Führungsaufgabe für Vertriebsleiter
Die Weiterempfehlung herausfordern

Von Dr. Dieter Hohl

Der Abschluss ist unter Dach und Fach, der Kunde hat unterschrieben und bestellt. Das ist der Zeitpunkt, zu dem sich viele Verkäufer zufrieden zurücklehnen. Aber Profi-Verkäufer denken weiter – und bemühen sich aktiv um eine Weiterempfehlung durch den Kunden: Zufriedene Kunden sind die besten Werbechefs. Der Autor zeigt, was Vertriebsführungskräfte tun können, damit die Anstrengung um eine Weiterempfehlung dem Verkäufer in Fleisch und Blut übergeht.

Nach dem Abschluss ist vor dem Abschluss

Sicherlich gehört der Abschluss zu den wichtigsten Zielen des Verkäufers. Nicht umsonst wird die Abschlussphase die „heiße Phase des Verkaufsgesprächs“ genannt, in der das Geschick des Verkäufers gefragt und es sowohl für den Kunden als auch für den Verkäufer zu einer hohen emotionalen Belastung kommt. Der Verkäufer wird nervös, verliert den roten Faden, verheddert sich in seinen Argumenten, erinnert sich an Situationen, in denen der sicher geglaubte Abschluss doch noch in Gefahr geriet und steht im „psychologischen Nebel“ – Stress pur. Aber auch der Kunde wirkt auf einmal angespannter, will plötzlich die Sache noch einmal überschlafen und bedenken. Denn nun geht es ums liebe Geld – und um die Erinnerung an den Verkäufer, der ihn vor vielen Jahren so richtig über den Tisch gezogen hat. Also auch hier Stress in Reinkultur.

Es mag diese psychologische Disposition sein, die den Verkäufer schlicht und einfach nicht daran denken lässt, nach der Bewältigung der emotional höchst belastenden Abschlusssituation den Kunden um eine Weiterempfehlung zu bitten. Das kommt auch dann häufig vor, wenn der Kunde sich doch zum Kauf entschließt, das Verkaufsgespräch also erfolgreich verläuft. Denn nun gerät der Verkäufer in das andere emotionale Extrem: Er freut sich über den Abschluss, ist glücklich, dass sich seine Befürchtung, der Kunde mache einen Rückzug, nicht bewahrheitet hat, denkt vielleicht sogar – wer will es ihm verübeln – an seine Provision. Und so vergisst er im Überschwang der nun positiven Gefühle den Leitsatz des Profi-Verkäufers: „Nach dem Abschluss ist vor dem Abschluss“. Er versäumt die Möglichkeit, den Kunden, der sich nach dem Kauf des Produktes oder der Dienstleistung, die ihm einen hohen Nutzen bringt, ebenfalls in einer euphorischen Stimmung befindet, auf eine Weiterempfehlung anzusprechen.

Moralische Bedenken und unvollständiges Verkaufsgespräch

Doch der „Vergesslichkeitsfaktor“ ist nicht der einzige Grund, warum einige Verkäufer den Kunden nicht um eine Empfehlung bitten. Vielmehr haben sie Skrupel: „Ich kann es nicht mit meinem Gewissen vereinbaren, die Hochstimmung des Kunden auszunutzen und ihn jetzt auch noch nach der finanziellen Investition um das Engagement zu bitten, mich weiterzuempfehlen.“ Diese moralischen Bedenken ehren den Verkäufer: Doch unter der Voraussetzung, dass er mit dem Kunden stets fair und kundenorientiert umgeht, hat das aktive Bemühen um eine Weiterempfehlung überhaupt nichts mit Manipulation zu tun.

Denn immerhin hat der Verkäufer dem Kunden etwas verkauft, durch das sich dieser einen hohen persönlichen Nutzen verspricht.
Zudem führt der Aufbau der gängigen Schemata, wie ein Verkaufsgespräch aufgebaut sein sollte, dazu, dass Verkäufer zu selten die Notwenigkeit und den Nutzen der Weiterempfehlung beachten. Die meisten Gesprächsleitfäden orientieren sich an dem 5-Phasen-Schema, das ein Kundengespräch in eine Aufmerksamkeits-, eine Analyse-, eine Angebots-, eine Argumentations- und eine Abschlussphase gliedert. Die so wichtige sechste Phase der Weiterempfehlung bleibt dabei unberücksichtigt. Dabei könnte auf diese Weise das linear angelegte Verkaufsgespräch eine Kreisstruktur erhalten: Die Weiterempfehlungsphase mündet direkt wieder in die erste Phase ein – nämlich in die Angebotsphase bei der Person, der gegenüber der zufriedene Kunde die Empfehlung ausgesprochen hat.

