

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 liebge 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

Vertrauen wächst mit der Dauer der Beziehung. Wir sollten deshalb konsequent – vom Mitarbeiter am Schalter bis zum Vertriebsvorstand – für eine geringe Fluktuation sorgen. Und zwar Fluktuation nicht aus unserer Sicht, sondern aus Kundensicht: Das heißt, auch den internen Wechsel zu betrachten. Den Kunden ist es nämlich gleichgültig, ob ein vertrautes Gesicht, ein zuverlässiger Gesprächspartner in eine andere Abteilung wechselt oder die Bank ganz verläßt: die gewohnte, womöglich erprobte und gefestigte persönliche Beziehung – aus der allein Vertrauen wächst – ist perdu. Fluktuation, auch interne, behindert den Aufbau von Vertrauen.

Schließlich kommt es auf die Kompetenz derjenigen an, die direkt mit den Kunden zu tun haben. Hier geht es nicht um Produktwissen, sondern um die Empfindsamkeit für die Situation des Kunden: um „Klimakompetenz“. Unsere Mitarbeiter wissen Unmengen über das Geschäft mit dem Geld. Aber wissen sie auch, wie man einem unsicheren Kunden Sicherheit vermittelt? Gute Sprechstundenhilfen in einer Arztpraxis wissen, wie so etwas funktioniert.

3. Herausforderung: Geduld

Schließlich spielt Geduld im Finanz-

dienstleistungsbereich eine Schlüsselrolle: Schnelle Erfolge müßten unser Mißtrauen erregen.

Schon die Bankkunden fordern unsere Geduld heraus. Sie legen nämlich eine deutliche Trägheit an den Tag, wenn es darum geht, die Bankverbindung zu wechseln. Bankkunden sind treue Seelen – manche sind uns treu, andere unseren Wettbewerbern: Sie alle treffen mit der Bank ihrer ersten Wahl in 80 Prozent der Fälle eine Entscheidung fürs ganze Leben.

Vertriebserfolge erzielen kann nichts anderes heißen, als neue Kunden aus alten Verhältnissen gewinnen – das gilt sogar für den heiß umkämpften Einstei-

Neun praktische Prinzipien zur Vorbereitung von Vertriebsfolgen

1. ERKUNDUNG:

Erst beobachten, dann handeln

Machen Sie sich mit neuen Möglichkeiten vorsichtig experimentell vertraut. Lassen Sie sich nicht unter Zeitdruck setzen.

2. ZIEL

Erst zielen, dann treffen

Klären Sie, welche Ziele Sie erreichen wollen, welche Maßnahmen Sie vorschlagen. Begründen Sie Ihre Entscheidung. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, Klarheit zu gewinnen.

3. OFFENSIVE

Anpacken statt abwarten

Zögern Sie nicht, zu tun, was Sie für richtig halten. Gehen Sie das Risiko des Erfolges ein. Greifen Sie zu. Gestatten Sie sich keine Routine. Kultivieren Sie den Appetit auf Kunden, den Hunger aufs Geschäft.

4. ÜBERRASCHUNG:

Stärken zeigen statt Schwächen ausbügeln

Sichern Sie sich Überraschungseffekte, indem Sie das Einfachste tun: Spielen Sie Ihre eigene Stärke aus. Setzen Sie nicht gnadenlos auf High-Tech, sondern kultivieren Sie die persönliche Beziehung zwischen Kunde und Berater, die eine Stärke der Volksbanken und Raiffeisenbanken ist.

5. ÖKONOMIE

Mit geringsten Mitteln zum Ziel

Seien Sie sparsam, knauserig mit Ihrer Energie. Suchen Sie stets wirtschaftliche, effektive Lösungen. Und denken Sie an die verschiedenen Möglichkeiten, effektiver zu werden: zum Beispiel durch Vereinfachung.

