

# Strategie schlägt Zufall

**Sie lieben die Kaltakquise? Wenn ja, blättern Sie am besten weiter. Es könnte sonst sein, daß Sie bald keine Zeit mehr dafür haben: Wer bei der Neukundenakquisition konsequent auf Empfehlungen setzt, gewinnt attraktive Kunden – ganz ohne Mailings, ohne den Versand teurer Flyer und ohne kalte Telefonkontakte.**

Text: Marcus Neisen

**W**er ist Ihnen lieber? Ein möglicher Neukunde, der über eine Anzeige gestolpert ist und eigentlich gar nicht weiß, ob Sie zu ihm passen, oder einer, der Sie aufgrund einer persönlichen Empfehlung auf Ihre Produkte und Dienstleistung anspricht? Eine Empfehlung stimmt Ihren potenziellen Kunden positiv auf das Gespräch ein, sorgt von

Anfang an für ein gutes Gesprächsklima und erhöht Ihre Chancen auf einen erfolgreichen Abschluß. Jede Empfehlung setzt allerdings voraus, daß der Empfehlungsgeber mit Ihnen und Ihrer Dienstleistung oder Ihrem Produkt zufrieden ist. Ihre Beratungsqualität und Ihr Service müssen überdurchschnittlich gut sein – nur dann können Sie auf Mund-Propaganda mit allen positiven Nebeneffekten setzen.

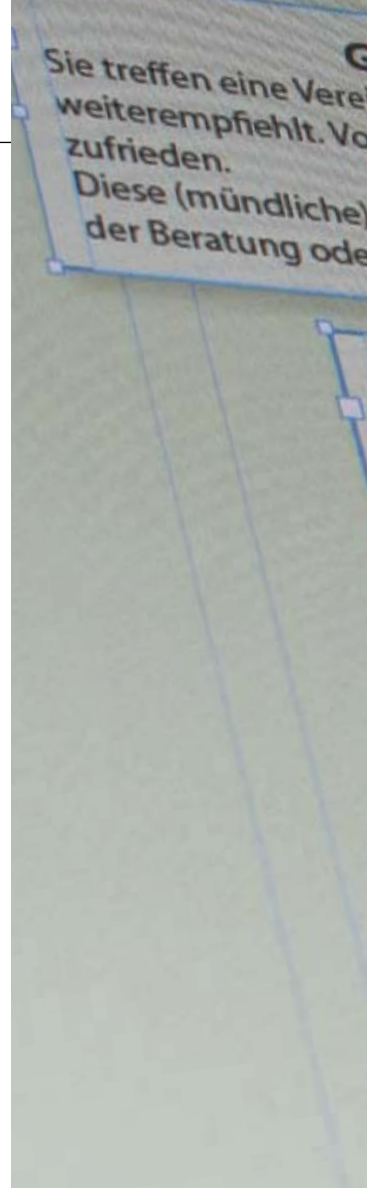
Gerade besonders erfolgreiche Menschen sind in der Regel aufgeschlossen für dieses Thema. Die interessantesten Jobs, die nützlichsten Tipps bekommt man in der Regel über Kontakte. Wer es weit gebracht hat, dem ist das Netzwerken und Empfehlen in Fleisch und Blut übergegangen. Sie werden also gerade bei kaufkräftigen Kunden mit der Frage nach Empfehlungen offene Türen einrennen.

## Die Empfehlungslogik im Überblick

Arbeiten mit der Empfehlungslogik heißt vor allem: Abschied vom Zufall. Viele Verkäufer bringen das Thema Empfehlungen eher halbherzig zur Sprache: Der Kunde verabschiedet sich, etwa mit einem „Danke für die gute Beratung!“ und der Verkäufer schiebt ein „Bitte gerne. Empfehlen Sie mich ruhig weiter!“ hinterher. Von Erfolg gekrönt ist das selten – unverbindliche Bitten lösen in der Regel unverbindliche Reaktionen aus.

Wie die Grafik 1 auf der nächsten Seite zeigt, erfolgt eine gelungene Empfehlungsnahme dagegen in drei Schritten: A: Grundsätzliche Vereinbarung für eine mögliche Empfehlung treffen; B: Mögliche Kunden für die Empfehlung ausloten; C: Konkretes Feedback Ihres Ge-

- » Leser:** Verkäufer, die einen eigenen Kundenstock aufbauen
- » Inhalt:** Gesprächsstruktur, um Empfehlungen zu generieren
- » Level:** ●●●○○



**Gesprächssequenz A**  
Vereinbarung mit Ihrem Kunden, dass er Sie weiterempfehlen könnte und wie er dabei vorgehen möchte. Voraussetzung: Er ist rundherum mit Ihnen zufrieden.  
Vereinbarung schließen Sie gleich zu Beginn eines Verkaufsgesprächs.

