

## Besser verkaufen (22)

## Auf Wieder-Sehen

**Kaum zu glauben: Seit dem Beginn dieser Artikelserie mit ihren insgesamt 22 Folgen rund um das Thema „Erfolgreich verkaufen in der Augenoptik“ sind fast zwei Jahre vergangen. Mit dieser letzten Folge nun schließt sich der Kreis, indem ich einen Blick zurückwerfe, um zu sehen, was sich in dieser Zeit in der Branche verändert hat – aber auch, welche die Konstanten geblieben sind.**

In den bisherigen Artikeln haben Sie eine Menge Know-how an die Hand bekommen – viel Stoff, wenn es darum geht, dieses Wissen im eigenen Unternehmen zu implementieren und umzusetzen. Daher geht es heute um Erfolgsfaktoren, mit deren Hilfe Sie Veränderungsprozesse anstoßen und erfolgreich gestalten können.

**Alles beim Alten?**

Der Ausgangspunkt für diese Artikelserie waren unter anderem die Ergebnisse des Kundenmonitors 2005, nach dem die Optikbranche diesen das vierte Mal in Folge (!) anführte: „Am zufriedensten waren Deutschlands Kunden mit den Optikern: 77 Prozent bewerten die Leistung insgesamt mit vollkommen oder sehr zufrieden.“ (Absatzwirtschaft 11/2005, siehe Grafik 1) In vielen entscheidenden Kategorien war die Optik hinsichtlich der Kundenzufriedenheit ganz vorne. Allerdings war schon damals erkennbar, dass die Kundenloyalität auch bei den Optikern nicht optimal ausgeprägt ist und eher noch abnimmt. Insgesamt aber konnte die Branche durchaus mit dem Ergebnis des Kundenmonitors zufrieden sein.

Die Kundenzufriedenheit blieb in den vergangenen Jahren in der Optik überwiegend konstant, auch wenn es laut Kundenmonitor 2007 im Vergleich zu 2005 kleinere Einbußen gab. Damit zählt die Augenoptik mit ihrem sehr hohen Niveau zu den Spitzenkandidaten unter allen Branchen. (siehe Grafik 2)

Der Kundenmonitor 2007 zeigt andererseits einige beachtliche Veränderungen, denen Sie dringend mit Ihrer Strategie und Kommunikation entgegenwirken sollten, denn eines wurde branchenübergreifend fest-

gestellt: „Trotz gleichbleibend hohem Niveau der Kundenzufriedenheit geht der Anteil loyaler Kunden bei Dienstleistern und vor allem im Handel deutlich zurück.“

Bezeichneten sich 2005 noch 64% der Kunden in der Augenoptik als loyal gebunden, behaupteten das 2007 schon 9% weniger, also insgesamt nur noch 55%. Doch damit nicht genug: Zwölf Basispunkte weniger für die Frage, ob sich die Kunden wieder für ihren Augenoptiker entscheiden würden, zum anderen,

wenn es um seine Weiterempfehlung geht. (siehe Grafik 3)

Woher rührt diese Verschlechterung bei so elementaren Werten, wenn doch die Gesamtkundenzufriedenheit mit Augenoptikern nach wie vor gut bis sehr gut ist? Einen Ansatz für eine Erklärung bietet das vom Kunden wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis, denn auch für dieses haben die Kunden zwölf Punkte weniger vergeben als bisher. Das heißt im Klartext: Preis und Leistung der Augenoptiker stehen für die Endverbraucher in einem deutlich ungünstigeren Verhältnis, als das noch vor zwei Jahren der Fall war. Kein Wunder, dass die Kundenloyalität abnimmt und die entsprechende Weiterempfehlungsrate deutlich schrumpft. Was heißt das alles nun für Sie, den Umgang mit Ihren Kunden und Ihre Strategie? Aus meiner Sicht lassen sich daraus drei entscheidende strategische Leitlinien entwickeln:

- Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss für Ihre Kunden nachvollziehbar sein

