen verstanden, wenn er seine eigenen Worte im Angebot wiederfindet.“

Hat er im Gespräch beispielsweise gesagt, dass er gern im Sommer entspannt auf der Terrasse des Gartenhauses „bei einem schönen Glas Rotwein chillen“ möchte, sollten Sie das genauso im Angebot schreiben.

10. Machen Sie es übersichtlich

Auch die Optik spielt bei Angeboten eine Rolle. Kurze Absätze machen einen Text ansprechender und leichter lesbar. Nach zwei oder drei Sätzen sollten Sie einen Absatz machen. Nutzen Sie, wo möglich, Aufzählungszeichen und Zwischenüberschriften. Und formulieren Sie kurze Sätze. Je länger Sätze sind, desto schwerer verständlich sind sie.

11. Verpacken Sie Ihr Angebot hochwertig

Wenn Sie Angebote per Post verschicken, können auch Papier und Verpackung ein Erfolgsfaktor sein. „Investieren Sie ein bisschen Geld, und lassen Sie sich professionelle Angebotsmappen in Ihrem Firmendesign erstellen“, rät Kmenta.

Ihre Offerte können Sie beispielsweise auch auf einem dickeren Papier ausdrucken. „Das Papier strahlt auf das Angebot aus“, sagt Kmenta. Überlegen Sie selbst: Wann würden Sie einem Koch im Restaurant eher zutrauen, dass er ein leckeres Essen zubereitet: Wenn die Speisekarte auf einem dünnen, zerknitterten Papier daherkommt oder auf einem hochwertigen?

12. Schicken Sie eine Audio- oder Videodatei mit

Mit diesem Tipp heben Sie sich von der Konkurrenz ab: Nehmen Sie eine Audio- oder Videodatei auf und fügen Sie sie der E-Mail mit Ihrem Angebot an. „Das ist gar nicht schwierig, eine Aufnahme mit dem Smartphone reicht absolut“, sagt Kmenta. Darin können Sie etwa einfach sagen: „Hallo Herr XY, das Angebot liegt bei; wenn Sie Fragen haben, freue ich mich, von Ihnen zu hören.“ Kmenta: „Damit falle ich auf. Das macht niemand und gibt dem Angebot eine persönliche Note.“ ■

UNTERM STRICH Zeigen Sie Kunden in Ihren Angeboten, dass Sie deren Wünsche verstanden haben. Achten Sie zudem auf Wortwahl und Gestaltung. Das erhöht die Verkaufschancen.

IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- ☐ Fragen Sie den Kunden vor dem Schreiben eines Angebots nach seinen Wünschen.
- ☐ Fragen Sie außerdem, was ihm besonders wichtig ist.
- ☐ Bauen Sie diese Punkte in Ihr schriftliches Angebot ein.



GANZ OBEN Gleich nach ihrer Ausbildung zur Groß- und Einzelhandelskauffrau zog es Panagiota Petridou in den Vertrieb. Seit 2004 verkauft sie Autos für BMW im rheinischen Hilden. Außerdem steht sie vor der Kamera: im Fernsehen oder, wie hier, für ein Fotoshooting über den Dächern Berlins

- viele Verkäufer Fehler machen, die sich leicht verhindern lassen
- eine kluge Gesprächsführung zu mehr Abschlüssen führt

„Wer nicht fröhlich ist, verkauft nichts“

VERKAUFSPSYCHOLOGIE Panagiota Petridou ist eine der erfolgreichsten Autoverkäuferinnen Deutschlands. impulse verrät sie, worauf es wirklich ankommt, um Kunden zu überzeugen

Interview: Verena Bast Erstveröffentlichung: impulse 02/2019

Dreimal so viele Wagen wie ihr bester Kollege habe sie in einem Jahr verkauft, sagt Panagiota Petridou, 41. Über Jahre war sie die erfolgreichste Händlerin von BMW. Parallel startete sie 2010 eine Fernsehkarriere: „Biete Rostlaube, suche Traumauto“ heißt ihre Fernsehsendung auf Vox. Im impulse-Interview erklärt sie ihr Erfolgsrezept.