**Gesprächssequenz B**  
Hier loten Sie gemeinsam mit Ihrem Kunden aus, an wen er Sie weiterempfehlen könnte und wie er dabei vorgehen möchte. Erst jetzt fallen die Namen möglicher Interessenten. Sie greifen damit die Empfehlungsvereinbarung aus der ersten Gesprächssequenz wieder auf. Das kann schon am Ende der ersten Beratung oder eines positiv abgeschlossenen Projektes passieren, aber auch erst in einigen Wochen oder Monaten.

**Gesprächssequenz C**  
Hier gibt Ihnen Ihr Kunde Feedback, ob seine Ansprechpartner Interesse an Ihrer Dienstleistung haben. Ihr Kunde stellt also aktiv einen Kontakt für Sie her und bereitet Ihre Terminvereinbarung mit dem potenziellen Neukunden vor.

sprechpartners (wer von seinen Kontakten konkret) nachdem er Rücksprache gehalten hat, Interesse an Ihren Produkten hat.

Damit Sie eine konkrete Vorstellung bekommen: Gesprächssequenz A dauert im Kundengespräch etwa 50 bis 60, maximal 90 Sekunden. Sequenz B, in der sie in einem gemeinsamen Brainstorming mit Ihrem Kunden konkrete Ansprechpartner ermitteln, kann einigen Minuten dauern. Gesprächssequenz C ist in der Regel ein kurzes Telefonat. In der Summe macht das keine zehn Minuten, die Sie somit bei Ihren Kundengesprächen einplanen müssen. Jede andere Maßnahme zur Gewinnung von Neukunden dauert definitiv länger!

### **Dreh- und Angelpunkt: Die Empfehlungsvereinbarung**

Mit dem Kunden gleich zu Gesprächsbeginn vereinbaren, daß er Sie weiterempfiehlt? Viele Verkäufer scheuen genau davor zurück: Sie wollen lieber nicht mit der Tür ins Haus fallen.

Schauen wir uns das Ganze in einem Gesprächsbeispiel an. Die Situation: Verkäufer und Kunde haben sich begrüßt und einige unverbindliche Worte gewechselt. Der Kunde kommt bereits auf Empfehlung.

**V:** Herr Wagner, wir sind heute auf Empfehlung von Herrn Schmidt zusammengekommen. Hat er Ihnen gegenüber auch erwähnt, warum er Sie an mich weiterempfohlen hat?

**K:** Er wußte, daß ich etwas für meine Altersvorsorge tun will, und hat sich selbst ja von Ihnen beraten lassen.

**V:** Das heißt, Herr Schmidt ist inhaltlich mit mir und meiner Beratung zufrieden?

**K:** Ich glaube schon.

**V:** Das freut mich sehr. Wäre es für Sie vorstellbar, daß auch Sie mich weiterempfehlen, wenn auch Sie mit mir und mit meiner Beratung zufrieden sind?

