

HERMANN SCHERER

Das überzeugende Angebot

So gewinnen Sie gegen
die Konkurrenz

2., erweiterte Ausgabe

Das überzeugende Angebot

Hermann Scherer baute mehrere Unternehmen auf, die zum Marktführer wurden oder sich unter den Top 100 des deutschen Handels platzierten. Die Süddeutsche Zeitung schreibt: »Er zählt zu den Besten seines Faches. Seine Seminare sind gefragt – bei Marktführern und solchen, die es werden wollen ...«. Neben seinen Lehraufträgen an mehreren Hochschulen hält er Vorträge zu den Themen Verkauf, Marketing und Unternehmenserfolg. Mehr Informationen finden Sie unter: www.hermannscherer.de.

Hermann Scherer

Das überzeugende Angebot

So gewinnen Sie gegen die
Konkurrenz

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN: 978-3-593-39546-3

2., aktualisierte Auflage 2011

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2011 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	9
Einleitung	
Angebote – die unterschätzten Verkaufshelfer	12
Kapitel 1	
Problem: Warum so viele Angebote so wenig bewirken	15
Die Wahrnehmungsfähigkeit der Entscheider ist begrenzt	17
Zahlenwälder stiften Verwirrung	18
Abgrenzungsmerkmale werden ausgeblendet	19
Produkte und Dienstleistungen gleichen einander immer mehr ...	20
Gutes setzt sich nicht automatisch durch	22
Produkte und Dienstleistungen	29
Greifbarer Kundennutzen und Schlüsselinformationen	30
Im richtigen Augenblick den Richtigen informieren	34
Kapitel 2	
Praxis: Typische Beispiele und Schlussfolgerungen	38
Kapitel 3	
Form: Der Weg zum optimalen Entree	45
Gebunden, geheftet oder geklammert?	46
Kurzer Knigge für den Geschäftsbrief	47
Farbe, Bilder und Symbole gezielt einsetzen	49
An die DIN halten oder nicht?	54
Gut auf den Weg gebracht: senden, abgeben oder präsentieren? ...	57

Kapitel 4

Sprache: Ganz einfach zu mehr Erfolg	60
Wird statt würde oder die »Farbe« der Wörter	61
Verständlichkeit hat Vorrang	67
Mit Adjektiven deutlich werden	69
Aktiv und emotional statt passiv und rational	70
Lieber auffallen als Mauerblümchen sein	74

Kapitel 5

Nutzenkommunikation: Vorteile in Szene setzen	76
Wert entsteht im Kopf des Kunden	78
Schlagworte sind zu wenig	78
Der Nutzen hinter den Produkten	80
Auf das Wesentliche konzentrieren	85
Spitz statt breit kommt an	86
Mit Keywords zum Verkaufserfolg	87
Was sich von Gedächtnistrainern lernen lässt	88
Das Unternehmen ins rechte Licht rücken	89

Kapitel 6

Strategie: Überzeugen statt überreden	93
Bedenken entkräften	95
Beweisen statt behaupten	99
Garantien schaffen Vertrauen	103
Entscheidungen zementieren	108
Erfolg jenseits des Zufalls	109

Kapitel 7

Psychologie: Die Aufmerksamkeit steuern	111
Wie Gedanken geführt werden	112
Die Idee hinter dem Produkt	115
Dem Kunden lange Freude gönnen	119
Mehr Erlebnisqualität erlaubt höhere Preise	121
Dosierte Aufklärung zur richtigen Zeit	123

Kapitel 8

Preis: Viel mehr als eine Zahl	126
Wider die Preisschere im Kopf	127
Warum Marktführer auch Preisführer sind	129
Mehrwert wird bezahlt	130
Mit Preisalternativen die Preisauswahl steuern	131
Überzeugungsarbeit durch Mitrechnen	133
Das Invest-Sandwich: So werden Preise verpackt	135
Günstiger statt billig	137
Mit den Wettbewerbern argumentieren	139
Der Preis als Positionierungshilfe	144

Kapitel 9

Anker: Bleibenden Eindruck hinterlassen	146
Mit 3-D-Beilagen punkten	147
Bereits heute Verkäufe für morgen erzeugen	149
Warum Zusammenfassungen sinnvoll sind	152
Die Kunden aktivieren	152
Der erste Eindruck zählt – der letzte bleibt in Erinnerung	154