Frau Petridou, Sie sind heute eine der erfolgreichsten Autoverkäuferinnen der Republik. Als Sie vor 15 Jahren bei BMW anfangen, hatten Sie keine Ahnung von Autos. Wie sind Sie auf die Idee gekommen, Autos zu verkaufen?

Mein damaliger Freund hatte einen neuen Job gesucht. Im Internet stieß er auf eine Anzeige von Mini, in der stand: „Mini sucht außergewöhnliche Verkäufer.“ Ich hab die Überschrift gelesen und zu ihm gesagt: „Ach, guck mal, die suchen mich.“ Er lachte laut und sagte: „Hör mal, das sind Autos, du kommst doch gar nicht aus der Autobranche, kennst dich nicht aus, bist eine Frau, hast gar keine Affinität zum Auto.“ Wir haben eine Wette abgeschlossen. Kurze Zeit später wurde ich zum Assessment-Center bei BMW eingeladen, mit mehr als 1100 anderen Bewerbern. Und am Ende

habe ich sogar als Beste abgeschnitten und durfte anfangen.

Sie waren die Beste, obwohl Sie nichts über Autos wussten?

Ich hatte ja schon vorher im Vertrieb gearbeitet. Vor BMW war ich im Außendienst eines Mobilfunkanbieters, habe Triathlon-Bekleidung an Fahrradgeschäfte verkauft. Ich habe eine Lotto-Tippgemeinschaft am Telefon verkauft. Ich habe gefühlt jegliche Art von Vertrieb durchlebt. Und ich war schon immer sehr forsch und aktiv.

Heißt das, als guter Verkäufer kann man alles verkaufen?

Ja. Aber man muss schon empathisch und kontaktfreudig sein, um das leisten zu können. Authentizität spielt auch eine große Rolle. Und man muss sehr stark an sich glauben und das auch verkaufen, vor allem sich selbst verkaufen. Das ist das A und O. Wenn ich mich selbst nicht verkaufen kann, kann ich auch das Produkt nicht verkaufen. Ich habe einen sehr schönen Spruch, der gilt wirklich absolut im Vertrieb: Man wird nur dann zum Superheld, wenn man sich selbst für super hält. Wenn du selbst denkst, dass du Güteklasse A ➤

Wenn Kunden sich wohlfühlen, kaufen sie bei dir, auch wenn sie es woanders billiger kriegen

PANAGIOTA PETRIDOU

bist und ein 1-a-Produkt hast, dann kannst du das auch verkaufen, dann kannst du alles verkaufen. Ich stehe morgens früh auf und denke schon, ich bin der absolute Superstar (lacht). Ich bin gut gelaunt. Ich bin gesund. Ich bin fröhlich. Ich bin fleißig. Ich nehme all diese positiven Attribute mit ins Büro. Wer nicht fröhlich ist, der verkauft auch nichts.

Sie denken wirklich morgens, Sie sind der absolute Superstar?

Selbstbewusstsein strahlt man aus. Wenn man in seinem Büro sitzt und sich hinter seinem Computer versteckt und denkt „Oh Gott, da kommt der Kunde“, ist das die falsche Einstellung.

Sie haben in einigen Jahren dreimal so viele Autos verkauft wie Ihre Kollegen. Wie erklären Sie sich Ihren Erfolg?

Ich halte mich nie mit Misserfolgen auf, zum Beispiel wenn ein Kunde nicht kauft, egal aus welchem Grund. Ich jammere dann nicht und versuche, den Fehler zu finden. Ich schüttele es einfach von mir ab. Nach dem Motto: Okay, der kauft nicht, abhaken, Nächster. Das hilft ungemein, immer den Kopf frei zu haben für den nächsten Kunden. Wenn man anfängt zu jammern, vergiftet das die eigene Einstellung und hält einen unglaublich auf. Das ist eine wahre Kunst, weil man automatisch denkt: Das lag an mir! Oder: Was habe ich falsch gemacht? Aber ich hatte das nicht so oft, weil ich sehr vieles einfach richtig gemacht habe.

Zum Beispiel?