**K:** Schauen wir einmal ...

**V:** Grundvoraussetzung ist natürlich, daß Sie rundherum zufrieden sind.

**K:** Ja, dann schon.

**V:** Gut, dann machen wir es so?

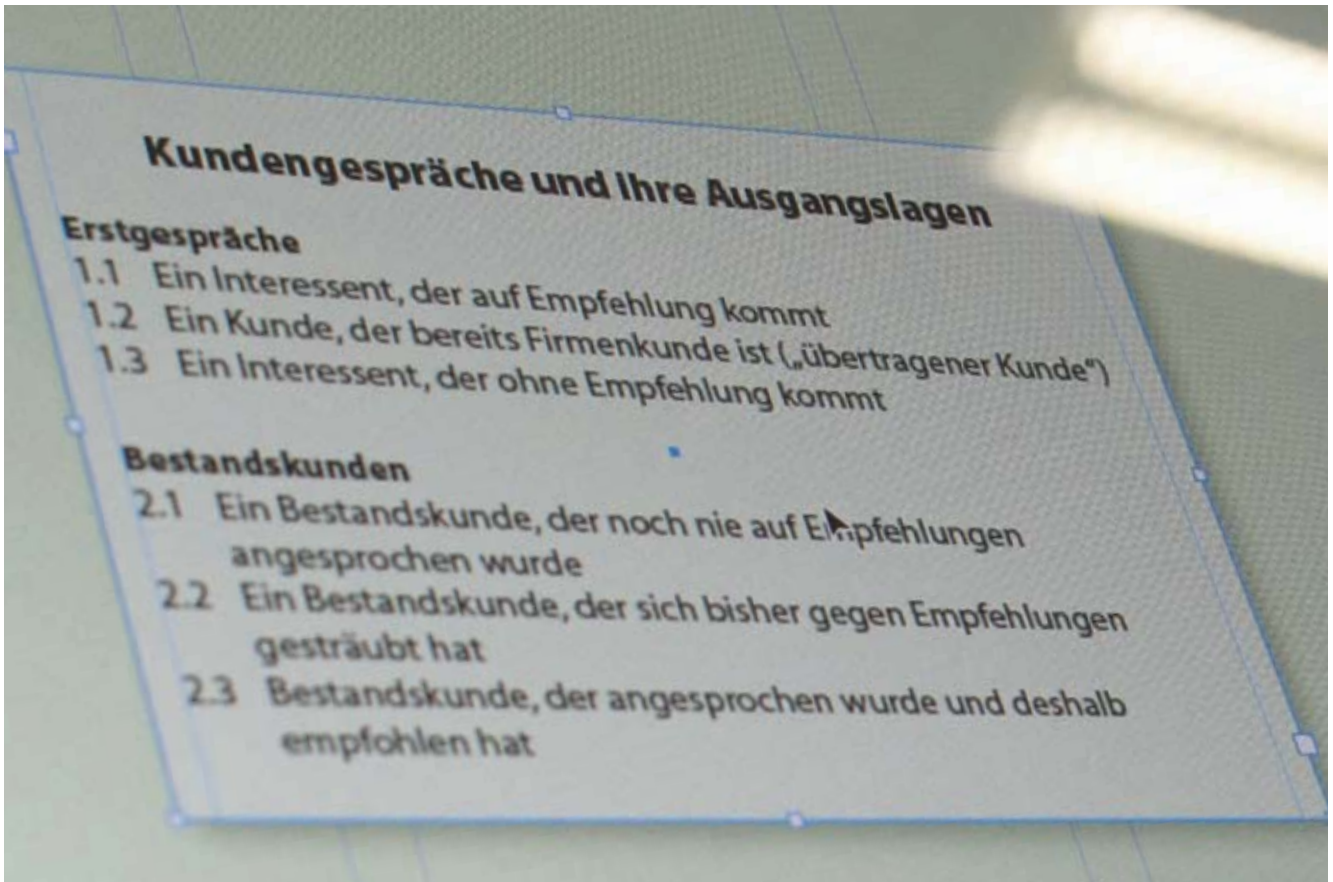
**K:** Ja, in Ordnung.

AUTOR



Marcus Neisen, 1968. Gelernter Betriebswirt und nach Vertriebspositionen in den Branchen Finanzdienstleistungen,

Werbung und Medien als Autor und Trainer tätig. Spezialgebiet: „Empfehlungen“. Direkter Draht: mn@endlich-empfehlungen.de



Anschließend beginnen Sie mit dem eigentlichen Verkaufsgespräch. Ein Kunde, der auf Empfehlung kommt, ist nicht nur ein positiv eingestimmter und daher „einfacher“ Kunde – er wird Sie auch selbst gerne empfehlen.

Verkäufer, die diese Gesprächsstruktur anwenden, können die Zahl jener Neukunden, die durch Empfehlungen zu ihnen kommen, deutlich erhöhen. Aber auch bei allen anderen Kunden erhöht dieses Vorgehen die Wahrscheinlichkeit, zu Empfehlungen zu kommen signifikant: bei Kunden, die von einem Kollegen übertragen wurden, ebenso wie bei langjährigen Bestandskunden und sogar bei Kunden, die in der Vergangenheit erfolglos auf Empfehlungen angesprochen wurden.

