

Offizielles Magazin  
des Wettbewerbes  
„Großer Preis  
des Mittelstandes“



# PT-MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft

19. Jahrgang | Ausgabe 5 | 2023 | ISSN 1860-501x | 3 Euro

[www.pt-magazin.de](http://www.pt-magazin.de)

**POSTARTIFIZIELLES ZEITALTER** TRENNLINIE ZWISCHEN MENSCH UND KI VERSCHWIMMT

GEGEN BÜROKRATIE UND VERKRÜSTUNG **DIE POLITIK MUSS LIEFERN**

**ZUM WACHSTUM INSPIRIEREN** MIT NEUER UNTERNEHMENSKULTUR

STUDIE DER OSKAR-PATZELT-STIFTUNG UND RKW **WEITERBILDUNG ALS TREIBSTOFF**

## MEN IN BLACK

Die Superagenten Will Smith und Tommy Lee Jones haben genug damit zu tun, die Welt zu retten. Um unsere Unternehmen müssen wir uns schon selbst kümmern. Da müssen wir uns selbst als **WoMan in Black** beschützen und vor dem Untergang bewahren. Das geht nicht mit Jammern (Jammern & Schimpfen), sondern nur mit Anpacken. Jetzt. Hier. Sofort. Mit ganzer Kraft. Unsere Devise heißt GEMEINSAM ZUKUNFT SICHERN. Herzliche Grüße, Helfried Schmidt und Petra Träger!

# Verkaufen ist unsexy

## Ein Plädoyer gegen die radikale Sales-Kultur

Geld ist niemals das Ziel, sondern immer nur das Ergebnis. Im Kern erfolgreicher Marken stehen Begriffe wie Intensität, Freude oder Enthusiasmus, nicht aber „Geld verdienen“, „reich werden“ oder „Umsatzwachstum“. Das hat im Wesentlichen damit zu tun, dass im Kern einer Marke der ultimative Kundennutzen steht, das Versprechen, das ein Unternehmen gegenüber seinen Kunden einlöst. Im Markenkern steht somit die Perspektive des Kunden, die des Käufers, nicht die des Verkäufers. Nicht die „Ich-Perspektive“ des Unternehmens, sondern die Leistungsperspektive gegenüber dem Kunden dominiert. Wenn es aber darum geht, diese Leistungen zu verkaufen, wird das oft vergessen. Dann dominiert die Eigenperspektive, meist in Form einer Zahl in einer Excel-Tabelle, die ein Delta zwischen Soll und Ist beschreibt. Genau an dieser Stelle verlieren Unternehmen dann an Attraktivität.

### Exzellenz und soziales Kapital

Wird das Delta zwischen Soll und Ist so groß, dass Unternehmen glauben, dem kurzfristigen Verkaufserfolg alles andere unterordnen zu müssen, beginnt nicht selten eine Erosion der Marke und des Markenversprechens, ja der gesamten Markenkultur. Mühsam aufgebaute Reputation, das soziale Kapital eines Unternehmens und die positiven Erwartungen, die mit ihm verbunden werden, werden dann allzu oft enttäuscht – ganz unabhängig davon, ob die eigentliche Leistung top ist und den Qualitätsanforderungen noch genügt.

Wer dem kurzfristigen Ertrag die Langfristigkeit einer Markenstrategie vorzieht, macht Fehler, trifft nicht selten die falschen Entscheidungen, spart an den falschen Stellen. Man trennt sich von herausragenden Mitarbeitern, weil diese vielleicht überdurchschnittlich verdienen, obwohl diese das emotionale Binde-

glied sind zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Man verzichtet auf Premium-Veranstaltungen und reduziert den Erlebnisfaktor – etwas kleiner reicht ja schließlich auch. Man digitalisiert Prozesse – Algorithmen werden schließlich weder krank noch haben sie schlechte Tage. Gespart wird am Markenerlebnis, an der emotionalen Beziehung zu einem Unternehmen, an Exzellenz und an eben jenem sozialen Kapital, das ein Unternehmen von einem anderen unterscheidet.

### Verkaufen ist ein Testat des Scheiterns

Und so leidet letztlich die Anziehungskraft einer Marke, um die es im Kern geht. Marken tragen den Anspruch in sich, begehrt zu werden. Der Kunde möchte sie haben, strebt danach, Produkte oder Leistungen einer Marke zu erwerben und sie bei Gelegenheit stolz zu präsentieren. Das gilt nicht nur für physische Produkte, sondern auch für Dienst- und Beratungsleistungen. Nicht umsonst heißt es oft, man leiste sich diesen oder jeden Berater, Friseur oder Handwerker. Wer jedoch verkauft, biedert sich an – und macht sich dadurch unattraktiv. Wer verkaufen muss, oder wer radikal verkauft, weil er glaubt, verkaufen zu müssen, trägt sich im wahrsten Sinne des Wortes zu Markte, statt dem Anspruch zu genügen, die unantastbare Spitze des Marktes zu sein. Die Begierde dreht sich um. Damit dreht sich eine Spirale abwärts. Wer verkauft, reduziert seinen Wert. Verkaufen ist letztlich ein Testat des Scheiterns an den eigenen Ansprüchen.