Das ist im heutigen Preisdschungel leichter gesagt als getan, denn viele Endverbraucher sind angesichts der Tatsache oft verunsichert, dass sie vergleichbare Produkte zu extrem günstigen



Grafik 1

Preisen, aber eben auch hochpreisige Angebote bekommen – so hat es für den Endverbraucher häufig den Anschein, als wenn es kaum Unterschiede beim Produkt selbst gibt. Dass dem natürlich nicht so ist, können Sie als Experte abschätzen, nicht aber Ihr Kunde! Deshalb nimmt er das Preis-Leistungs-Verhältnis als nicht (mehr) im Gleichgewicht wahr. Welche Folgen das für die Frage hat, ob er sich wieder für Sie entscheidet bzw. ob er Sie weiterempfiehlt, zeigen die Zahlen des Kundenmonitors deutlich.

Das bedeutet für Sie: Sie müssen in ihrer gesamten Kommunikation nach außen und besonders im Beratungsgespräch darauf achten, dass der Preis für Ihren Kunden nachvollziehbar und transparent ist. Vermitteln Sie ihm also klar die Vorteile des Produkts, anstatt nur dessen Merkmale aufzuzählen (siehe auch in Heft 1/2007: „Beratung und Präsentation – worauf es dabei ankommt“). Ebenso entscheidend: Präsentieren und verkaufen Sie auf der Basis einer umfassenden Bedarfsanalyse nur das, was Ihr Kunde tatsächlich als wichtig benannt hat, denn damit stellen Sie sicher, dass er einen Zusammenhang zwischen Ihrer Leistung und Ihrem Preis herstellen kann. Auf diese Weise erfährt er, dass Ihr Produkt auf jeden Fall seinen Preis wert ist.

- Stärken Sie die Loyalität Ihrer Kunden

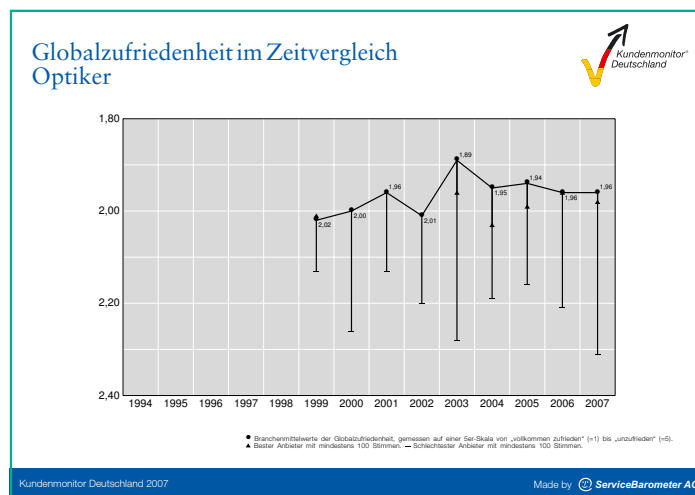
Wann sind Kunden loyal? Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit sie „treu“ bleiben können? Aus meiner Sicht gehören dazu vor allem Vertrauen und Authentizität, und dass der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Wünschen der absolute Mittelpunkt des Geschehens ist. Damit ist nicht (allein) gemeint, Kaffee und Getränke anzubieten (was heute bei den meisten Optikern ohnehin selbstverständlich ist), sondern dass sich Ihr Kunde darauf verlassen kann, dass er genau das für ihn passende Pro-

dukt bekommt und ihm dafür *alle* Möglichkeiten demonstriert werden. Das zeigt Ihrem Kunden, dass Sie *wirklich* an ihm interessiert sind und dass Sie ihr Expertenwissen konsequent dafür einsetzen, dass er in *allen* Lebenslagen hervorragend sieht. Das stärkt wiederum Ihren Expertenstatus und die persönliche Beziehung zu Ihrem Kunden. Für Ihr Tagesgeschäft heißt

deshalb nicht überflüssig – aber sie sind eben vergleichbar. Gute Verkäufer sind das nicht, denn die stellen sich so gut auf ihre Kunden ein, dass diese mit großer Sicherheit und einem guten Gefühl bei ihnen kaufen. Daraus wird deutlich, wie wichtig ist, mit dem Verkäufer und seinem Riesenpotenzial als *Mensch* permanent an Verbesserungen in der Kundenbetreuung zu arbei-