Der Kunde als Werbechef
Emotionaler Stress, der zur Vergesslichkeit führt, moralische Bedenken und das methodische Defizit gängiger Gesprächsleitfäden: Aufgrund dieser drei Punkte führt die „aktive Vollreferenz“ ein Stiefmütterchendasein. Dabei liegt der große Vorteil der Weiterempfehlung auf der Hand: Kundenzufriedenheit ist die beste Werbung – die es auch noch umsonst gibt. Denn ein Kunde, der den Verkäufer, dessen Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen im Bekannten- oder Verwandtenkreis und am Arbeitsplatz positiv erwähnt, spricht aus voller Überzeugung und wirkt sehr glaubwürdig. Und einem Bekannten, der sich positiv über einen Kauf äußert, schenkt man mehr Glauben als noch so professionell gestalteten Werbeprospekten – und als einem zwar freundlichen und glaubwürdigen Verkäufer, der einem aber letztendlich „ja doch nur etwas verkaufen will“. Es hat wohl schon jeder einmal sich allein deswegen über ein Produkt zumindest informiert, es vielleicht sogar erstanden, weil ein naher Bekannter Produkt und Verkäufer gelobt hat. Also: Der Kunde ist der beste Werbechef, den es gibt!

Das „Weiterempfehlungsgespräch“
Eine Vertriebsführungskraft sollte jede Möglichkeit nutzen, um ihre Verkaufsmannschaft auf die enorme Bedeutung der Weiterempfehlung hinzuweisen. Aber Sie sollten es nicht beim bloßen Hinweis belassen, sondern diese Hinweise institutionalisieren – zum Beispiel, indem Sie in Ihr Repertoire an Mitarbeitergesprächen das Weiterempfehlungsgespräch aufnehmen und es ebenso wie die Zielvereinbarungs-, Konflikt-, Kritik- und Motivationsgespräche regelmäßig – mindestens ein Mal im Jahr – durchführen.
Zum Einstieg klären Sie mit dem Verkäufer zunächst einmal den Ist-Zustand ab:
- Ist er sich der Bedeutung der Weiterempfehlung durch Kunden bewusst?
- Wie ist er bisher vorgegangen, um den Kunden als aktive Vollreferenz zu gewinnen?
- Wann bemüht er sich um eine Weiterempfehlung? Auch dann, wenn es nicht zu einem Abschluss gekommen ist?

Das Gespräch kann zu folgenden Ergebnissen führen – wobei der Fall, dass der Verkäufer ein Vollprofi in Sachen „Weiterempfehlung“ ist, beiseite gelassen werden soll:

1. Der Verkäufer hat die Weiterempfehlung nicht in seinem Methoden-Köfferchen.
2. Der Verkäufer wendet sie an, aber nicht stringent und eher unprofessionell.
3. Der Verkäufer wendet sie nur an, wenn am Schluss des Verkaufsgesprächs ein Abschluss steht. Bei Nichtabschluss verzichtet er darauf.

Strategien zur aktiven Weiterempfehlung

Sobald der Ist-Zustand geklärt ist, können Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter Strategien entwickeln, die auf seine Einstellung und seinen Entwicklungsstand bezüglich der Weiterempfehlung abgestimmt sind. Zu diesen Strategien zählen:
Dauerhaftigkeit: Überzeugen Sie den Verkäufer davon, dass ein kurzfristiger Abschluss nicht sein eigentliches Ziel sein sollte. Auch der Abschluss selbst stellt nur eine Zwischenstation auf dem Weg zum „Hauptziel“ dar: dem Aufbau einer langfristig wirksamen Kundenbeziehung und damit einer dauerhaften Kundenbetreuung, die die aktive Weiterempfehlung durch den Kunden einschließt. Dieses Hauptziel muss sich der Verkäufer immer wieder vor Augen halten; die Bitte um Weiterempfehlung sollte immer den Schlussstein des Verkaufsgesprächs bilden.