#### **Jeder Kunde ist anders?**

Nur auf den ersten Blick. Schaut man genau hin, läßt sich jeder Kunde einer

der folgenden sechs Ausgangslagen zuordnen: Der Kunde kann Erst- oder Bestandskunde sein. Jeder dieser beiden Typen kann auf Empfehlung kommen, von einem Kollegen an Sie übergeben worden sein, oder aus eigenem Antrieb bei Ihnen vorstellig werden (siehe Grafik 2):

Kurz gesagt: Bei jeder Kundensituation handelt es sich entweder um ein Erstgespräch oder um ein Gespräch mit einem Bestandskunden, und Empfehlungen waren bereits Thema, oder sie waren es nicht. Die Empfehlungslogik rüstet Sie für all diese Situationen mit der richtigen Gesprächsstrategie aus. Damit entscheiden Sie selbst über die Zahl Ihrer Empfehlungen – und nicht der Zufall oder Ihre Tagesform!

#### **Für jede Branche passend?**

Natürlich gibt es Branchen und Märkte,

in denen das Thema Empfehlungen mehr „Relevanz hat und selbstverständlicher angewandt wird, als in anderen. Und wenn Sie als Verkäufer, Berater oder Unternehmer nur lange genug darüber nachdenken, warum es ausgerechnet bei Ihnen nicht zum Erfolg führen kann, dann werden Sie sich auch ganz sicher eine schlüssige Argumentation zurechtlegen können. Diese Strategie ist jedoch nicht zielführend.

Wenn Sie oder Ihr Unternehmen zukünftig auf Empfehlungsbasis arbeiten wollen, dann ist eines zwingend Voraussetzung: Sie tragen die Überzeugung in sich, daß Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt empfehlenswert ist! Sollte das nicht der Fall sein, müssen Sie zunächst an einem anderen Hebel ansetzen und können erst dann auf Empfehlungsbasis arbeiten, wenn diese Überzeugung da ist. Wie sollte Sie ein Kunde weiterempfehlen können, wenn Sie sich selber die Fra-

# INTERVIEW

Marcus Neisen, selbständiger Trainer in Pöchlarn (D)



## Empfehlungen vorprogrammiert?

**Bitte in einem Satz: Was führt in Ihrem Gesprächskonzept, das Sie unter dem Titel „Endlich Empfehlungen“ auch in einem Buch veröffentlicht haben, zum Erfolg?**

Eine schlüssige Logik, die Lösungen für alle Gesprächssituationen bietet, und ein fairer Umgang mit dem Kunden, der dazu führt, daß Berater und Verkäufer die Empfehlungslogik gerne und souverän anwenden.

**Wie hoch ist die Erfolgsquote? Gibt es dazu Daten?**

Wir bitten die Teilnehmer unsere Seminare systematisch um Feedback. Die Rückmeldungen: Die Neukundenquote steigt binnen weniger Wochen im Durchschnitt um über 20 Prozent, in Einzelfällen deutlich stärker.

**Kann man tatsächlich jeden Kunden zu einer Empfehlung bewegen?**

Fast jeden – zumindest jeden zufriedenen Kunden! Eine seltene Ausnahme bilden Kunden, die „prinzipiell“ nicht empfehlen – aus Gründen, die gar nichts

mit mir als Berater oder Verkäufer zu tun haben. Wenn ich das als Verkäufer begreife, kann ich souverän damit umgehen und mich auf die 95 Prozent aufgeschlossener Kunden konzentrieren.

**Könnte man dasselbe nicht auch durch Prämien für Weiterempfehlungen erreichen?**

Nach meiner Erfahrung: Eindeutig nein. Ein guter Kunde soll nicht deshalb empfehlen, weil er einen Toaster oder eine Kaffeemaschine erhält. Er muß zufrieden sein und darüber hinaus einen Nutzen für den Empfohlenen sehen. Berater oder Verkäufer übersehen oft, daß Kunden durchaus gerne empfehlen: Schließlich schmeichelt es auch dem eigenen Ego, einem Bekannten einen Tipp geben zu können.

**Herr Neisen, Sie trainieren seit Jahren die Empfehlungslogik. Aus welchen Branchen kommen Ihre Teilnehmer?**

In erster Linie aus der Finanzdienstleistungsbranche. Auf Grund starker Nachfrage führen wir aber auch zunehmend Trainings für Dienstleister aus anderen Branchen wie IT, Personal oder auch Steuerberater und Ärzte durch.

ge stellen „...naja, ob ich uns als Kunde weiterempfehlen würde, ...ich weiß nicht?“ – Ihr Kunde wird merken, daß Sie nicht voll hinter dem stehen, was Sie sagen. Offen gesprochen, das ist auch gut so.

