



Bild: Vattenfall

Die Entscheidung fällt nicht nur über den Preis

Coaching Die Kunst, individuelle Verhandlungsgespräche zu führen und sich vom Wettbewerber abzuheben, kann für Vertriebler wichtig sein. Dabei gilt es, die Produkte zu emotionalisieren.

➤ Auch mit den neuen Vorschriften des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) zum 1. Januar 2012 hat sich der Wettbewerb um Strom, Öl oder Gas weiter verschärft, potenzielle Kunden sind oft immer stärker umkämpft. Außerdem treten Energie-Versorger vermehrt in direkte Konkurrenz, da die ehemals klar aufgeteilten Gebietsgrenzen überschritten werden: Auf der einen Seite drängen die Global Players immer weiter in die Regionen vor, auf der anderen Seite strecken auch die regionalen Anbieter ihre Fühler immer weiter aus, erobern langsam aber sicher auch den bundesweiten Raum und geraten dabei in zusätzlichen direkten Wettbewerb mit anderen regionalen Anbietern. Oftmals haben Verkäufer das Gefühl, dass sich der Wettbewerb ausschließlich auf den Preis reduziert hat, beziehungsweise dass beim Spiel um die Gunst des Kunden nur derjenige gewinnt, der den günstigsten Preis macht. Das stellt Andree Literski bei seiner Arbeit mit Vertriebsmitarbeitern der Branche immer wieder fest. Stattdessen gehe es immer, in jedem Verkaufsgespräch,

um das Gesamt-Paket eines Anbieters, betont der zertifizierte Coach aus Neuhof. Er bietet auch auf die Energiebranche spezialisierte Trainings und Coachings an.

»Außerdem zeigt meine Erfahrung, dass gerade Vertriebler aus der Energiebranche ein hohes Technikverständnis mitbringen müssen. Ihre Stärke liegt deshalb weniger in der verkäuferischen Kommunikation, als in ihrem Fachwissen.« Eine häufige Frage ist daher zum Beispiel: Wie starte ich überhaupt in ein vernünftiges Telefongespräch mit einem potenziellen Kunden?

RICHTIGES TIMING WICHTIG

Mit den veränderten Wettbewerbsbedingungen ergeben sich aber noch ganz andere Herausforderungen an die Verkäufer, wie Literski herausstellt: »Wer sich gegenüber seinen Mitbewerbern durchsetzen will, muss sich klar von anderen EVU abheben, muss in der Lage sein, das eigene Leistungsprofil herauszustellen im direkten Vergleich zum Mitbewerber.«

Gleichzeitig gehe es darum, die anderen, und oftmals letztendlich entscheidenden

USP wie die Versorgungssicherheit oder den persönlichen Ansprechpartner neben dem günstigen Preis zu dramatisieren. »Und: Ich bin fest davon überzeugt, dass heute kein Verkaufsgespräch mehr gelingt, ohne dass der Vertriebler Small Talk beherrscht, der nicht flach oder verkrampft wirkt.«

Wie individuelle Verhandlungsgespräche gerade in dieser Branche ablaufen können, die das spezielle Leistungsprofil des Unternehmens herausstellen, hat der Experte zum Beispiel schon mit Mitarbeitern von E.on, mit Fachleuten des Energieverbands Leverkusen oder der Stadtwerke Kassel erarbeitet.

»Hier hat sich eine Mischung aus geschickt in das Gespräch eingeflochtenen Referenzen und der richtigen Präsentation zur richtigen Zeit bewährt«, erläutert er. Bei der Präsentation der Produktvorteile sei der Begriff Timing immens wichtig: Bestimmte inhaltliche Elemente dürfen nicht zu früh ins Verkaufsgespräch einfließen, »denn dann läuft der Vertriebler Gefahr, sein Pulver zu früh zu verschießen«. Der Kunde muss bereit sein für die Informationen.

Mit Referenzen sind in diesem Fall zum Beispiel kurze Anekdoten über bereits bestehende namhafte Kunden gemeint, die der Verkäufer nebenbei einfließen lassen kann.

WISSEN, WAS BEWEGT

Erfahrungsgemäß bestehe die Hauptaufgabe des Verkäufers darin, mit gezielten Fragetechniken die Bedürfnisse und Wünsche des potenziellen Kunden herauszufinden. Als regionaler Anbieter kann die räumliche Nähe zum Beispiel ein entscheidender Vorteil sein, wenn dies einen Mehrwert für den Kunden darstellt. »Dies ist sowohl vom Profil des Unternehmens wie auch von der Persönlichkeit des Einkäufers abhängig.«

In anderen Verkaufssituationen spielt dagegen vielleicht die Erfahrung eines Global Players eine wichtige Rolle. »Konkret bedeutet das: Der Vertriebler braucht für das Kundengespräch als Handwerkszeug natürlich pauschale Argumentationsstränge vorbereitet in der Tasche.« Er müsse aber darüber hinaus in der Lage sein, die Situation vor Ort und sein Gegenüber zunächst zu analysieren und im Bedarfsfall individuell zu reagieren. »Zu wissen, was den Kunden eigentlich bewegt, halte ich für entscheidend, denn die Argumentationskette wird erst gehört, wenn sie optimal passt.«

Denn da in der EVU-Branche Menschen an Menschen verkaufen, ist die emotionale Ebene im Gespräch sehr wichtig, stellt der Coach weiter fest. Untersuchungen bestätigten immer wieder, dass mehr als 80 % der Wirksamkeit in Verhandlungen und Verkaufsgesprächen nicht durch Zahlen/Daten/Fakten, sondern durch emotionale Prozesse erreicht werde.

