

Spitzenverkäufer sind wie Spitzensportler: In beiden Disziplinen gibt es nach oben keine Grenzen. Und beides ist erlernbar. Das bedeutet: Jeder, der wirklich will, kann ein guter Verkäufer werden – er muss nur intensiv an seiner Perfektionierung arbeiten. Und ebenfalls eine wichtige Erkenntnis: Ein Verkäufer hat niemals wirklich ausgelernt. Das behauptet der bekannte österreichische Verkaufstrainer Niklas Tripolt und gibt dazu höchst nützliche Tipps.

Unsere Schulen versäumen das Fach „Verkaufen“ bisher total, auch an den Universitäten gab es das viele Jahre nicht. Man lernt es in unseren Breitengraden bisher nur im beruflichen Kontext mit Trainern. „Das ändert sich“, stellt Tripolt fest. „Es gibt immer mehr Fachhochschulen, die mit dem FH-Magister enden und den Schwerpunkt Sales haben. Selbst die Wirtschaftsuniversität Wien kümmert sich jetzt um dieses Thema. Als ich 1982 dort den Hochschulkurs für Werbung und Verkauf besucht habe, gab es den Verkauf nur im Titel. Heute machen wir dort Blockveranstaltungen für die Studierenden.“

Tripolts Ziel ist auch, das Image von Verkäuferinnen und Verkäufern zu erhöhen. „In Amerika, dem Land der Verkäufer, weiß man, dass der Verkäufer ein wichtiges Bindeglied zwischen Industrie, Dienstleistung und Kunde ist. Er ist gleichsam das 98-Oktan-Benzin für den Wirtschaftsmotor. Dementsprechend verhalten sich auch die Verkäufer“, weiß Tripolt. „Sie werden in fast jedem Geschäft in den USA mit offenen Armen und freundlich empfangen. Wenn Sie in Deutschland oder Österreich in große Geschäfte oder Kaufhäuser gehen, kann es passieren, dass sich die Verkäufer hinter einem Regal verstecken. Das ist der gravierende Unterschied.“

Amerikanische Kundenorientierung in Europa?

Der europäische Käufer stehe vor der Entscheidung, ob ihm die manchmal oberflächliche, aufgesetzt wirkende

Freundlichkeit von amerikanischen Verkäufern lieber ist als die tiefgründige Grantigkeit vieler unserer Verkäufer. „Ich würde mich für erstere entscheiden“, fordert Tripolt. Zum Nebeneinander von kleinen, kundennahen, auf wenige Segmente spezialisierten Fachshops mit hoher Beraterqualität und großflächigen Megamärkten mit beeindruckender Aufmachung, breitflächigem Warenangebot, aber oft mangelndem Verkäuferhorizont verhält er sich neutral. Im Sporthandel finden sich beide Versionen. „Was jedoch nicht geht, sind kleine Shops, die auf 150 qm von der Schwimmbrille über den Triathlonanzug bis zum Tourenski alles anbieten wollen. Dieser Trend ist vorbei, auch im Fachhandel. Es wird weiterhin eine Cuvée geben von hochspezialisierten Fachshops und großflächigen Verkaufseinheiten mit universalem Angebot – und beides funktioniert.“ Es gibt Produkte und Konsumenten, „die sich in der Großfläche wohler fühlen bzw. sich dort eher präsentieren lassen“. In großen Häusern erwarte auch der Konsument nicht immer gleich einen Verkaufsexperten. „Es gibt aber Sportler bzw. Konsumenten, die in ihrem Bereich eine Expertenberatung wünschen. Die werden nicht in die Großfläche, sondern zum Spezialisten gehen.“

Schwachstellen von oben her beseitigen

Laut einer aktuellen Marktforschungsstudie darüber, was sich Konsumenten von Verkäufern wünschen, stechen zwei Eigenschaften hervor: erstens solide Fachkompetenz, zweitens Freundlichkeit. Wer das nebeneinander schafft, sei, so Tripolt, ungleich besser als alle anderen, die nur eine dieser Eigenschaften oder gar keine besitzen. Tripolt. „Viele Einzelhandelsketten und Filialisten kommen zu uns mit Mystery-Shopping-Ergebnissen, wo sich Kunden kritisch zu Verkäufern äußern, die sie nicht freundlich genug behandelt haben. Man fragt uns dann, was wir tun können, um diese freundlich zu machen. Wir stellen dann zuerst die Gegenfrage: Wie geht das Unternehmen mit diesen Verkäufern um? Wie sind die Führungskräfte in ihrer Kommunikation und in

ihrem sozialen Verhalten zum Verkaufspersonal? Wenn das nicht klappt, sind auch die Verkäufer zu den Kunden nicht freundlich. Das ist zumeist ein Problem der Führung. Es liegt in aller Regel am Filialleiter, in kleinen Betrieben am Eigentümer selbst, dass sie selbst nicht freundlich und wertschätzend mit ihrem Verkaufspersonal umgehen.“