(Abkürzung für „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“). Der Grundgedanke dieser Strategien ist, dass Weiterentwicklung und damit auch Weiterbildung ein ständiger nicht endender Prozess ist. In einem permanenten Kreislauf suchen die Beteiligten nach Verbesserungspotenzial und entwickeln entsprechende Maßnahmen, um diese Verbesserungen durchzuführen, zu kontrollieren und gegebenenfalls anzupassen – um dann am nächsten Punkt anzusetzen, um auch dort Verbesserungen herbeizuführen. Diese Kontinuität stellt sicher, dass eine unaufhörliche Entwicklung zum Positiven erfolgt. Deshalb sollte es Ihr erster wichtiger Schritt zur stetigen Verbesserung Ihrer Performance im Verkauf sein, dass Sie (und Ihr Team) solche Kreisläufe in Gang setzen! Dabei gilt es für Sie, folgende Kerngedanken zu verinnerlichen:

- Ihr Ziel muss klar sein. Es bringt nichts, wenn Sie fleißig rudern aber gar nicht wissen, wohin Sie rudern möchten. Es ist darüber hinaus nicht gerade motivierend, wenn Sie nicht wissen, ob Ihre Bemühungen von Erfolg gekrönt sind, denn: ohne Ziel keine Erfolgskontrolle! (siehe auch in Heft 3/2008 „Mit Zielen zum Erfolg“)
- Ihre Mitarbeiter müssen Sie verstehen. Es gibt Chefs, die an der Fähigkeit Ihrer Mitarbeiter zweifeln, weil sie diesen immer wieder bestimmte Dinge predigen, die dann aber doch nicht gemacht werden. Häufig genug liegt es daran, dass diese Mitarbeiter keinen Sinn in dem erkennen, was sie tun sollen. So werden notwendige Aufgaben nicht konsequent und nachhaltig umgesetzt – außer bei permanentem Druck und ständiger Kontrolle. Aber wenn Sie sich verantwortungsvolle und mitdenkende Mitarbeiter wünschen, müssen Sie diese ins Boot holen, indem Sie zusammen mit diesen er-



Grafik 2

das: Ergänzungsverkäufe sind nicht etwa ein Kann, sondern ein Muss, und es gehört zu Ihrer Beratungsphilosophie, Ihre Kunden ganzheitlich zu beraten.

- Machen Sie den Unterschied! Der dritte entscheidende Faktor, mit dem Sie den im Kundenmonitor dargestellten Entwicklungen entgegenwirken, ist, dass Sie sich darüber klar werden, dass Sie (und natürlich Ihr Team) den Unterschied machen! Soll heißen: Nicht die Produkte oder tolle Werbekampagnen sind der Grund, warum sich Kunden für Sie entscheiden, denn Ihre Mitarbeiter haben ja die gleichen oder sehr ähnliche Produkte und auch hübsche Werbeplakate... Daher bin ich der festen Überzeugung, dass vor allem der *Mensch* den Unterschied im Verkauf macht und erheblich zur Entscheidung beiträgt, bei wem der Kunde letztlich kauft. Produkte oder gute Werbung sind

ten, also die Leitlinien und Grundsätze des Verkaufens zu verinnerlichen und sie tagtäglich zu üben.

Keine Frage: Das ist harte Arbeit! Es reicht natürlich nicht, alle zwei Jahre ein Seminar zu besuchen oder zu veranstalten. Das kann ein guter Startschuss für Veränderungsprozesse sein und/oder dazu dienen, wichtige Dinge weiter zu vertiefen, aber es darf bei weitem nicht die einzige Maßnahme bleiben, um an einem so anspruchsvollen und komplexen Thema wie optimale Kundenbetreuung und -kommunikation zu arbeiten.

