

Die Grenzen im Kopf überwinden: So begegnen Sie den wirklichen Herausforderungen

Wolfgang Pachali

Unser Denken über Vertriebsfragen ist von Mythen durchsetzt, die uns in die falsche Richtung locken. Wir arbeiten mit lieb gewordenen Annahmen und eingetragenen Denkweisen viel mehr als mit Erkenntnissen, die auf illusionsfreien Erfahrungen gründen: Das ist unser Hauptproblem im Vertrieb, so wie es der erste Artikel geschildert hat.

Wie können wir mit den Mythen des Vertriebs umgehen?

Wie können wir uns dennoch vergewissern, mit unserer Vertriebsstrategie auf dem richtigen Pfad zu sein? Wie können wir die entscheidenden Grenzen identifizieren und überwinden, die uns von den Vertriebsfolgen trennen, die wir anstreben?

Vertrieb und Verkauf sind keine Anhängsel des Unternehmens, auf die man zur Not vielleicht ganz verzichten könnte, sondern dessen Kern. Suchen wir nach Erleichterungen für die Schwierigkeiten, die zum Geschäft gehören. Stellen wir Fragen, auf die es keine eindeutigen Antworten gibt; Fragen, die immer wieder neu zu beantworten sind.

Die wirklichen Herausforderungen im Vertrieb liegen nicht in der Organisation oder Struktur. Sie liegen nicht im rationalen oder instrumentellen Bereich, sondern dort, wo Gefühle oder Empfindungen von Mitarbeitern und Kunden ins Spiel kommen. Hier fallen die Kaufentscheidungen – und nicht in den Köpfen.

Verkauf hat mit Gefühlen zu tun. Man wirft den Vertretern unseriöser Vertriebsorganisationen oft vor, sie nutzen die Gefühle ihrer Kunden aus. Wir sparen uns einen solchen Vorwurf auf einfache Weise: Wir grenzen Gefühle gleich ganz aus.

Bleiben wir aber realistisch: Es wird immer schwierig bleiben, in der rationalitätsdurchtränkten Welt der Banken Raum für Lustgefühle und Begeisterung zu schaffen. Noch klingt „Begeisterung“ in den Ohren vieler Vertriebs-

verantwortlicher genauso schlimm wie „Wertberichtigung“. Im verschmähten Wort wird der Feind identifizierbar: Emotion.

1. Herausforderung: Lust auf ...

Verkaufen muß man wollen. An den Vertriebsfolger muß man glauben. Streiten Glaube und Wille, unterliegt stets der Wille. Wenn wir zwar die Konzentration auf bestimmte Kunden wollen, aber nicht daran glauben, daß wir sie im Markt durchsetzen können, werden alle Maßnahmen, um dieses Ziel zu verwirklichen, nur halbherzig durchgeführt, bis sie sich sang- und klanglos in Nichts auflösen.

Erfolge des Vertriebes sind eine Frage der Lebensfreude, der Lust, die Kauf und Verkauf bei Kunden und Mitarbeitern begleiten. Zunächst muß man verkaufen nicht in erster Linie können, sondern wollen. „Ja, aber natürlich wollen wir verkaufen!“ werden Sie vielleicht einwenden. Wirklich? Sind Sie sicher? Wir meinen mit „Wollen“ allerdings nicht bloß erklärte Ziele oder lediglich gute Absichten, sondern einen inneren Antrieb, der sich in unaufhaltsamem Tatendrang äußert. Sind Sie immer noch sicher?

Ein Vertriebsziel wird nicht deshalb erreicht, weil man es möglichst oft nennt, sondern weil alle dieses Ziel mit persönlichem Engagement verfolgen. Ob Sie etwas wirklich wollen, zeigt sich an der Freude, dem Nachdruck, der inneren Überzeugung, mit der sie es anstreben. Was Sie nicht wirklich gerne tun, wollen Sie eigentlich nicht wirklich tun. Es ist Ihnen nicht wichtig genug.

Beschäftigen wir uns gezielt mit den Lust- und Unlustgefühlen unserer Kunden? Kümmern wir uns nachdrücklich um das, was normalerweise verschwiegen wird? Die persönliche Katastrophe, die mit einem Konkurs verbunden ist zum Beispiel, die Freude auf die ersten eigenen vier Wände, oder der immer wieder auftauchende Mißmut vieler älterer Kunden in Anbetracht der wach-

senden Selbstbedienung. Relativieren wir Bedarfssignale und Verkaufsinstrumente, die nur auf sozio-demografischen Daten beruhen. Die weichen Faktoren, die Kaufentscheidungen prägen, haben mit dem Datenmaterial, das unser Vertrieb sich zunutze macht, nur sehr wenig zu tun.

Erlebt werden die kaufentscheidenden Momente in der Beratungs- und Verkaufssituation selber. Hier wäre der Ort, sie aufzuspüren, festzuhalten, ihnen nachzugehen. Doch ein systematisches Feedback der Mitarbeiter über ihre Erfahrungen im Verkauf gibt es bei uns nur selten. In erfolgsorientierten Vertrieben dagegen ist die tägliche (!) Verarbeitung der Erfahrungen der Mitarbeiter fester Bestandteil der Arbeitsorganisation.

2. Herausforderung: Vertrauen

Vertrauen ist und bleibt die entscheidende Bezugsgröße in Geldgeschäften. Wie können wir das Vertrauen unserer Kunden stärken? Worauf gründet es? Klarheit im Angebot, Beständigkeit in der Entwicklung und Zuverlässigkeit in jedem Augenblick. Vertrauen ist mehr als die Kalkulierbarkeit der Handlungen desjenigen, dem ich vertraue. Es basiert auf der Sicherheit, die der andere vermitteln kann.

Eine Studie des Bundeskriminalamtes zu Gaunereien im Finanzdienstleistungsgeschäft hat an den Tag gebracht, mit welchem Schlüssel Betrüger an die Gelder ihrer „Kunden“ herankommen. Sie verfügen über ein einziges Instrument, das zielgenau den neuralgischen Punkt trifft: Sie schaffen es innerhalb kürzester Zeit, das Vertrauen ihres Gegenübers zu gewinnen.

Eine zentrale Voraussetzung für Vertrauen ist ein selbstbewußtes und sicheres Auftreten. Jeder kennt dieses Erlebnis vom normalen Arztbesuch: entweder hat man nach zwei Minuten das Gefühl, gut aufgehoben zu sein, oder es klappt überhaupt nicht.

Die zweite Voraussetzung für Vertrauen ist eine langfristige Bindung. Das