## Überrascht und zufrieden

Grundsätzlich fällt das Thema Empfehlungen immer dort auf fruchtbaren Boden, wo ein Kunde von einem Dienstleister oder Verkäufer im positiven Sinne „überrascht“ wird. Nämlich immer dann, wenn der Kunde Dinge erlebt, die er bei einem Mitbewerber in dieser Form noch nicht erlebt hat oder auch nicht erwarten würde. Sie müssen sich daher eine Empfehlung hart erarbeiten – mit überzeugenden

Produkten und Dienstleistungen, und das ist meines Erachtens auch gut so: Warum sollte Ihr Kunde Mittelmaß empfehlen, das jeder andere Ihrer Wettbewerber auch bietet? Als Schlußfolgerung heißt das für Sie als Verkäufer, sich mit der Frage zu beschäftigen, was gerade dafür spricht, ausgerechnet bei Ihnen Kunde zu werden? Was macht Sie aus? Was sind Ihre USPs?

Empfehlungen sind grundsätzlich im B2B genauso chancenreich wie im B2C Bereich. Selbstverständlich wird Ihr Kunde, dem Sie gerade eine Software-Lösung für sein Unternehmen verkauft und erfolgreich implementiert haben, Sie nicht an seinen Hauptkonkurrenten weiterempfehlen, damit Sie dort das gleiche, durch die bei ihm gewonne-

nen Erkenntnisse noch mal leicht verbesserte Tool, ebenfalls installieren. Am Besten nehmen Sie derartige Bedenken vorweg, um sie gar nicht erst aufkommen zu lassen: „... und dabei geht es, lieber Kunde, nicht darum, daß Sie mir jetzt Empfehlungen innerhalb Ihrer Branche oder Ihres Wettbewerbs aussprechen. Nein, das hat ja auch gar keinen Sinn. Ich möchte einfach gern einen Blick in Ihr Umfeld werfen und schauen, wer von einer Dienstleistung, wie ich sie anbiete, profitieren könnte und Ihnen im Nachhinein für diese Empfehlung auch noch dankbar ist ... - an wen denken Sie?“

Bringen Sie Ihren Kunden auf eine neue Denkspur. Möglicherweise hat dieser Kunde in seinem Netzwerk oder



© versal.at

Umfeld Personen, die gar nicht in seiner Branche tätig sind und denen er durchaus sehr wohlgesonnen ist. So ist es völlig normal, daß beispielsweise Geschäftsführer von Unternehmen ihre Lieferanten an befreundete, ehemalige Studienkollegen in gleicher Position weiterempfehlen; oder Zahnärzte an ihr Labor, mit dem Sie seit Jahren sehr gut zusammenarbeiten. Die Anerkennung von anderen und das Dankeschön für die Empfehlung sind die Grundmotivation des Menschen, um überhaupt eine Empfehlung auszusprechen!

### „Angst vor Ablehnung“

Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Empfehlungsnahme ist eine positive Geisteshaltung. Wer sich im Vorfeld schon tausende Gedanken macht, wie ein Kunde wohl auf die Frage „Wie sind Sie eigentlich mit der Beratung, unserem Service und mit mir als Ihrem Ansprechpartner zufrieden?“ reagieren wird und Sie deshalb besser gar nicht stellt, der ist schlecht beraten. Die Angst vor Ablehnung, durchaus ein menschlicher und nachvollziehbarer Zug, ist an dieser Stelle ein ganz schlechter Berater. Denn letztendlich können Sie mit der Frage nach der Zufriedenheit doch nur gewinnen: entweder, Ihr Kunde ist zufrieden und Sie schließen an mit der Frage „...würden Sie sagen, Herr Kunde, unsere Zusammenarbeit ist aus Ihrer Sicht empfehlenswert?“. Oder Ihr Kunde teilt Ihnen mit, daß er nicht ganz so zufrieden ist und Sie fahren fort mit der Frage „...was kann ich in der Zukunft tun, damit Sie beim nächsten Mal auf die Frage nach der Zufriedenheit mit einem klaren JA antworten?“

Da Frage nach der Zufriedenheit wird für Sie unter dem Strich immer ein „positives“ Ergebnis bringen, da es nur zwei Möglichkeiten gibt:

- der Kunde ist zufrieden und die Empfehlung nicht mehr weit

## GUTE MITARBEITER FINDET MAN ÜBERALL IM INTERNET. DIE RICHTIGEN FINDEN SIE BEI MONSTER.

Die Suche nach den Richtigen ist viel einfacher, wenn sie leicht zu finden sind. Deshalb hat Monster die Funktionen für Bewerber erweitert, damit sie noch schneller und zielgerichteter einen Job finden, der zu ihnen passt. Zum Beispiel in Ihrem Unternehmen. Finden Sie die richtigen Kandidaten – mit Monster.