Kapitel 10

Relevanz: Optimierung lohnt sich	155
Was sinnvoll ist und was nicht	155
Zusammenfassung	160
Checkliste für den Praxistransfer	162
Wie ein optimales Angebot aussieht	165

Literatur	184
------------------------	-----

Anmerkungen	186
--------------------------	-----

Register	189
-----------------------	-----

Vorwort zur 2. Auflage

Stellen Sie sich einen Leistungssportler vor, der in seiner Sportart zu den Besten gehören will – einen Marathonläufer, Skispringer, Bobfahrer. Er bereitet sich aufwändig auf Wettkämpfe vor, trainiert jahrelang, lässt sich coachen und beraten. Er arbeitet gezielt an seinen Stärken. Er behält die Mitbewerber im Auge und arbeitet hart daran, jeden Tag noch ein bisschen besser zu werden. Endlich ist der Tag des Wettkampfs gekommen. Doch im Moment der Wahrheit erweist sich alle Mühe als umsonst: Unser Mann landet abgeschlagen unter »ferner liefen«. Es stellt sich heraus, dass auf den letzten Metern gravierende Fehler passiert sind: Der Schuh des Langstreckenläufers erwies sich als untauglich für das Gelände, die Skier unseres Springers waren für die aktuellen Bedingungen nicht optimal gewachsen, der Bob ein Auslaufmodell, dem die Konkurrenz davonfuhr. Absurd, oder?

Auch wenn Michael Schumacher schon einmal ein Rennen verloren hat, weil beim Boxenstopp ein Austauschreifen fehlte: Normalerweise passiert so etwas im modernen Leistungssport nicht. Niemals. In Unternehmen aber passiert es jeden Tag. Dort fließen viele Milliarden in die Produktentwicklung und mindestens ebenso viele ins Marketing. Und wenn der umworbene Kunde schließlich Interesse zeigt und sagt: »Machen Sie mir bitte ein Angebot!«, bekommt er einen lieblosen Zahlenfriedhof, der ungefähr so sexy ist wie sein Steuerbescheid. Ein Unternehmen, das vorher Millionen und Abermillionen investiert hat, verliert das Rennen auf den letzten Metern, weil ein paar Basics nicht stimmen.

Diese Absurdität war Anlass für mich, ein Buch zum Thema »Das überzeugende Angebot« zu schreiben. Seit seiner ersten Auflage hat es nichts an Aktualität verloren, und noch immer ist es das einzige Buch, das sich detailliert mit einer einzigen, scheinbar »kleinen« Frage auseinandersetzt: Wie muss ein schriftliches Angebot aussehen, um Ihnen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit den angepeilten Auftrag zu verschaffen? Im Beratungsalltag

werde ich täglich darin bestätigt, wie wichtig dieser Punkt ist. Dort drehen wir an vielen Schrauben, um mein Nutzenversprechen – 20 Prozent mehr Umsatz für meine Kunden, garantiert! – wahr zu machen. Eine der wichtigsten Schrauben ist immer die Angebotspraxis. Da wirbt beispielsweise ein Unternehmen mit dem schönen Satz »Wir sind international aufgestellt.« Ich bin sicher, die eine Hälfte der Entscheider übersieht das beim Überfliegen des Angebots, und die andere Hälfte hakt das als Marketingfloskel ab. Ganz anders sieht das aus, wenn dem Angebot eine ansprechend gestaltete Weltkarte der Standorte, Filialen, Niederlassungen beiliegt, mit einer Überschrift wie »Wir sind weltweit zu Hause«. Sie finden das simpel? Es ist simpel! Nur: Warum wird es dann so selten gemacht?