Vertrauen aufbauen: Wem man vertraut, den empfiehlt man auch guten Gewissens weiter. Darum sollte der Verkäufer:

- (Zusatz-)Nutzen bieten: Der Verkäufer hebt den Nutzen seines Produktes oder seiner Dienstleistung argumentativ hervor, hat aber gleichzeitig ein offenes Ohr für die unerfüllten Wünsche und Anliegen des Kunden – auch und gerade dann, wenn das Anliegen nichts mit dem eigentlichen Geschäft zu tun hat: die Suche nach einer Übernachtungsmöglichkeit oder einem guten Restaurant, der Hinweis auf eine nützliche Internetseite.
- Anerkennung geben: Der Verkäufer betrachtet den Kunden nicht nur als Kunden, sondern als Partner. Deswegen bringt er ihm Achtung und Respekt entgegen, spricht ihm an geeigneter Stelle ein Lob aus und lässt dabei auch den privaten Bereich nicht außer Acht. Der Verkäufer knüpft an gemeinsame Interessen oder Hobbys ein Gespräch an – er beherrscht die Kunst des niveauvollen Small Talks. „Small Talk-Kompetenz“ kann er allerdings nicht in dem Weiterempfehlungsgespräch selbst erwerben; dazu benötigt er ein spezielles Kommunikationstraining. Immerhin können Sie mit ihm bereits einige Standards für den Small Talk-Beginn besprechen: etwa Feiertage, Jahreszeit, Urlaub, Familie, aktuelles Thema aus Politik, Kunst oder Sport.
- Lob nicht übertreiben: Beim Aussprechen von Komplimenten muss der Verkäufer das richtige Maß finden, denn ansonsten gewinnt der Kunde schnell den Eindruck, er wolle sich bei ihm einschmeicheln. So lange er jedoch ehrliche Zustimmung und Wertschätzung signalisiert, ist diese Gefahr gering.
- Souveränität ausstrahlen: Der Verkäufer schränkt das, was er sagt und an Argumenten vorbringt, nicht unnötig ein. Wer Selbstzweifel äußert, überträgt die Unsicherheit auf den Kunden. Natürlich soll er auch nicht in das andere Extrem verfallen und permanent „hundertprozentig sichere Wahrheiten“ verkünden. Äußerungen wie „Ich bin mir vollkommen sicher, daran gibt es keinen Zweifel ...“ wecken Misstrauen. Auch hier gilt: Wer das sagt, was er sicher weiß und wovon er selbst überzeugt ist, wirkt glaubwürdig – und ist glaubwürdig.

Abschluss nutzen: Nachdem der Abschluss zur Zufriedenheit des Kunden erfolgt ist, schätzt er es oft, wenn der Verkäufer sich ihm noch eine Zeit lang widmet: Denn jetzt hätte er es aus seiner Sicht ja eigentlich nicht mehr nötig. Der Verkäufer gratuliert dem Kunden also zum Kauf, dankt ihm für sein Vertrauen, spricht eine zukünftige Zusammenarbeit an und bringt die Möglichkeit einer Weiterempfehlung ins Gespräch. Falls notwendig, diskutieren Sie die Bedenken des Verkäufers, den Kunden nach dem Abschluss auch noch um einen Gefallen zu bitten. Er sollte kein schlechtes Gewissen haben, wenn er die Euphorie eines **zufriedenen** Kunden nach dem Kauf nutzt.

Nicht-Abschluss als Chance begreifen: Auch der Kundenkontakt, der ohne Abschluss bleibt, bietet die Chance zur Weiterempfehlung – nämlich dann, wenn der Verkäufer den Kunden trotz der Enttäuschung auch weiterhin intensiv betreut und durch eine freundliche Verabschiedung dafür sorgt, dass der Kunde das Gespräch in guter Erinnerung behält. Wichtig ist: Der Kunde sollte den Eindruck gewinnen, dieser Verkäufer habe ihm nicht „um jeden Preis etwas verkaufen wollen“.
„Passive“ Weiterempfehlung: Der Verkäufer bittet den Kunden um die Adressen von einigen Bekannten, die er mit der Erlaubnis des Kunden kontaktieren darf.

Der Weiterempfehlungs-Satz
Große Bedeutung bei der Weiterempfehlung kommt der konkreten Verbalisierung zu, also dem Satz oder den Sätzen, mit denen der Verkäufer die Bitte um Weiterempfehlung ins Spiel bringt. Legen Sie mit dem Verkäufer ein paar Standardformulierungen fest, die ihm ein Gerüst bieten, das er im konkreten Einzelfall auf den individuellen Kunden anpassen kann.
Zum Abschluss des Weiterempfehlungsgesprächs weisen Sie Ihren Verkäufer dann noch auf den persönlichen Nutzen der Weiterempfehlung hin: Immerhin empfiehlt der Referenzkunde nicht nur das Unternehmen weiter, sondern auch ihn selbst – den Verkäufer – weiter. Und so werben immer mehr zufriedene Kunden immer mehr Neukunden – zum Vorteil des Verkäufers.