6. FOCUSSIERUNG

Konzentriert auf den wirkungsvollsten Punkt

Verschwenden Sie Ihre Ressourcen nicht. Setzen Sie möglichst viele Mitarbeiter auf die Kernzielgruppe an. Setzen Sie dort an, wo Sie am meisten in Bewegung bringen. Suchen Sie den neuralgischen Punkt.

7. EINHEITLICHKEIT:

Signale und Zeichen erkennen und verstehen

Sorgen Sie für widerspruchsfreie Botschaften. Richten Sie alle Ihre Aktivitäten auf Ihr wichtigstes Ziel aus. Produzieren Sie eindeutige, zuverlässige „Wegweiser“ für Ihre Kunden und Mitarbeiter, an denen diese sich orientieren können.

8. EINFACHHEIT

Erst vereinfachen, dann verändern

Verstricken Sie sich nicht in komplizierten Konzepten und Systemen. Entwickeln Sie simple Strukturen. Vermeiden Sie komplizierte Vorschriften. Geben Sie klare Anweisungen.

9. SICHERHEIT

Erst die Pflicht, dann die Kür

Gehen Sie vorsichtig vor, bleiben Sie umsichtig. Gefahren drohen aus den überraschendsten Richtungen. Sichern Sie sich ab. Behalten Sie traditionelle Vertriebswege bei, solange, bis sie neue wirklich etabliert haben. Der Wettbewerb findet im Pflichtprogramm statt. Aber spannend wird es erst bei der Kür.

germarkt der Jugendlichen. Denn die erste Bankverbindung folgt in aller Regel der der Eltern: das erste Sparbuch, das Taschengeldkonto. Wer keine Fehler macht, hat schon gewonnen: Denn in aller Regel bestätigen die Kinder im entscheidungsreifen Alter die Wahl ihrer Eltern.

Im Vertrieb gilt es ebenso entschlossen zuzugreifen wie geduldig abzuwarten. Unseren Wunsch zu handeln muß die nötige Geduld begleiten. Zu der Geduld angesichts der nur langsamen Verschiebungen im Markt ist von den Führungskräften Geduld bei der Entwicklung der Mitarbeiter gefordert. Denn wenn unsere Voraussetzung stimmt, daß wir in zu einem guten Teil im Vertrieb in illusionären, mythischen Vorstellungswelten arbeiten, dann steckt diese Mythenwelt, dann stecken die falschen Vorstellungen auch in den Köpfen unserer Mitarbeiter.

Solche grundlegenden Veränderungen im Selbstverständnis und im Denken, wie wir sie anstreben, brauchen Zeit. Wir müssen lernen, Entwicklungen abzuwarten. Wir brauchen Geduld im Sinne von aktivem Nichtstun.

4. Herausforderung: Zuversicht

An Vertriebs Erfolg muß man glauben. Skepsis und Selbstzweifel verhindern Erfolg. Fehlt der Glaube, nützt das beste Können und der stärkste Wille nichts. Planung ist zwar wichtig. Wir können die Bedeutung von Plänen jedoch gestrost relativieren. Der Schlüssel zum Erfolg liegt nämlich keinesfalls im Plan selbst, sondern in der optimalen Umsetzung des Geplanten: das Richtige im richtigen Moment zu tun. Denn eine mangelhafte Ausführung macht selbst überlegene Pläne zunichte. Eine überlegene Ausführung rettet selbst mittelmäßige Pläne.

Der richtige Moment kann weder mit Hilfe von zuverlässigen Daten ausgerechnet oder mit guten Gründen bestimmt werden. Der richtige Zeitpunkt wird gespürt, nicht kalkuliert. Sie erpro-

ben also bei Entscheidungen nicht nur die Tragfähigkeit Ihrer Informationen, sondern auch die Tragfähigkeit Ihrer Zuversicht.