Die Weltkarte ist natürlich nur ein Beispiel für viele kleine und größere Bausteine, die Angebote zu echten Kundenverführungen werden lassen. Erstaunlicherweise sind nicht wenige Unternehmen mit Betriebsblindheit geschlagen, wenn es darum geht, die eigenen Stärken und den Nutzen für den Kunden deutlich zu kommunizieren. Doch es gilt: »Eine nicht kommunizierte Leistung ist eine nicht erbrachte Leistung.« Dabei sind die Ansprüche an gute, eindeutige, überzeugende Kundenkommunikation in den letzten Jahren eher noch gewachsen. Zur Sättigung der Märkte, die alle Anbieter in einen harten Wettbewerb um das rare Gut der Kundenaufmerksamkeit zwingt, kommt die stetige, technologisch motivierte Beschleunigung des Arbeitsalltags, die Wahrnehmungsweisen und Aufmerksamkeitsspannen des Einzelnen verändert.

Eine multitasking-verliebte iPod-Generation prägt Entscheider, die mit dem permanenten Informationsoverkill durch die nie endende Flut von Mails und Memos, von elektronischen, telefonischen und papierernen Botschaften zurechtkommen müssen. Ein entsprechender Entscheider agiert anders als ein Einkäufer noch vor zehn oder 20 Jahren. Schon machen sich Gehirnforscher Gedanken darüber, wie Internet und Smart Phone unsere Art zu denken verändern; schon grübeln Personalers, wie man mit »Digital Natives« am besten umgeht. Sicher ist: Die Bereitschaft, sich geduldig in einen Text zu versenken, sinkt, sei es aus Zeitmangel, sei es aus einer abnehmenden Konzentrationswilligkeit (oder -fähigkeit) heraus. Das macht überzeugende, auf den ersten Blick positiv aus dem Mittelmaß hervorstechende Angebote wichtiger denn je. Denn es nützt nichts, besser zu sein, wenn andere – auch schlechtere Anbieter! – sich besser verkaufen. Und vieles, was bisher funktioniert hat und bisher ausreichte, wird in Zukunft

nicht mehr ausreichen; dazu ist die Konkurrenz zu groß, der Wettbewerb zu hart.

Neue technische Möglichkeiten ändern also nichts an der Relevanz des schriftlichen Angebots. Sie können die Instrumente des Social Media Marketing noch so virtuos beherrschen; sie helfen im besten Fall, die Tür zu Ihrem Kunden ein kleines Stück aufzudrücken. Damit das Tor ganz aufgeht und Sie den Auftrag bekommen, brauchen Sie ein überzeugendes Angebot. Ob dieses Angebot als klassische Papiermappe, als PDF, als PowerPoint-Slide-Show oder als Kurzvideo daherkommt, ist sekundär. Entscheidend ist die Überzeugungskraft der Inhalte. Und wer die neuen medialen Möglichkeiten geschickt mit klassischen Angebotsformen verzahnt, hat die besten Chancen, unterschiedliche Kundentypen und Entscheidergenerationen optimal anzusprechen. Er ist gleichzeitig gewappnet, periodisch auftretende »Krisen« zu überstehen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Denn gekauft wird immer – es fragt sich nur, was und bei wem. Sorgen Sie aktiv dafür, dass Sie es sind!

Dies zeigt sich erneut, nachdem die Wellen der Finanzkrise (die zu einer handfesten Wirtschaftskrise führten) abgeflaut sind. So erzählte mir ein mittelständischer Handwerksmeister aus Solingen: »Heute ist mir wieder einmal bewusst geworden, wie wichtig ein gut gemachtes Angebot ist, um seine Leistungen gegenüber dem Kunden wirkungsvoll zu kommunizieren. Hätte ich das nur früher gewusst. Doch gerade nach der Krise gilt es, mit aussagekräftigen, wertigen Angeboten noch schneller den Logenplatz im Kundenkopf zu erreichen.«

Nicht nur in oder nach Krisenzeiten wird deutlich: Der Wettbewerb wird härter und schonungsloser. Gerade in konjunkturell starken Zeiten will und muss man die Verluste der Krise ausmerzen. Umso entscheidender wird es sein, die eigenen Produkte und Dienstleistungen mit der bestmöglichen Verkaufsunterstützung auszustatten. Dabei nimmt ein wirkungsvolles, überzeugendes Angebot eine hervorgehobene Stellung ein. Die Zeit in der sich Wettbewerbsvorteile ausbauen lassen ist meist geringer als gedacht, denn die nächste Krise kommt bestimmt.