Ich mache in Verkaufsgesprächen immer zuerst eine ausführliche Bedarfsanalyse und frage: Was möchten Sie ausgeben? Möchten Sie leasen? Wie

hoch ist Ihr Budget? Haben Sie Kinder oder einen Hund? Einen Wohnwagen oder Pferdeanhänger? Durch diese ganzen Fragen lerne ich den Kunden immer weiter kennen. Das ist wie ein Trichter, durch den ich am Ende das perfekte Auto anbieten kann. Wenn Kunden bei mir reinkommen und mir erst mal eine Stunde von sich erzählen, weiß ich unendlich viel von ihrem Leben. Wenn Sie aber keine offenen Fragen stellen und nicht zuhören, erfahren Sie nichts.

Schätzen es Ihre Kunden, wenn Sie erst einmal viel fragen und zuhören?

Ja, natürlich. Wenn du Kunden wirklich zuhörst und sie sich bei dir wohlfühlen, kaufen sie das Auto bei dir, auch wenn sie es woanders vielleicht 500 Euro günstiger kriegen. Die meisten Verkäufer hören aber überhaupt nicht zu, sondern spulen nur ihr Schema F ab. Für meine Fernsehsendung „Biete Rostlaube, suche Traumauto“ auf Vox bin ich sehr oft in Autohäusern. Dann sehe ich ständig diese typischen Verkäufer: leicht gestresst, leicht schwitzend, mit Kaffee, ungebügelm Hemd oder schmutzigen Schuhen, sag ich mal ganz klischeehaft. Die sagen zu Kunden: „Hallo, guten Tag, ich habe da ein wunderschönes Auto, für 9000 Euro, ein super Angebot.“ Da hat doch keiner Bock drauf. Man merkt ja schon manchmal an der Stimme: Oh Gott, der will mir nur was verkaufen!

Und wenn ein Kunde zaudert und unsicher ist?

Wenn ich merke, dass ein Kunde noch überlegend dasitzt oder die Stirn runzelt, spreche ich das an und sage: „Sie wirken gerade etwas angespannt. Ist noch irgendwas offen?“ Das zu thematisieren ist unglaublich wichtig, das trauen sich viele Leute aber nicht.

Warum ist das so wichtig?

Weil man auch unangenehme Fragen stellen muss. Das macht das Gespräch authentisch, und man nimmt dem Gegenüber die Hemmung, Unklarheiten anzusprechen. Als Verkäufer muss man außerdem eine Begierde wecken. Und beispielsweise sagen: „Für welchen Wagen interessieren Sie sich? Für den schwarzen? Boah, eine super Wahl!“ In einem selbst muss das Feuer brennen, das man in anderen entfachen will. Wichtig ist auch, eine

Abschlussfrage zu stellen. Das trauen sich viele Verkäufer ebenfalls nicht. Die merken oft gar nicht, dass das Auto eigentlich schon längst verkauft ist, erzählen immer noch mehr über die Technik, statt an einem gewissen Punkt einfach zu sagen: „Dann machen wir das jetzt fertig?“

Wie gehen Sie vor?

Ich sage einem Kunden oft einfach: „Ich drucke dann schon mal die Bestellung aus.“ Dann sagen sie entweder: „Ja, machen Sie das!“ Oder: „Nein, warten Sie mal, Moment.“ Dann hake ich nach: „Warum, wir haben doch alles geklärt. Oder haben Sie noch eine offene Frage?“ „Nö.“ „Ja gut, dann können wir das auch fertig machen.“ Das geht aber nur, weil ich ihn vorher ausführlich nach seinen Wünschen gefragt habe. Und ich ihm dadurch ein Auto angeboten habe, das zu seinen Bedürfnissen und Wünschen passt.

Ihre Eltern waren selbstständig und hatten eine Kneipe. Haben Sie dort schon das Verkaufen gelernt?

Nein, das nicht. Ich habe dort als Kind aber oft stundenlang gesessen, mich neben Kunden gesetzt und ihnen einfach zugehört. Wenn ein Stammkunde betrübt aussah, habe ich einfach meine Hand auf seine gelegt und gesagt: „Mensch, Kalle, was ist denn los? Du siehst heute aber traurig aus.“ Und dann fingen die Leute an zu erzählen. Sie öffnen sich total, wenn man sich ehrlich für sie interessiert und ihnen aufmerksam zuhört. In dieser Zeit habe ich unglaublich viel gelernt. Ich interessiere mich für mein Gegenüber, das ist bei mir nicht gespielt. Dadurch verkaufe ich auch besser, das merken die Kunden aber nicht. Am Ende des Tages haben sie einfach ein gutes Gefühl.