## Wie Sie erfolgreich Veränderungsprozesse anschieben und „dranbleiben“

Sie kennen sicher die Begriffe *Kaizen* (japanisch für „Veränderung zum Besseren“) und *KVP*

arbeiten, warum etwas gemacht bzw. verändert werden soll. Dabei sollten Sie nicht allein den Kunden oder sich selbst als Chef im Blick haben, sondern Ihren Mitarbeiter auch und vor allem die Vorteile ihres Tuns für sich selbst vermitteln, denn nur solch sinnstiftendes Handeln führt dauerhaft zu notwendigen Veränderungen im Sinne von *Kaizen*.

### Gezielte und konsequente Weiterbildung

Wenn Sie wollen, dass sich Ihr Unternehmen stetig verbessert und damit auch entsprechend wächst, müssen Sie Weiterbildungsmaßnahmen jedes Jahr genauso als Investition betrachten und planen wie die in Ware, Werbung, Maschinen etc. Mit Seminaren von der Stange schaffen Sie bestenfalls eine solide Wissensbasis. *Kaizen* oder *KVP* kann aber nur dann optimal funktionieren, wenn Sie sich und Ihre Mitarbeiter *gezielt* weiterentwickeln. Sorgen Sie deshalb konsequent für Seminare und Trainings, die ganz individuell auf die spezifische Situation Ihres Unternehmens zugeschnitten sind. Sie steigern die Effektivität Ihres Weiterbildungsprojektes enorm, wenn Sie und Ihre Mitarbeiter das Training entsprechend der nachfolgenden Schritte konsequent vor- und nachbereiten:

#### 1. Phase: Vorbereitung auf das Seminar

Vor dem Seminar klären Sie mit jedem Mitarbeiter, worin der Zweck dieser Seminarteilnahme liegt. Die Effektivität des Trainings hängt maßgeblich davon ab, dass Sie und Ihr Mitarbeiter sich über das Ziel dieser Weiterbildungsmaßnahme einig sind. Bei der Vorbereitung sind daher folgende Fragen hilfreich:

- Was erwarten Sie als Führungskraft von der Seminarteilnahme Ihres Mitarbeiters? Welches neue Leistungsniveau soll dadurch erreicht werden? Was konkret soll

der Mitarbeiter nach der Seminarteilnahme wie anders/besser machen?

- Was erwartet der Mitarbeiter von dieser Seminarteilnahme? Für welche Situationen will der Mitarbeiter neue und konkrete Anregungen bzw. Know-how erhalten? Was genau will er nach dem Seminar wie anders/besser machen?

- Welche Schwierigkeiten sehen Sie und Ihr Mitarbeiter auf sich zukommen, wenn das Gelernte umgesetzt wird? Wie werden Sie und Ihr Mitarbeiter damit umgehen, damit dies nicht zu einem Scheitern führt?
- Wer spricht wen an, wenn es Schwierigkeiten in der Umsetzung des Gelernten gibt?

feilen. Dies funktioniert sowohl im kollegialen Austausch zwischen den Mitarbeitern als auch in Mitarbeitergesprächen und Teammeetings. So haben viele meiner Kunden ein fixes Teammeeting (zum Beispiel einmal monatlich), um einerseits aktuelle Themen zu besprechen und andererseits immer einen bestimmten Punkt aus dem vorangegangenen Training nochmals zu bearbeiten.