Denn der letzte Rest bleibt stets riskant. Wir können viele Entscheidungen leichter fällen, manche Ergebnisse gelassener verarbeiten und einen langen Atem entwickeln, wenn wir unser Gespür für den richtigen Zeitpunkt trainieren.

Jede Entscheidung enthält zum Schluß immer noch ein Moment der Ungewißheit. Woher kommt der Mut, dennoch eine Entscheidung zu treffen? Sie entscheiden sich sofort, wenn Sie an den Erfolg Ihrer Entscheidung glauben. Zusätzliche Informationen sind dann nur aus Sicherheitsgründen noch nötig – um das unvermeidliche Restrisiko des Irrtums so klein wie möglich zu halten. Andersherum heißt das aber auch: Fällt es jemandem über die Maßen schwer, eine bestimmte Entscheidung zu fällen, dann ist das weniger eine Frage der Informationsfülle, sondern eine Frage mangelnder Zuversicht. Wenn man an den Erfolg glaubt, fällt jede Entscheidung, die zu ihm hinführen könnte, leichter.

5. Herausforderung: Klarheit

Zu den Tugenden, die uns ermöglichen, uns gegen Mythen zu wappnen und ihr wildes Wuchern in unserer schönen rationalen Welt zumindest einzuschränken, gehört Klarheit.

Unüberschaubarkeit ist ein Problem, das gleichermaßen Mitarbeiter wie Kunden trifft. Wir können Unsicherheit, Skepsis, Mißtrauen, die aus der Unüberschaubarkeit entstehen, mit Vereinfachung und Transparenz gegensteuern – immer wieder.

Wir können Komplexität nicht verhindern, aber wir können sie eindämmen. Denn zu der „black box“, die mit dem Geschäft mit dem Geld unauflösbar verbunden ist, kommen Komplexitätssteigerungen, die wir selbst produzieren: durch umständliche Vorschriften, komplizierte Verfahren, undurchsichti-

ge Arbeitsorganisation, unklare Verantwortung.

Unser erstes Anliegen ist deshalb die systematische Vereinfachung: Handeln wir auf einfache Weise. Meiden wir komplizierte Methoden wie der Teufel das Weihwasser. Suchen wir einfache Wege. Tun wir einfache Dinge auf einfache Weise.

Sorgen wir für transparente Prozesse, damit die Kunden uns besser verstehen und damit die Mitarbeiter eine verlässliche Leitlinie haben. Als Verantwortliche für den Vertrieb haben wir dafür zu sorgen, daß die Beteiligten sich in Strukturen bewegen können, die ihnen Orientierung und Halt bieten.

6. Herausforderung: Führung

Vertriebs Erfolg ist stets gemeinschaftlicher Erfolg. Auf den Spuren des herkömmlichen Verkäuferstars befinden wir uns deshalb auf einem Irrweg. Wir werden keine Vertriebs Erfolge erzielen, nur weil wir unseren Mitarbeitern leistungsorientierte Anreize anbieten. Die Vorstellung, man könne mit Geld wirklich etwas bewegen, ist völlig realitätsfremd. Auch hier gilt die Devise: zurück zu den Tatsachen.

Vielleicht suchen unsere Mitarbeiter primär gar keine zusätzlichen materiellen Leistungsanreize, sondern in erster Linie eine befriedigende Arbeit, bei der sie Gutes tun und ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen können. Unsere Mitarbeiter haben ein Recht darauf, von uns an die wirklichen Herausforderungen im Vertrieb herangeführt zu werden. Wir haben die Aufgabe, ihnen wirkliche Erfolge zu ermöglichen.

Wir brauchen deshalb nicht nur selbst klare Vertriebsziele, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können, sondern auch das nötige Engagement, um sie umzusetzen. Wenn Ziele nicht erreicht werden, müssen Sanktionen folgen. Drohungen, denen keine Taten, und Versprechen, denen keine Einlösung folgt, verhindern Motivation. Unsere Mitarbeiter brauchen die Spürbarkeit