**monster.at**

Ihr neues Leben ruft™

- der Kunde ist nicht zufrieden, Sie wissen es (endlich) und können entsprechende Maßnahmen ergreifen, um diesen Zustand zu ändern

Und, Hand auf's Herz, wer von Ihnen fragt denn seine Kunden regelmäßig nach ihrer Zufriedenheit?

### Ein Teil der Wahrheit

Nicht jeder Ihrer Kunden, und sei er noch so zufrieden, wird sie weiterempfehlen. Das ist ein Teil der Wahrheit. Das Gute daran: es ist auch gar nicht schlimm, Sie könnten die Auftragsflut im Zweifelsfall ohnehin nicht bewältigen. Es wird immer Kunden geben, die aus verschiedensten Gründen nicht empfehlen können (z.B. aufgrund von Regelungen im Unternehmen) oder wollen (z.B. aus persönlichen Gründe oder negativer Einstellung). Ihre Herausforderung ist es, mit dieser Tatsache umzugehen und diese Minderheit nicht auf Ihren gesamten Kundenstamm zu verallgemeinern. Denken Sie immer in Chancen und Lösungen, machen Sie es Ihren Kunden leicht, Sie zu empfehlen. Und auch wenn es bei einigen Kunden vielleicht mit der Empfehlung nicht klappt, kann es doch beim nächsten Termin schon völlig anders aussehen. Oder gibt ein Tennisspieler, der im ersten Satz des Erstrundenspiels eines Grand Slam Turniers 3:0 hinten liegt gleich auf?

### Geisteshaltung

Der jüngste Wimbledon-Sieger aller Zeiten, Boris Becker, hat einmal gesagt: "Das Match wird zwischen den Ohren gewonnen". Diese Aussage läßt sich nach meinem Dafürhalten auch sehr gut in der Bereich Verkauf übertragen: je positiver Ihre Grundhaltung dem Thema Empfehlungen gegenüber ist, desto größer sind Ihre Aussichten auf Erfolg. Bei mir persönlich ist es so, daß ich nicht nach Empfehlungen frage, sondern mich „empfehlen lasse“. Für den ersten Moment mag der Unterschied sehr klein erscheinen – und dennoch ist er aus meiner Sicht gravierend. Viele Menschen leiden bei dem Thema Empfehlungen unter dem Bittstellersyndrom. Wenn Sie also mit dem Kunden nicht auf Augenhöhe sind, sich nicht wohl in Ihrer Haut fühlen, wird das Gespräch über Empfehlungen von Ihrer Seite immer etwas gequält und wenig locker sein. Sind Sie allerdings (von Ihrer Geisteshaltung her) vollends überzeugt davon, daß der eigentliche „Gewinner“ bei der Empfehlung nicht Sie als Dienstleister oder Verkäufer sind, sondern derjenige, der die Empfehlung erhält, dann sind Sie gedanklich auf dem absolut richtigen Weg. Ihre Einstellung und Überzeugung muß also lauten: „Der Empfohlene kann sich glücklich schätzen, bei mir gelandet zu sein“.

V

**SIE SIND FÜR GRÖßERES BESTIMMT**



Institut für **MARKETING- & SALESMANAGEMENT**



Anmeldung & Info:  
[www.fh-wien.ac.at/mars](http://www.fh-wien.ac.at/mars)

- Akademische, hoch qualitative Ausbildung
- Hohe Praxisorientierung
- Innovative Lehrinhalte und Didaktik
- Lehrende aus Wissenschaft und Praxis

**STUDIENANGEBOTE**

Bachelor-Studium  
**MARKETING & SALES**  
**Bewerberberatung: 31.3. & 29.4.2009**

Master-Studium  
**MARKETING- & SALESMANAGEMENT**  
**Bewerberberatung: 10.3. & 1.4.2009**