Viele Handelsorganisationen trainieren immer nur ihre unteren Mitarbeiterstufen, integrieren dabei aber nicht auch ihre Führungskräfte. „Echte Verhaltensänderung ist im Einzelhandel nur möglich, wenn die Führungskräfte mit im Boot sind und wissen, worauf sie im täglichen Geschäft achten müssen, und dem Verkäufer nützliches Feedback positiv lobend, aber auch kritisch geben können, damit es wirkt.“

Beim Kauf spielen Emotionen eine Rolle

Die Annahme, dass echte Verhaltensänderungen bei Verkäufern innerhalb von ein bis zwei Trainingstagen möglich sind, sei irrig. Wirkung entfalte erfahrungsgemäß nur längere berufsbegleitende Verkäuferentwicklung. Der Schwerpunkt liege dabei auf der Gruppe der mittelmäßig für ihren Beruf geeigneten Verkäufer, kaum bei Spitzenkräften oder totalen Versagern.

Das Verhältnis Freundlichkeit zu Fachkompetenz bei einem Verkäufer müsse zumindest 50:50 betragen. Tripolt setzt an die Stelle von „Freundlichkeit“ eher den Begriff „Emotionalität“, die durch Freundlichkeit ausgelöst wird. Die Beziehung zum Kunden, die Empathie, stellt er deutlich höher als die Fachkompetenz. Es gäbe eine Analyse von 13 Branchen zu der Frage, wie sich Kunden entscheiden: eher emotional (dazu zählen Freundlichkeit, Lächeln, Wünsche und Träume) oder eher rational (dazu zähle der Preis). Laut Studie sagen 93 % der Kunden, dass sie ihre Kaufentscheidungen auf emotionaler Ebene treffen. Hirnforscher bestreiten das. Nach ihrer Ansicht werden 100 % aller Kaufentscheidungen durch einen emotionalen Impuls ausgelöst und nachher rational begründet. Und hier warnt Tripolt: „Es

Zwei Tipps, die Verkaufstrainer Niklas Tripolt allen Verkäufern zur Nachahmung empfiehlt:

- **Wer hochpreisig verkaufen will, soll etwas noch Teureres danebenstellen**

Dazu ein Beispiel aus New York: Eine Hut-Boutique verkaufte Damenhüte in der Preislage von 200 bis 300 USD an die High Society. Sie litt unter rückläufigem Geschäftsgang. Ein Berater gab ihr den Tipp, das Konzept zu ändern. Sie folgte ihm, räumte die bisherige Auslage mit Dutzenden von Hüten aus, schlug die Auslage mit schwarzem Samt aus, stellte ein Podest hinein und darauf einen einzigen Hut. Er war aufgrund des Tipps des Beraters von einem New Yorker Künstler designt und war mit echten Diamanten bestickt. Sein Wert lag bei 25.000 USD. Die Boutique schrieb ein großes Preisschild, stellte es daneben und beleuchtete die Auslage mit hellem Licht.

Daraufhin versammelten sich Mensentrauben vor dieser Auslage, eine Fernsehanstalt brachte eine Reportage. Dadurch angespornt, kamen wieder mehr Kundinnen ins Geschäft – und siehe da: Die Kundinnen, die vorher bei 200- bis 300-USD-Hüten Rabatte haben wollten, fanden diese plötzlich unglaublich preisgünstig, und die Boutique hatte kein Problem mehr, ihre Originalpreise auf dem Markt durchzusetzen.

- **Kunden kaufen lieber oben rechts als unten links**

Eine Erkenntnis von Billa-Gründer Karl Wlaschek, Österreichs bestem Verkäufer des letzten Jahrhunderts. Er hat daher Produkte, die er wegen ihres hohen Deckungsbeitrags forcieren wollte, oben rechts positioniert, und Produkte, die preisreduziert waren und weniger Ertrag brachten, links unten und nicht auf Augenhöhe.

Kunden kaufen auch heute noch gerne oben und rechts. Sporthändler sollten ihre Ware daher nach Preisen sortieren oder Preislisten machen, die hochpreisigen Produkte oben hinsetzen und die preiswerten unten.

Wir haben das bei einem Gastwirt in einem Skiort ausprobiert. Wir haben seine Speisekarte über Nacht umgeschrieben, aber die Preise unverändert gelassen: Früher standen die preiswerten Angebote oben und die teuren Steaks unten. Danach war es umgekehrt und wir haben bei unveränderter Gästezahl einen Umsatzanstieg von 21 % gemessen – nur aufgrund der Umreihung.