Die beste Vertriebsstrategie ist deswegen nicht die des Verkaufens, der Akquise und der Anbiederung, sondern die der ultimativen Leistungsverbesserung: mehr Service, mehr Erleben, mehr Qualität, mehr Emotion, mehr Bindung, mehr von allem, was die Marke ausmacht. Wer wachsen möchte, braucht nicht mehr

Vertrieb(ler), sondern mehr Performance – radikale Produkt- und Leistungsverbesserung, statt radikalem Sales.

### Marketing statt Sales

Wer (sich) verkauft, hat den Premium-Anspruch aufgegeben und spielt nur noch in der Liga der vergleichbaren Mittelmaßigkeit substituierbarer Anbieter. Verkaufen ist nicht die Flucht nach vorn, sondern die nach unten. Nicht selten geht mit dem Verkaufsdruck auch der Preis nach unten. Was jeder haben kann oder soll, wird billiger. Rabatte werden größer, die Begehrlichkeit nimmt so noch weiter ab. Derart verkaufen kann jeder. Verkaufen ist auch in diesem Sinne nicht die Lösung.

Statt in Sales sollten Unternehmen deswegen in ihr Marketing investieren, in exzellente Sichtbarkeit in der Zielgruppe, die neue Begehrlichkeiten weckt – von der edlen Verpackung über noble Veranstaltungen und Touchpoints bis hin zum



exklusivsten Service, von High-Class-Sichtbarkeit und PR über prominente Testimonials bis hin zum Verzicht auf alles, was nach Erreichbarkeit für Jedermann aussieht.

Marketing dieser Art bedeutet auch Verzicht: nicht überall und auf jedem Kanal sein, sondern nur dort, wo die eigene Zielgruppe unterwegs ist. So muss das Marketing auch nicht teurer werden. Nicht mehr, sondern weniger, dafür aber exzellent und premium. Das ist dann die Orientierung nach oben, statt der Flucht nach unten. Premium ist die Antwort auf das Delta zwischen Ist und Soll.

#### Die Tendenz geht in die falsche Richtung

Leider entwickelt sich der Trend in eine andere Richtung. Durch immer mehr Digitalisierung werden Leistungen automatisiert und dadurch nicht selten nivelliert. Durch den Fach- und Arbeitskräftemangel und der fehlenden Einsatz-

bereitschaft von immer mehr Mitarbeitern - Stichwort Work-Life-Balance und Arbeitnehmermarkt - werden immer mehr Terminals und Maschinen dort eingesetzt, wo früher menschliche Erlebnispunkte möglich waren. Der Wettbewerb findet in Form von Wachstum an Marktanteilen statt, nicht selten begleitet von Preiskämpfen oder Rabatten. Tesla war früher die E-Auto-Avantgarde. Wer umweltbewusst war und es sich leisten konnte, fuhr Tesla. Heute senkt der Autobauer seine Preise so radikal, um im Wettbewerb mit chinesischen Billigbietern zu bestehen, dass selbst treue Fans auf die Barrikaden gehen. Wenn ein neuer Tesla nur die Hälfte dessen kostet, was man selbst erst vor einem Jahr gezahlt hat, ist die Wut verständlich. Man stelle sich vor, Porsche der Bentley würden plötzlich die Preise radikal senken und jeder könne ein solches Auto fahren.

Wer die Sache premium angeht, muss letztlich auch nicht mehr verkaufen, son-

dern kommt sogar mit weniger Absatz aus – und steigert zugleich seine Margen. Verkaufen, insbesondere über den Preis, ist der Weg in die Beliebigkeit. Herausragende Marken verkaufen nicht, sondern werden gekauft, biedern sich nicht an, sondern verknappen gar ihr Angebot, um einen Wettbewerb unter den Kunden zu initiieren. Sie drehen den Wettbewerb um.

#### Schluss mit Sales

Die Kultur des Wachstums durch Verkauf ist dauerhaft ohnehin keine Lösung. Die Produktwelt spaltet sich zunehmend in Premium in Discount. Die Mitte wird verschwinden. Wachstum in seiner jetzigen Form verschlingt Unmengen an Ressourcen – materiellen, personellen, finanziellen und ökologischen. Eine nachhaltigkeitsbewusste Gesellschaft wird das nicht goutieren. Im Discount-Segment werden digitale Antworten den Preis niedrig halten für diejenigen, die keine allzu hohen qualitativen und ethischen Ansprüche stellen. Im Premium-Segment aber werden Faktoren wie Qualität, Service und Exzellenz gefragt bleiben. Hier ist die Chance, sich zu unterscheiden, der Sales-Kultur zu entsagen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren: den Kunden, der ein herausragendes Markenerlebnis erwartet und der ein Unternehmen und dessen Produkte begehrt. ■

#### Über den Autor

##### Falk S. Al-Omary

ist Strategieberater rund um die Themen Marke, Medien, Meinungsbildung und Markteinführung sowie erfahrener Krisenkommunikationsmanager.  
www.al-omary.com