Sagt die Kleidung oder der Gang etwas über einen Kunden aus? Kann man daraus etwas ablesen?

Nein, überhaupt nicht. Kunden mit Geld kommen in den allermeisten Fällen nicht mit einer Rolex am Arm oder einem goldenen Diamantring am Finger. Ich hatte schon Leute, die in kompletter Handwerker-Montur reingekommen sind. Ich erinnere mich noch gut an einen Dachdecker, der noch

total schmutzelig und dreckig war vom Dach. Dem gehörte aber ein ganzes Unternehmen. Der hatte mir erzählt, dass er bei einem benachbarten Händler war und man ihm keine Probefahrt angeboten, sondern ihm einfach nur gesagt hat: Kommen Sie doch nächste Woche noch mal in Ruhe, dann gucken wir mal. Die dachten, er sei ein einfacher Angestellter und wollte nur schnell mal ein Auto zur Probefahrt, um eine Runde zu drehen. Er hatte einfach noch Arbeitsklamotten an, weil er zwei Stunden Zeit hatte zwischen seinen Terminen. Der Kunde hat innerhalb von zwei Stunden ein Auto bei mir gekauft. Und mir am Ende gesagt: „Wissen Sie, warum ich den bei Ihnen gekauft habe? Weil Sie mich direkt gut behandelt haben.“

Viele Kunden versuchen, einen Rabatt auszuhandeln. Was sagen Sie dann?

Man kann von dem Thema gut auf charmante Art wegkommen. Wenn ein Kunde nach einem Rabatt fragt, antworte ich zum Beispiel gern: „Ja, das ist die Hauptstadt von Marokko.“ Man kann es auch mit Humor umgehen, indem man einen Witz macht. Wenn Kunden sagen: „Können Sie da noch runtergehen?“ Dann sage ich: „Ja, ich kann unter den Schreibtisch gehen, aber da sitzt man unbequem.“ Manchmal hören sie nach so einem Satz schon auf weiterzuverhandeln. Und sind trotzdem zufrieden, weil sie zumindest versucht haben, etwas rauszuschlagen.

Und wenn ein Kunde auf einen höheren Nachlass beharrt?

Dann sage ich beispielsweise gern: „Ich habe jetzt die Hose runtergelassen, mehr geht nicht. Da kommen wir jetzt zusammen oder nicht. Schauen Sie mal, das ist mein ganzes Budget. Ich habe Ihnen alles gegeben, was ich habe. Sie haben den besten Preis. Was wollen Sie noch? Umsonst können wir hier nicht arbeiten.“ Wenn man das offen sagt, verstehen die meisten Kunden das auch. ■

UNTERM STRICH Verkäufer müssen vor allem eines tun, um erfolgreich zu sein, sagt Panagiotas Petridou: von sich und dem Produkt überzeugt sein und ihren Kunden aufmerksam zuhören.

Mehr als ein Magazin

VONEINANDER PROFITIEREN

ALLESKÖNNER – gibt es die überhaupt? Unternehmer müssen auf jeden Fall eine Vielzahl an Disziplinen beherrschen: Vertrieb und Marketing, Recruiting und Mitarbeiterführung, dazu am besten noch Produktentwicklung, eine kluge Positionierung und Kommunikation, die wirkt. Bei all dem sollten sie die eigenen Kräfte – und Grenzen – im Blick haben. All das ist äußerst anspruchsvoll. Deshalb gibt es **impulse**: als Sparringspartner für Menschen, die anpacken, Neues wagen und für ihre Entscheidungen einstehen. **impulse** unterstützt sie mit Recherchen erprobter Tipps, Ideen aus kleinen und mittelständischen Firmen, die in keinem BWL-Buch stehen, sowie dem Austausch mit anderen erfolgreichen Unternehmern. Ziel ist es, voneinander zu profitieren.