Es bleibt jedem Händler überlassen, wie er dieses Phänomen in seiner Auslagengestaltung, Preisliste oder in seiner Angebotsgestaltung im B2B-Bereich umsetzt.

fällt vielen Verkäufern schwer, das zu glauben. Kunden geben immer eine rationale Erklärung für ihre Entscheidung, die allerdings unbewusst emotional ausgelöst worden ist.“

Kniff bei der Frage nach dem Preis

Tripolt ist fest überzeugt, dass Kunden nicht Rabatte oder Nachlässe, sondern den Nutzen eines Produkts kaufen. Sein Tipp: Über den Preis erst zum Schluss des Verkaufsgesprächs reden. Anstelle des Wortes „Preis“ empfiehlt er, „Investition“ zu setzen. Bei „Preis“ oder „Tarif“ sei das Geld aus Kundensicht weg. Bei

„Investition“ sei psychologisch gelernt, dass man mehr zurückbekomme als man gegeben habe. Man investiere und hoffe auf Wertsteigerung. Das ist ein sehr elastischer Begriff, der bei jeder Größenordnung sehr praktisch einzusetzen sei.

Der Verkäufer müsse auch wissen, dass er im Verkaufsdialo g vom Kunden erfahren soll, was dieser braucht. Damit steige der Verkäufer in die sogenannte Bedarfserhebung ein. Er fragt, was der Käufer wie oft tut und was er sich wünscht, wenn er das neue Gerät/Produkt hat. Er entwickelt schon in dieser Phase eine Nutzen- und Wertvorstel-

lung im Kopf des Kunden. Erst wenn diese etabliert ist, kann über den Preis gesprochen werden. Es liege demnach in erster Linie an der mentalen Haltung des Verkäufers, der voll hinter seinem Produkt und dessen Wert stehen müsse.

Tripolt nennt ein Beispiel: „Ich war in einem Sport-Großflächen-Geschäft bei einem Coaching. Ich habe einen Kunden beobachtet, der minutenlang vor einem Skiregal stand und einen Verkäufer zur Beratung gesucht hat. Auf dem Regal waren zwei preiswerte Ski-Sets mit Bindung, eines um 229 EUR, das andere um 298 EUR. Als der fünfte Verkäufer vorbeiging, ohne den Kunden anzusehen, hat der ihn am Arm gepackt und gefragt, welcher Unterschied zwischen beiden Sets sei. Der Verkäufer hat ihn mit großen Augen angeschaut und 69 EUR gesagt. Wenn dies das einzige Argument im Geschäft ist, reduziert man den Verkaufsprozess auf Rabatte.“

Ein anderes Beispiel: Ein junger Mann wird zum ersten Mal von den Eltern seiner Angebeteten zum Frühstück eingeladen. Sie bittet ihn, etwas Süßes vom Bäcker mitzubringen. Er geht zum Bäcker und sieht ein Schoko-Nuss-Kipferl für 1,09 EUR, daneben ein ähnliches für 1,98 EUR. Auf die Frage, was der Unterschied ist, sagt der Bäcker doch tatsächlich: Ich weiß es nicht. Welches Nusskipferl wird der junge Mann wohl kaufen? Das teurere, weil es ihm mehr wert scheint. Es geht um die positive Emotion, und da spielt der Preis keine Rolle mehr.

Es gelte also, Verkäufern zu lernen, dass sie ihre Kunden in eine positive Emotion bringen, dann werde der Preis zur absoluten Nebensache.

Erträge leiden unter Rabatten

In einer stark überbesetzten Branche wie dem Sporthandel wird der Wettbewerb oft über Rabatte geführt. Tripolt warnt: Jede Rabattgewährung schlage direkt auf das Unternehmensergebnis, sprich auf den Gewinn, durch. Viele Sporthändler wüssten nicht, was sie

auslösen, wenn sie in einem Jahr z.B. durchschnittlich 2% mehr Rabatt geben als im vorhergegangenen Jahr. „2% am Umsatz gemessen löst für sie scheinbar kein Drama aus.“ Doch in Zahlen ausgedrückt sieht das anders aus: Ein Sportgeschäft, das im Jahr 1 Mio. EUR Umsatz macht, würde mit 2% mehr Rabatt um 20.000 EUR weniger Umsatz machen. Wenn man die Ertragslage im Sporteinzelhandel betrachte, liege sie in Österreich deutlich unter 5% vom Umsatz. Das heißt, dass diese kaum 50.000 EUR Gewinn für den kleinen Sporthändler deutlich kannibalisiert werden, wenn er um 2% mehr Rabatt gibt. Das bedeutet für ihn einen drastischen Gewinneinbruch.