Nach einer Krise muss ein Unternehmen wieder Tritt fassen. Dies funktioniert mit Verbesserungen an vielen Stellen. Auch bei der Angebotserstellung. Viele praktische Anregungen dazu finden Sie in diesem Buch.

Ihr *Hermann Scherer*
Freising im Mai 2011

Angebote – die unterschätzten Verkaufshelfer

Fast jedes Kind und wohl auch die meisten Erwachsenen kennen das Spiel »Stille Post«. Eine gesprochene Botschaft wird dabei entlang einer Reihe von Menschen transportiert, indem jeder sie dem ihm am nächsten Sitzenden zuflüstert. Das übliche Resultat: Der ursprüngliche Satz kommt nur bruchstückhaft oder völlig verfälscht am Ende der Kette an, was in der Regel zu großer Heiterkeit führt. Kaum vorstellbar, dass nach diesem »Prinzip« versucht wird, auch Produkte und Dienste an den Mann beziehungsweise die Frau zu bringen. Und doch passiert genau das Tag für Tag tausendfach!

Beispiel aus der Wirtschaftswelt: Da erläutern Konstrukteure und Entwickler den Vertriebsmitarbeitern ihres Unternehmens die Eigenschaften und Vorzüge einer neuen Anlage. Die rhetorisch optimal geschulten Verkäufer verhandeln anschließend mit den Einkäufern ihrer Kunden. Diese geben die Informationen an die zukünftigen Anwender in der Produktion weiter, die wiederum den Produktionsleiter beraten, der den Weg zum Einkaufsleiter nimmt. Letzte »Instanz« ist womöglich der Geschäftsführer, nachdem der Chef des Einkaufs bei ihm vorstellig geworden ist. Von den am Beginn dieser Kommunikationskette dargestellten Details und Vorteilen erfährt der Geschäftsführer wenig oder lediglich Fachspezifisches, das er kaum versteht. Nach welchen Kriterien also entscheidet er, wenn mehrere Lieferanten zur Auswahl stehen? Er betrachtet ihre *schriftlichen Angebote*!

Der Inhalt eines solchen schriftlichen Angebotes beschränkt sich in den meisten Fällen auf die Adresse des Empfängers, die Anrede, die Artikelnummer des Produktes und den Preis. Weniger minimalistisch gesinnte Unternehmen statten ihre Angebote zusätzlich mit einem Sammelsurium an internen Bezeichnungen, Lagerplatznummern und Absicherungsklauseln ihrer Rechtsabteilung aus. Besser – sprich begeisternder, überzeugender oder gar sexy – werden sie dadurch nicht. Weil die verständlichen Informationen

keine Bilder und Emotionen erzeugen, die unverständlichen aber schlicht Nerven kosten, bleibt nur die Summe in Euro und Cent als einziges Entscheidungskriterium. Verschenkte Chancen für alle, die nicht über den Preis verkaufen, sondern beispielsweise Qualitäts- oder Serviceführer sind.

Der Weg aus der Preisfalle führt einzig über eine bessere Vermittlung gegenüber den Kunden. Meist wissen diese nicht, wie sehr das Unternehmen mit seinen Produkten und seinem Service punkten könnte. Der Grund: Schriftliche Angebote sind die Stiefkinder der Kundenkommunikation, obwohl gerade sie letztlich über die Antwort auf die Frage »Auftrag ja oder nein?« bestimmen. Dabei bietet das schriftliche Angebot reichlich Potenzial, wenn es Nutzen und Zusatznutzen transportiert statt nur Fachkauderwelsch. Im Kaufentscheidungsprozess spielt es eine wichtige, ja oft die wichtigste Rolle, weil es das Unterbewusstsein des Kunden beeinflusst. Individualisierte, kundenfreundlich und kaufmotivierend konzipierte und dargestellte Angebote sind weithin unterschätzte Verkaufshelfer. Eine gute Nachricht für alle, die sich positiv von ihren Wettbewerbern abheben möchten. Mithilfe der bisher ungenutzten Möglichkeiten schriftlicher Angebote kann dies ohne großen Aufwand an Kapital oder Manpower gelingen.