»Unser Ziel ist es, die austauschbaren Produkte Strom oder Gas zu emotionalisieren, so dass zum Beispiel ein mittelständischer Kunde seine Vorteile aus der persönlichen Betreuung vor Ort erkennt«, erklärt Literski. »Wenn ein Großkunde dagegen mit Preisvorteilen wirbt, liegt möglicherweise genau hier unser zugkräftigstes Argument. Deshalb steht bei uns die Analyse der Kundenbedürfnisse durch Fragen, Fragen und Fragen immer im Mittelpunkt.«

In jedem Verkaufsgespräch gibt es zwei Ebenen, die es gilt, anhand gezielter Fragen zu beleuchten: Zum einen die offizielle Bedürfnisebene des Unternehmens, etwa der schnelle Wechsel zu einem günstigeren Anbieter.

Zum anderen die persönliche Bedürfnisseebene des Einkäufers mit all seinen individuellen Ansprüchen und Wünschen. Das kann zum Beispiel die Tatsache sein, dass er einen neuen Partner sucht, der ihm im Ar-



»**Vertrauen** ist kein weicher Faktor, sondern verkaufsentscheidend. Fachwissen haben andere auch.«

Andree Literski, Literski training & coaching

beitsalltag zu einer persönlichen Zeiterparnis verhilft.

Der 42-Jährige stellt in seinen Kursen unter anderem Fragetechniken vor und geht in Rollenspielen auf die Lage des potenziellen Kunden ein. Denn eine wichtige Fähigkeit für Verkäufer ist die Gabe, sich in die Welt seines Gesprächspartners einzufühlen und die Dinge aus seiner Sicht zu betrachten. »Mit Hilfe dieser Fähigkeit stellen wir uns innerhalb eines Coachings die Frage: Welchen Bedarf hat etwa der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens, wenn er mit seinem Energieversorger verhandelt?«

COACHING EINZELN ODER IM TEAM

Die Antwort könnte zum Beispiel in der Versorgungssicherheit oder kurzen Wegen liegen, beziehungsweise darin, nur einen festen Ansprechpartner zu haben. Ebenso könnte es sein, dass sich der Gesprächspartner gerne als Kunde mit Wertigkeit sieht – »hier hätte es also ein Global Player auf dem Energiemarkt schwerer als ein regionaler Anbieter mit kleineren Unternehmensstrukturen. Dies gilt es dann gekonnt herauszustellen.«

Am Anfang eines Trainings- oder Coaching-Prozesses steht bei Literski immer ein Strategiegespräch mit der Führungskraft. In diesem entscheidet sich dann, ob mit einer Team-Trainingsmaßnahme oder direkt mit Einzel-Coachings begonnen wird. Nach der Auftragsklärung beginnt das eigentliche Coaching.

»Bewährt hat sich hier eine flexible Mischung aus intensiven Einzelgesprächen, praktischem Telefon-Coaching vor Ort beim Kunden – auch Side by Side Coaching genannt – und der Begleitung bei Kundenbesuchen«, erläutert Literski. »So werden

realistische Berufssituationen direkt beurteilt und gemeinsam verbessert.« Die einzelnen Mitarbeiter seien durch die Mischung aus Gruppen- und Einzeltraining im Schnitt nicht länger als anderthalb Tage vom Arbeitsplatz weg.

»Die individuellen Coachings planen wir in der Regel etwa vier Wochen nach dem gemeinsamen Training«, erklärt Literski den Ablauf in den Unternehmen. »So können wir Veränderungen, die in dieser Zeit stattgefunden haben, bereits einbeziehen und arbeiten insgesamt nachhaltiger, so dass das Gelernte auch verinnerlicht wird.«

Einen weiteren Monat später würde in einem Abschlussgespräch ein Resümee gezogen beziehungsweise eventuell zusätzlich entstandene Fragen erörtert. Im Bedarfsfall zieht Literski eine weitere auf die Branche spezialisierte Expertin hinzu, die umfangreiche Erfahrungen aus dem Shell-Konzern mitbringt und – genau wie er – bei Management-Circle als Trainerin gelistet ist.

AUTHENTISCH RÜBERKOMMEN

Die Coaching-Nehmer haben dabei ganz unterschiedliche Anforderungen und Bedürfnisse an den Experten. »Einige sind verhältnismäßig unsicher und brauchen Methoden im Koffer, die ihnen mehr Gelassenheit und Selbstvertrauen geben«, sagt Literski. »Andere sind jahrelang erfahren und wünschen eine Auffrischung verschiedener Gesprächstechniken. Wieder andere sind gerade erst in den Beruf eingestiegen und brauchen von mir vertriebliches Handwerkszeug.«

Zur Vorbereitung auf den Kundenkontakt setzt er beim Coaching an den drei Hauptsäulen an: Fachkompetenz, Vertriebskompetenz und Kommunikationskompetenz. »Unser Ziel: Die Mitarbeiter haben hervorragende Kenntnisse über Markt und Produkte, sie sind Profis darin, den Nutzen ihrer Produkte begeisternd zur richtigen Zeit am richtigen Ort darzustellen und sie sind herausragende Frager und Zuhörer und gehen individuell auf die jeweilige Persönlichkeit des Kaufbeeinflussers ein.«

Entscheidend im Vertrieb ist zudem die eigene Glaubwürdigkeit als Verkäufer, die maßgeblich von einer authentischen Körpersprache, Blickkontakt sowie Mimik und Gestik abhängt, führt er aus. »Auch dieser Bereich spielt eine wichtige Rolle in meinen Coachings.« Nur wer das Vertrauen beim Endkunden gewinne, könne zum erfolgreichen Vertragsabschluss gelangen. »Vertrauen ist hierbei also kein weicher Faktor, sondern absolut verkaufsentscheidend. Denn: Fachwissen haben andere auch.«

www.andree-literski.de