KNOW-HOW UND NETZWERK FÜR UNTERNEHMER **impulse** gibt es seit 1980. Nach Jahrzehnten im Hamburger Verlag Gruner + Jahr gelang es Chefredakteur Nikolaus Förster 2013, das Unternehmermagazin im Zuge eines Management-Buy-outs aus dem Konzern herauszulösen und **Impulse Medien** zu gründen. Mitgesellschafter ist der Hamburger Kaufmann

**Mach
es!**
impulse

Dirk Möhrle. Das Team ist seit dem Neustart stark gewachsen und besteht inzwischen aus fast 50 Köpfen. Sie leben den **impulse**-Slogan „Mach es!“ und haben die Marke zu einem dynamischen Netzwerk weiterentwickelt.

IMPULSE-MITGLIEDER erhalten monatlich das **impulse**-Magazin, haben digitalen Zugriff auf Recherchen, Checklisten und Audiodateien, können sich für exklusive Firmenbesuche und Unternehmer-Camps anmelden und profitieren von Mitgliederpreisen bei Online-Kursen, Seminaren und Reisen. **impulse.de/mitgliedschaft** Bewerben können sich Inhaber und Geschäftsführer für zwei weitere Angebote: **PREMIUM-MITGLIEDER** tauschen sich per Videoplattform mit anderen Inhabern und Geschäftsführern aus, haben Zugang zu Experten, die ihre Fragen beantworten, und einer Mediathek mit Unternehmer-Know-how. **impulse.de/premium** **MASTERMIND-TEILNEHMER** treffen sich, begleitet von **impulse**-Chef Nikolaus Förster, ein Jahr lang regelmäßig in einer Gruppe von sechs Unternehmern, um Erfahrungen auszutauschen, an Strategien zu feilen und sich zu unterstützen. **impulse.de/mastermind** ■

SERVICE + KONTAKT

KUNDENBETREUUNG

Tel. 040/6094522-77
Fax: 040/6094522-99
kundenbetreuung@impulse.de

FEEDBACK

feedback@impulse.de,
Fax: 040/6094522-99
Impulse Medien GmbH
Paul-Dessau-Str. 3A, 22761 Hamburg
impulse-chefredaktion@impulse.de,
akademie@impulse.de

SO FINDEN SIE UNS IM INTERNET

- impulse.de
- impulse.de/ueber-uns
- impulse.de/shop
- impulse.de/akademie
- kreative-zerstoerer.de
- facebook.com/impulse
- instagram.com/impulse.medien
- twitter.com/impulse_inside
- impulse.de/youtube
- impulse.de/xing
- impulse.de/linkedin
- impulse.de/browserapp
- App Store
- Google play

IMPRESSUM

MITGLIEDSCHAFT

IM IMPULSE-NETZWERK (ABO)

In Deutschland 399€ brutto im Jahr (in Österreich 309 € brutto, in der Schweiz 339 € brutto). 10 Magazine im Jahr frei Haus samt Digitalausgaben und Archivzugang. Als Mitglied können Sie auf **impulse.de** auf sämtliche **impulse**-Plus-Inhalte zugreifen: Recherchen, Checklisten und Audiodateien. Firmenbesuche (**impulse.de/netzwerktreffen**) und Unternehmer-Camps (**impulse.de/unternehmercamp**) sind exklusiv für Mitglieder. Bei Akademie-Seminaren erhalten Mitglieder 20 %, bei Reisen 300 € brutto Rabatt (**impulse.de/akademie**).

Premium-Mitgliedschaften, die den vertraulichen digitalen Austausch mit anderen Inhabern und Geschäftsführern umfassen und den Zugang zu Experten bieten, kosten zusätzlich 149 € netto im Monat und sind halbjährlich kündbar (**impulse.de/premium-mitgliedschaft**). **Mastermind-Gruppen** mit jeweils sechs Unternehmern laufen über ein Jahr hinweg und kosten 299 € netto im Monat (**impulse.de/mastermind**).