Wie aber sieht es aus, das überzeugende Angebot, mit dem ein Unternehmen seiner Konkurrenz ein gutes Stück voraus ist? Was macht ein Angebot unwiderstehlich, sodass die Unterschrift des Kunden fast zwangsläufig auf die Zusendung folgt? Die Antwort ist ein Antwortenbündel! Verlockende schriftliche Angebote beweisen Stil mit einem einwandfreien Äußeren, setzen auf eine kundenorientierte Sprache, verkaufen Lösungen und nicht »nackte« Produkte. Sie sprechen die Emotionen des Kunden an, geben Impulse und setzen Vorteile wirkungsvoll in Szene. Mit einem unwiderstehlichen Angebot zeigt das Unternehmen Profil und stellt zugleich die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt. Es überzeugt, statt zu überreden, verankert sich positiv im Kundenkopf – und verpackt den Preis so geschickt, dass dieser zu lediglich einem unter vielen Auswahlkriterien wird.

Wie diese Grundregeln für ein überzeugendes Angebot konkret umgesetzt werden, ist Thema dieses Buches. Zwar bedeutet ein so erstelltes Angebot für das Unternehmen zunächst mehr Zeitaufwand, doch der lohnt sich gleich dreifach. Erstens wächst mit der Unwiderstehlichkeit des Angebots die Wahrscheinlichkeit eines Auftrags, zweitens lassen sich in einem professionellen Angebot auch höhere Preise rechtfertigen und drittens vergrößert es die Chance auf eine stabile, langfristige Kundenbeziehung. Mit

zahlreichen gelungenen Beispielen, den Sahnehäubchen auf der Theorie, macht dieses Buch die vermittelten Regeln anschaulicher und erleichtert den Transfer in die Praxis.

Wie groß das Erfolgspotenzial des überzeugenden schriftlichen Angebotes ist, zeigt nicht zuletzt ein gedanklicher Vergleich mit der direkten Präsentation für den Verbraucher: Wer würde schon ein Waschmittel kaufen, das in einem Quader aus grauer Pappe steckt und auf dem als einzige Kennzeichnungen eine Artikelnummer sowie der Preis prangen? Wohl nicht einmal diejenigen, die stets auf jeden Cent achten! Auch der Aufdruck Waschmittel würde wenig helfen, denn der Konsument möchte wissen, was er von gerade diesem Produkt hat und welche Innovation es bedeutet. Er will lesen, dass es seine Wäsche strahlender, reiner, duftiger macht und sein Inhalt auf einer völlig neuen Rezeptur beruht. Mit anderen Worten: Er erwartet kein unscheinbares Mauerblümchen, sondern eine unwiderstehliche Verführung.

Problem: Warum so viele Angebote so wenig bewirken

In diesem Kapitel werden folgende Themen behandelt:

- ▶ Zunehmende Vergleichbarkeit der Produkte und Dienstleistungen
- ▶ Das Angebot als Nahtstelle zwischen Verkaufsbemühung und Leistungserbringung
- ▶ Positiver Nutzen muss kommuniziert werden
- ▶ Qualität findet im Kundenkopf statt
- ▶ Die Rolle der Schlüsselinformation für die Kaufentscheidung

Modell 354-X34-HL 56, Zugkraft 250 N, zum Verarbeiten von PA, PS, PP, PC und PE, Preis 1 535 Euro – wie sieht die Reaktion eines Einkäufers einer Spritzgießtechnik-Firma aus, dem so ein Angebot auf den Tisch flattert? In helle Begeisterung wird er kaum ausbrechen – auch dann nicht, wenn die Leistung der Maschine stimmt und sie genau das kann, was in der Produktionshalle seines Unternehmens aktuell gebraucht wird. Schlimmer noch: Seinen Vorgesetzten, der über Investitionen dieser Größenordnung selbst entscheidet, wird das Angebot noch viel weniger vom Hocker reißen. Weil er sich nicht mit Details wie der Zugkraft oder den Kürzeln für verschiedene Kunststoffe befasst, versteht er nicht einmal die Fakten. Er sieht absolut keinen Grund, warum er ausgerechnet bei diesem Anbieter kaufen sollte. Was also tut er? Er betrachtet den Preis, vergleicht ihn mit der Konkurrenz und wählt das günstigste Angebot. Oder aber er kauft überhaupt nicht, weil es die alte Maschine noch eine Weile macht und ihm niemand gesagt hat, welche sofort spürbaren Vorteile die neue ihm bringen würde.

