BERUF & KARRIERE
Stuttgarter Zeitung
09. Juni 2012

Verkaufen im Internetzeitalter

„Das Internet hat das Käuferverhalten verändert“, sagt Uwe Reusche. Als Beleg verweist der Geschäftsführer des ifsm Institut für Salesmanagement in Urbar auf das Unternehmen Amazon, das den Buchmarkt revolutionierte. Und auf Webportale wie gebrauchtwagen.de, die dazu führten, dass heute der Verkauf von Gebrauchtwagen anders als vor zehn Jahren funktioniert. „Und das Käuferverhalten wird sich weiter ändern“, konstatiert Reusche.

ZIELKUNDEN DEFINIEREN

Davon ist auch Christian Herlan überzeugt. Der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Dr. Kraus & Partner in Bruchsal hat den Eindruck, dass sich das Verhalten der Kunden so schnell ändert, dass den Unternehmen kaum Zeit bleibt zu reflektieren: Was bedeutet das für uns? Inwieweit müssen wir unsere Vertriebskonzepte überdenken? „Und noch weniger Zeit bleibt ihnen, ihren Verkäufern zu vermitteln, welches Verhalten sie fortan zeigen müssen.“

Die Folge ist: etablierte Anbieter geraten in die Defensive, während neue Player die Spielregeln im Markt bestimmen. Als Beispiel verweist Herlan auf den Erfolg solcher Portale wie holidaycheck.de, die für das Vermarkten von Reisen inzwischen eine zentrale Bedeutung haben. Fakt ist bereits heute: die Kunden können sich einfacher als früher über die Angebote im Markt informieren. Eine Suchabfrage genügt, und schon wissen sie, welche Unternehmen die gewünschten Produkte anbieten – und zu welchem Preis. Aufgrund der im Netz veröffentlichten Testberichte und Kundenbewertungen wissen sie zudem, worauf sie beim Kauf achten sollten. Eine Folge hiervon ist laut Vertriebsberater Walter Kaltenbach aus Böbingen: „Die Kunden sind oft besser als die Verkäufer über den Markt informiert.“ Entsprechend schnell geraten schlecht geschulte Verkäufer in die Defensive, insbesondere wenn es ums Thema Preise geht.

Wie hilflos manche Unternehmen auf die veränderte Marktsituation reagieren, davon kann man sich zum Beispiel beim Besuch eines Möbelmarktes überzeugen. „Deren offizielle Preise nimmt niemand mehr ernst“, sagt Christian Herlan. „Denn jeder weiß, 20 bis 30 Prozent Rabatt sind, wenn ich eine Couchgarnitur kaufen möchte, locker drin.“ Und was noch schlimmer sei: die Verkäufer nehmen die Preise selbst nicht mehr ernst. Entsprechend schnell sind sie zu Preisnachlässen bereit.

„Viele Verkäufer beherrschen ihr Handwerk nicht“, sagt Kaltenbach. Der auf den technischen Handel spezialisierte Berater registriert zum Beispiel, dass auf den Schreibtischen der Verkäufer immer mehr unqualifizierte Kundenanfragen landen. Warum? Die potenziellen Kunden würden sich im Internet zum Beispiel darüber informieren, wer Rollläden oder Fenster anbietet und dann schnell an alle Anbieter eine E-Mail senden. Und die Verkäufer? Sie würden alle Anfragen abarbeiten, ohne zu prüfen: haben wir bei der Anfrage überhaupt eine Chance auf einen Auftrag?

Ähnliche Erfahrungen sammelt Peter Schreiber. Der Inhaber des auf die Investitionsgüterindustrie spezialisierten Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld stellt immer wieder fest: Viele Verkäufer reagieren nur auf Anfragen, „statt aktiv definierte Zielkunden zu bearbeiten, die zum Beispiel aufgrund ihrer Umsatzpotenziale attraktiv sind“. Die Ursache hierfür sieht er aber eher bei den Führungskräften im Vertrieb. Denn ihre Aufgabe sei es, ihren Mitarbeitern zu vermitteln, wer die Zielkunden des Unternehmens sind.

Ebenso sieht dies Christian Herlan. Er fordert speziell für Verkäufer im Firmenkundenbereich und ihre Vorgesetzten eine systematischere Aus- und Weiterbildung und kritisiert: „In jedem Großunternehmen gibt es heute ein Führungskräfteentwicklungsprogramm.“ Entsprechende Förderprogramme für Key-Accounter gebe es jedoch nicht – obwohl diese oft für viele Millionen Umsatz verantwortlich seien.

PERSÖNLICHKEIT

Dabei wäre ein systematischer Ausbau ihrer Kompetenz nötig, da sonst viele Verkäufer mit dem veränderten Kundenverhalten überfordert seien. Unter anderem, weil für viele Anbieter von Industriegütern gilt: ihre Kunden interessieren sich immer weniger für ihre Produkte. Sie wollen Problemlösungen haben, die es ihnen zum Beispiel ermöglichen, kostengünstiger zu produzieren. Theoretisch begriffen haben dies viele Hersteller von Investitionsgütern. Das zeigt sich darin, dass sie sich gern als „Problemlösepartner“ ihrer Kunden präsentieren; des Weiteren darin, dass viele produzierende Unternehmen ihren Kunden immer mehr Dienstleistungen rund um ihre Produkte offerieren. Das Ziel hierbei: ihre Verkäufer sollen den Kunden „Rundum-sorglos-Pakete“ offerieren können. Dabei bleibt das Ermitteln, wo den Kunden der Schuh drückt, aber weiterhin eine typische Verkäuferaufgabe.

Entsprechend überzeugend muss der Verkäufer sein – auch als Person. Sonst verrät ihm der (Ziel-)Kunde weder, wo ihn der Schuh drückt, noch kann er bei ihm das Gefühl erzeugen, „mit diesem Unternehmen würde ich gerne zusammenarbeiten“. Darauf weist der Vertriebstrainer Ingo Vogel aus Esslingen hin. Für ihn gewinnt in Zeiten von Internet und Social Media, in denen Produkte und Preise zunehmend vergleichbar sind, die Persönlichkeit des Verkäufers an Bedeutung.

Bernhard Kuntz

Internet als Konkurrenz – Verkäufer vor neuen Herausforderungen. Foto: Vario-Images