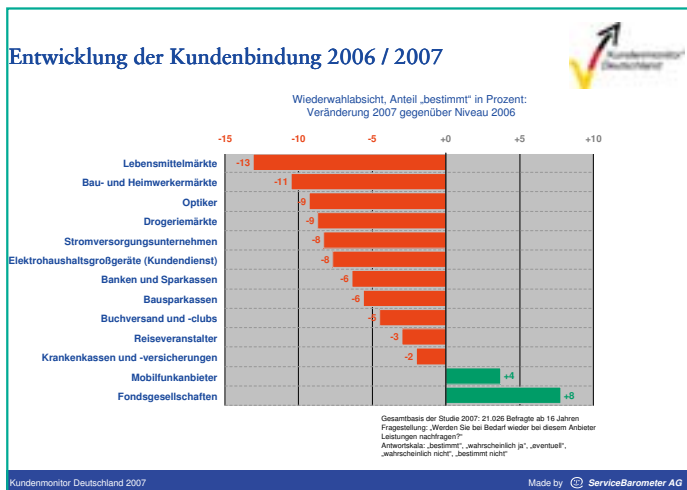
Unternehmen, die diese drei Punkte – Zielklarheit, Sinnhaftigkeit des Handelns sowie gezielte und konsequente Weiterbildung – beherrzigen, können nicht nur schnelle Erfolge aufweisen, sondern vor allem eine kontinuierliche und damit nachhaltige Weiterentwicklung, denn ist der *Kaizen*-Prozess erst einmal in Gang gesetzt und fester Bestandteil des Unternehmensalltags, ist er nicht mehr aufzuhalten!

Dazu werden Sie in der kommenden Ausgabe mehr erfahren, wenn Theo Mahr im Interview mit einer Augenoptikerin herausfindet, ob an dem Dogma, nach dem Weiterbildungsmaßnahmen keinen Erfolg bringen, wirklich was dran ist.

Nun ist es Zeit, mich von Ihnen zu verabschieden. Die Serie „Erfolgreich Verkaufen in der Augenoptik“ geht damit – erst einmal – zu Ende. Ich möchte mich deshalb an dieser Stelle auch für die zahlreichen positiven Rückmeldungen bedanken, die Sie mir haben zukommen lassen, und wünsche Ihnen jede Menge Freude, Engagement und Durchhaltevermögen dabei, die vielen Anregungen und Tipps dieser Artikelserie auf Dauer in Ihrem Unternehmen zu implementieren. Daher würde ich mich auch freuen, den ein oder anderen von Ihnen in meiner Funktion als Trainerin, Beraterin und Coach dabei zu unterstützen, oder ganz einfach, von Ihnen zu hören oder zu lesen!

Und bitte nehmen Sie dies wörtlich: auf Wieder-Sehen!

Ihre Daniela Scherber



Grafik 3

- Wie wollen Sie die Transferphase (siehe unten) nach dem Seminar gestalten?
- Wie wird sich der Mitarbeiter im Seminar verhalten, damit seine Themen auch tatsächlich im Seminar behandelt werden?
- Wann starten Sie und Ihr Mitarbeiter mit der Umsetzung, und bei welchen Kunden? Wie wollen Sie und Ihr Mitarbeiter das Neue dann konkret umsetzen? Welche Probleme sind realistischerweise zu erwarten? Wie meistern Sie und Ihr Mitarbeiter diese Probleme?
- Bis wann werden Sie und Ihr Mitarbeiter mit der Umsetzung des Gelernten fertig sein?

#### 2. Phase: Nachbereitung des Seminars (Transferphase)

Nach dem Seminar ist das so genannte Transfergespräch besonders wichtig, denn jetzt gilt es zu klären, wie das Gelernte am Arbeitsplatz umgesetzt werden soll und kann. Dabei helfen Ihnen folgende Fragen:

- Welche neuen Erkenntnisse bzw. Know-how hat Ihr Mitarbeiter erhalten?
- Wie helfen diese neuen Erkenntnisse bzw. dieses Know-how Ihnen, Ihrem Mitarbeiter und Ihrem Team weiter?
- Wo und wie werden Sie und Ihr Mitarbeiter die neuen Erkenntnisse konkret umsetzen?

Ein solches Gespräch stärkt nicht nur die Verbindlichkeit zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter, was die Umsetzung der Erkenntnisse der Weiterbildungsmaßnahmen betrifft, sondern steigert damit auch deren Erfolgchancen ganz erheblich. Um diesen Lerntransfer zu optimieren, gilt es natürlich, auch nach der ersten Implementierung des Gelernten „dranzubleiben“: Also immer wieder darüber zu sprechen, zu üben und weiter daran