Ein Vergleich mit Einkäufen im privaten Bereich zeigt deutlich, wie realistisch diese Einschätzungen sind: Frau Schmidt geht auf Tour durch diverse Baumärkte und Spezialgeschäfte für Bodenbeläge, um sich ein Parkett

für ihr Wohnzimmer auszusuchen. Zahlreiche Verkäufer nennen ihr lediglich die Produktbezeichnung und den Preis. Allenfalls drücken sie ihr noch – auf Nachfrage – einen Prospekt in die Hand. Ein Mitarbeiter eines Baumarktes jedoch präsentiert ihr die verschiedensten Produkte, führt das durch Klick-System extrem leichte Verlegen vor, beweist die Abriebfestigkeit und das simple Entfernen von Flecken. Er lässt Frau Schmidt das Holz in die Hand nehmen und die glatte Oberfläche erspüren, bietet Hilfe bei der Vermittlung eines Handwerkers an und hat für jedes Parkett die passende Bodenleiste parat. Kein Wunder, dass Frau Schmidt alle anderen Anbieter sofort vergisst, obwohl sie auch dort schriftliche Angebote angefordert hat. Einige Tage später liegen diese im Briefkasten – auch das von dem Baumarkt mit dem begeisternden Verkäufer. Als Frau Schmidt alle geöffnet hat, macht sich eine gewisse Enttäuschung breit: Die Angebote gleichen einander wie ein Ei dem anderen. Klick-System, 4 Millimeter Nutzschicht, 44 Euro pro Quadratmeter. Oder 4,2 Millimeter und 45 Euro Eiche, Esche oder Ahorn. Holzhärte 3,2 N/mm². Oder 3,0. Ernüchtert geht Frau Schmidt die Angebote mit ihrem Mann durch, der nicht mit auf der Erkundungstour war. »Nehmen wir halt das Billigste«, so sein Kommentar nach einigen Minuten. »Oder verschieben wir doch die Aktion auf nächstes Jahr.«

Die Angebote fürs Parkett und für die Spritzgussmaschine haben eines gemeinsam: Sie sind nicht sexy. Wer sie liest, der fühlt keinen Impuls, sofort zu unterschreiben. Im Gegenteil: Er oder sie überlegt, ob der Kauf überhaupt notwendig ist. Und im Zweifel wird diese Frage mit nein beantwortet. Für die Anbieter bedeutet das eine vergebene Chance, nämlich verlorener Umsatz und der Verlust eines möglichen Empfehlungsgebers. Leider befinden sich der Spritzgussmaschinen-Hersteller und der Parkett-Händler in zahlreicher Gesellschaft, wie sich bei der Beratung von insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen zeigt. In der Regel kümmern sich Geschäftsführung und Mitarbeiter intensiv um die Qualität, Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung ihrer Produkte, Systeme, Anlagen oder Dienstleistungen. Wie aber sollen diese den Interessenten sowie den potenziellen oder bestehenden Kunden in schriftlichen Angeboten überzeugend dargestellt werden? Eine Frage, die meist noch nicht einmal gestellt, geschweige denn schlüssig beantwortet wird.

Bernhard Bruckbauer, Inhaber und Geschäftsführer der Bruckbauer Unternehmensgruppe in Cham, beschreibt dies treffend: »Wir haben in den letzten zehn Jahren alle Zeit und Energie darauf verwendet, unsere Pro-

dukte und Dienstleistungen zu optimieren, sodass wir gar keine Zeit mehr hatten und es auch schlichtweg versäumten, genau das unseren Kunden und Interessenten in allen Leistungsdarstellungen auch mitzuteilen.« Eine Erkenntnis, die präzise darlegt, warum so viele Angebote so wenig bewirken.¹