Tripolt: „Wenn das verstanden wird und die Verkäufer ausgebildet werden, dass nichts irrationaler ist als der Preis, dann wird es vermutlich gelingen, nicht nur keine Rabatte zu geben, sondern vielleicht sogar 2% mehr Deckungsbeitrag zu erwirtschaften, weil die Kunden aufgrund des besseren Preis-Wert-Verständnisses der Verkäufer weniger nach Rabatten fragen werden.“

Der Sporthandel hat gravierende Mängel

Nach Einschätzung Tripolts rangiert die Sportbranche im weltweiten Vergleich, gereiht nach Präsentationsgeschick, am oberen Ende des unteren Drittels. Das sehe man deutlich, wenn man Fachmessen wie die ISPO oder die ÖSFA kritisch betrachte. Dort sei zu beobachten, dass nur ein kleiner Teil der Anbieter einen professionellen Auftritt hat. Ebenso zeige sich die Handelslandschaft auf dem Markt. „Es gibt hier noch gro-

ßes Entwicklungspotenzial nach oben.“ Sein Tipp: Nachschauen bei Händlern, wo es gut funktioniert. Es gibt eine Reihe kleinerer und mittlerer Sporthändler, die sich durch Spezialisierung, Premium-Produkte und Fachberatung gegenüber den Großflächenanbietern gut durchsetzen können. Fachkompetenz siege klar über beeindruckende Größe und äußerliche Werbekraft. „Kunden sehnen sich nach Kompetenz und fachlichen Spezialisten.“

Vorbildlich bei Fachkompetenz und Eigenpräsentation sei laut Tripolt der Bereich Mode und Bekleidung. Das sei durchaus sportnah, weil auch der Sporthandel viel Umsatz und Ertrag im Bekleidungsbereich mache bzw. noch mehr machen könne. Auch im Autohandel gäbe es gute Vorbilder in Sachen Kundenorientierung, allerdings auch katastrophale Fehlschläge.

Abschließend rät Verkaufsprofi Tripolt: Wirklich erfolgreiche Sporterzeuger und Importeure kümmern sich darum, die Verkäufer ihrer Produkte in der Fläche nicht nur fachlich, sondern auch verkäuferisch kompetent zu machen. „Da liegt noch ein unausgeschöpftes Potenzial für Großhändler und Produzenten, weniger in den Rabatt bzw. den berühmten WKZ (Werbekostenzuschuss) zu investieren, sondern einen Teil dieser Investition in die Ausbildung der Verkäufer an der Front zu stecken. Dadurch entsteht auch eine hohe Loyalität zur Marke, die sich jeder Hersteller stark wünscht. Einige haben diese Chance bereits erkannt und realisieren sie, aber es gibt noch sehr viele, die diese Chance erst entdecken müssen.“

Der Autor

Niklas Tripolt (47) betreibt gemeinsam mit seinen Partnern Heinz Feldmann, Dr. Emil Hierhold und Robert Klemensich seit 1997 das VerkaufsberaterInnenkolleg VBC (www.vbc.biz), das seit mehreren Jahren erfolgreich Verkaufstraining in Österreich macht und mit Niederlassungen in Deutschland inzwischen im gesamten deutschsprachigen Raum arbeitet. Tripolt organisiert mit der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) einen jährlichen Verkaufskongress.

Tripolt startete seine Karriere als kaufmännischer Lehrling im Sporteinzelhandel. Er kam als Quereinsteiger mit 15 vom Sportgymnasium zum damals größten Sporthändler Wiens und damit erstmals in direkten Kontakt mit dem Sportwarenverkauf. Dann betrieb er Tennis-Shops in großen Tennisanlagen, im Winter ein Skiservicecenter. Über den Verkauf von Medizintechnik kam er schließlich zum Beruf des professionellen Verkaufstrainers.

Und das ist er mit Überzeugung: „Diese Herausforderung ist nicht eben trendy oder sexy. Das hat damit zu tun, dass das Image von Verkäufern im deutschsprachigen Europa immer noch etwas klebrig ist, jedenfalls klebriger als in anderen Teilen unserer Welt, wenn man an die USA oder Japan denkt.“ Und das muss verbessert werden.



Impressum

SAZcollege dient der Information, Fort- und Weiterbildung für Händler und Verkäufer im Sport- und Bikehandel, ist ein regelmäßiger Fachservice der unabhängigen Fachzeitung SAZ und nur für Abonnenten bestimmt. Der Inhalt ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und jegliche Vervielfältigung ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Verlages sind nicht gestattet.

Herausgeber: SAZ Verlag GmbH, Postfach 260246, 80059 München, www.saz.de

Verantwortlich für den Inhalt dieser Ausgabe: Niklas Tripolt

Erscheinungstermin: März 2011