IMPULSE MEDIEN

Herausgeber und geschäftsführender Gesellschafter:

Dr. Nikolaus Förster **Assistenz:** Elisabeth Dauer, Carina Eckschmann **Chefredakteurin:** Nicole Basel (V.i.S.d.P.) **Mitgl. der Chefredaktion:** Jonas Hetzer (Leiter Produktentwicklung), Andreas Kurz (Textchef) **Redaktionsleitung:** Jelena Altmann, Lisa Büntemeyer (Online-CvD), Angelika Unger (Leiterin Produktentwicklung), Eva Weikert (CvD) **Redaktion:** Leonie Albrecht, Verena Bast, Kathrin Halfwassen, Wiebke Harms, Felix Hartmann, Julia Müller, Peter Neitzsch, Gesche Peters, Catalina Schröder, Anna Wilke **Grafik:** Kathrin Sander (Art-Direktorin, Leitung), Heike Burmeister (Foto), Micha Haar, Vanessa Thie **Verlagsleitung:** Laura Blindow, Broder Buch-Winckel (Stv.) **Team:** Katrin Das, Nathalie Gersch, Ina Hemeyer, Kerstin Huber, Monira Mansour (Marketingleitung), Magdalena Rasmussen, Felix Saalman, Kim Seidel, Laura Tegelkamp, Niklas Treugut, Veronica Thüsing, Anneke Wölbern **Kundenbetreuung:** Andrea Braunger, Susanne Roch, Katharina Slupina **Akademie:** Laura Blindow (Geschäftsleitung), Nicole Basel (Programmleitung), Jana Binias, Annika Nölle **Anzeigen und Kooperationen:** anzeigen@impulse.de Cathleen Kliche (Campaign und Ad Manager), Tel. 040/609 4522-24, kliche.cathleen@impulse.de. Karina Khurstaleva (Sales Managerin), Tel. 040/609 4522-54, khurstaleva.karina@impulse.de **Lifestyle-Anzeigen:** Wencke von der Heydt, Inspiring Network GmbH & Co. KG, Hoheluftchaussee 95, 20253 Hamburg, w.vd.heydt@inspiring-network.com, Tel. 040/600 2887-41

Online-Vermarktung: Business Advertising GmbH, Tersteegenstr. 30, 40474 Düsseldorf, Thorsten Dütsch (Sales Director), Tel. 0211/79347-40, duetsch@businessad.de, Gerd Bielenberg (Marketing Director), Tel. 0211/79347-45, bielenberg@businessad.de

Druck: Neef+Stumme premium printing

© 2021 für alle Beiträge bei Impulse Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste sowie Internet und Vervielfältigungen auf Datenträgern wie CD-Rom, DVD-Rom etc. nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung des Verlags. Auch die auf § 49 UrhG gestützte Übernahme von Artikeln in gewerbliche Pressespiegel bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlags.

Sparen Sie
20%
auf alle
Seminare

Für Unternehmer, die große Ziele haben

Online oder in Präsenz

Unsere Seminare

Mitarbeiterführung für Unternehmerinnen und Unternehmer

Werden Sie eine richtig gute Führungskraft

Mitarbeiterführung für Team- und Abteilungsleiter

Stärken Sie Ihre Führungskräfte

Mitarbeiterführung für Fortgeschrittene

(nur online)

Führen Sie wie ein Coach und schaffen Sie eine Kultur, in der Leistung mit Leichtigkeit entsteht

Selbstmanagement

(nur in Präsenz)

Erreichen Sie Ihre Ziele und schaffen Sie mehr

Masterplan

Entwickeln Sie eine Vision für die Zukunft Ihrer Firma

Storytelling

Gewinnen Sie Kunden mit Geschichten

Pressearbeit

(nur online)

Machen Sie Ihr Unternehmen bekannt

*Änderungen vorbehalten



Jetzt bis zum 21.01.2022 anmelden und
20% Rabatt auf alle Seminare 2022 erhalten.

impulse.de/akademie





*„Ich bin doch nicht Schlosserin geworden,
um USt-Voranmeldungen in
meinen Computer zu hämmern.“*

Barbara R., Inhaberin Schlosserei, 3 Angestellte

Damit du keine Zeit verbrennst, wenn die Auftragslage endlich wieder ansteigt, steig jetzt um aufs digitale Büro. Dann erledigst du Bürokratie automatisch: erstellst Rechnungen, Lohnabrechnungen und USt-Voranmeldungen mit wenigen Klicks. Und hast jederzeit alle Zahlen im Blick. Guter Zeitpunkt: **jetzt 4 Wochen kostenlos testen!** www.lexoffice.de

lexoffice
just smile