Die Wahrnehmungsfähigkeit der Entscheider ist begrenzt

Die zunehmende Sättigung der Märkte und die Tatsache, dass sich die heute angebotenen Leistungen und Produkte kaum noch qualitativ voneinander unterscheiden, zwingt Unternehmen immer mehr zum Umdenken. Während in Werbemitteln und bei sonstigen den Verkauf unterstützenden Maßnahmen meist eine Vielzahl von Kundennutzen kommuniziert wird, wird dies bei Angeboten nicht selten unterlassen. Ein oft folgenreiches Versäumnis, weil gerade die schriftlichen Offerten den Abschluss, also die endgültige Entscheidung des (potenziellen) Kunden herbeiführen sollen. Denn: Kaufentscheidungsprozesse sind manchmal sehr komplexe Vorgänge, bei denen Entscheidern oder Einkäufern häufig nur die Angebote der Anbieter als Entscheidungsgrundlage vorliegen.

Zudem sind die Personen, die über ein »Ja« oder »Nein« bei der Auftragsvergabe entscheiden, in vielen Fällen nicht einmal diejenigen, die an dem Prozess der Vermittlung von Werbe- und Nutzenbotschaften teilgenommen haben. Die Zeit dieser Entscheider ist begrenzt und ihre Wahrnehmungsfähigkeit ist es auch. Die Folge: Verschiedene Angebote werden oftmals, obwohl sie nicht tatsächlich vergleichbar sind, nebeneinander gestellt. Oder es wird versucht, diese Angebote einander so anzugleichen und zu vereinfachen, dass ein einziges Kriterium – in der Regel der Preis – übrig bleibt. Aus diesem Grund kommt es häufig vor, dass der Anbieter zum Zug kommt, der das günstigste Angebot vorlegt, und nicht derjenige, der dem Kunden einen höheren Nutzen bietet.

Eine fatale Erkenntnis für alle, die nicht über den Preis verkaufen, sondern nur mit den Vorteilen ihrer Produkte und Dienstleistungen punkten können. Welche Möglichkeiten haben sie, diese Vorzüge darzustellen? Wie kann die Transformation eines durchaus erfolgversprechenden Beratungsgesprächs in ein demotivierendes Angebot verhindert werden? Wie lassen

sich Marketing- und Verkaufswerkzeuge auf die spezielle Situation der Angebotserstellung übertragen? Und wie kann der Preis so geschickt verpackt werden, dass er seine Rolle als alleiniges Entscheidungskriterium schnell verliert? Das sind die Themen dieses Buches, das den Weg zu kundenfreundlichen und nutzenorientierten, individualisierten und zum Kauf motivierenden schriftlichen Angeboten weist.

Beispiele – unter anderem aus der Beratungspraxis von *Unternehmen Erfolg* – belegen, dass sowohl mit den direkten als auch den indirekten Leistungsspektren geworben werden kann. Wettbewerb (auch globaler) sowie ein hohes Informationsniveau des Kunden sind dabei kein Erfolgshindernis. Immer berücksichtigt werden muss aber die limitierte Aufnahmefähigkeit der Kunden – insbesondere der Entscheider, die auf vielen Gebieten einiges wissen, aber sich nie mit den Details beschäftigen.

Zahlenwälder stiften Verwirrung

Genau diese Detailbeschreibungen und Produktdaten aber sind es, die in den meisten Angeboten im Vordergrund stehen. Hinzu kommen weitere Einzelheiten, welche die Kunden überhaupt nicht interessieren. Das Ergebnis sind Zahlenwälder, die lediglich Verwirrung stiften, statt Klarheit zu schaffen oder gar die Entscheidung zu fördern. Statt von zum Kauf motivierenden Nutzenargumenten sind die Angebote von folgenden Inhalten geprägt:

- Artikelnummern,
- Datenbankbegriffen,
- unternehmensinternen Bezeichnungen,
- Lagerplatznummern und Zugriffsdaten,
- Absicherungsformulierungen der Rechtsabteilung,
- Schilderungen von unternehmenshistorischen Zusammenhängen,
- Beschreibungen von Vorgehensweisen (zumeist nicht mehr aktuell),
- Darstellungen oder Formulierungen, die auf die Unwissenheit der Mitarbeiter schließen lassen,
- Aussagen, die zum Beispiel aufgrund ungeeigneter Formulierungen unabsichtlich unhöflich klingen.