

Die Mythen des Vertriebs: Zwischen Wunschtraum und Albtraum

Wolfgang Pachali

Wir sind mit den Leistungen unserer Mitarbeiter im Vertrieb nicht zufrieden. Okay. Sie sind zu wenig engagiert, phantasielos, ziellos. Vielleicht. Jammern ist gesellschaftsfähig, löst aber keine Probleme. Anklagen beruhigt, bringt aber keinen Fortschritt.

Überspannte Erwartungen: Stolze Ansprüche, bescheidene Taten

Unser Vertrieb krankt daran, daß wir zuviel erwarten, und diese überspannten Erwartungen kultivieren: in Form von Mythen. Wie sehen diese Mythen aus? Es sind einmal entstandene Deutungen der Zusammenhänge und des Geschehens im Vertrieb, an die wir uns gewöhnt haben, die wir als selbstverständlich hinnehmen, als Naturgesetz. Der Mythos ist eine als Naturgesetz erscheinende Teilwahrheit. Übrigens greifen Mythen immer bei Unerklärlichem, Undurchschaubarem. Der Mythos ist die andere Seite der Rationalität. Wer rational denkt, ist mythenanfällig.

Die Mythen des Vertriebs

Wir arbeiten mit Teilwahrheiten, die wir als ganze Wahrheit nehmen, und mit Vermutungen, die uns früher oder später als Tatsachen gelten. Wir arbeiten mit Ideen, die durch keine Erfahrungen mehr korrigiert werden. Wir erfinden Problemgeschichten, Lösungsmythen. Zu hohe Erwartungen entstehen immer dann, wenn Mythen die Entwicklung bestimmen. Davon gibt es in den Kreditinstituten eine ganze Menge. Nehmen wir einige Beispiele.

1. Mythos Holgeschäft

Um die Kehrtwende in der Verkaufspolitik der Banken zu beschreiben, erfreut sich eine Formel allgemeiner Beliebtheit: vom Bringgeschäft zum Holgeschäft.

Wie selbstverständlich nehmen wir an, daß die Probleme des Bringgeschäfts mit dem Turnaround zum Holgeschäft gelöst werden – wenn er nur rasch und

konsequent vollzogen wird. Bringgeschäft gilt als etwas Passives, das eher zu Behörden als zu Unternehmen paßt. Holgeschäft – das ist unternehmerisch, marktorientiert, erfolgshungrig. Bringgeschäft bringt Verluste, Holgeschäft holt Gewinne.

Weil wir glauben, daß der Markt für Finanzdienstleistungen ein Markt für Holgeschäfte ist, tun wir alles, um auf den Kunden zuzugehen: mit Außendienstmitarbeitern, die bis in die heimischen vier Wände unserer Kunden vorrücken.

In einem Markt für Holgeschäfte gewinnt der Wettbewerber, der als erster beim Kunden ist. Schnelligkeit wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

2. Mythos Masse

Zwar ist „Zielgruppenorientierung“ ein beliebtes Schlagwort, doch die ideelle Hausordnung der Banken spricht eine andere Sprache: Möglichst viele Produkte für möglichst viele Kunden. Alles für alle. Möglichst viele Anzeigen oder Artikel in möglichst vielen Zeitungen. Möglichst viele erreichen – wie etwa durch Werbung im Fernsehen – und möglichst allen gefallen – wie zum Beispiel durch eine dezent unauffällige Architektur und eine freundlich reservierte Innenraumausstattung. Überall gilt die Devise: Die Masse machts.

3. Mythos Produktvielfalt

Wir gehen immer davon aus, daß der Kunde eine möglichst breite Produktpalette will. Deshalb wuchs das Sortiment in eine supermarktreife Größenklasse. Deshalb wird jede Gelegenheit genutzt, um dem Kunden zu zeigen, was man sonst noch alles hat – immer stillschweigend vorausgesetzt, daß unser Kunde sich für Geldgeschäfte und Bankprodukte interessiert und sich gern einarbeitet, vergleicht und auswählt.

Nahezu alle Marketingmaßnahmen und Vertriebsaktivitäten gründen auf dem festen Glauben, daß ein Bankkunde ein Produkt kauft. Das Produkt wird erklärt, wir rechnen Beispiele durch, wir verkaufen ihm das Produkt: einen Sparver-

trag, einen Kredit, eine Investitionsbeteiligung. Wofür wird geworben? Für bestimmte Produkte! Wann wird Wettbewerb gespürt? Wenn ein neues Produkt auf den Markt kommt.

4. Mythos Rationalität

Wie selbstverständlich arbeiten wir mit der Annahme eines klugen und mündigen Kunden: ein gebildeter Erwachsener, der sich informiert hat und zu einem vernünftigen Leistungsvergleich in der Lage ist. Die Kommunikation der Banken ist primär auf rationale Entscheidungen hin ausgelegt: Prospekte voller Rechenbeispiele, eine freundlich-kühle Atmosphäre.

5. Mythos Rennpferde

Wir bräuchten ganz andere Mitarbeiter als die, die wir haben, lautet die Klage landauf, landab: Rennpferde statt Ackergäule.

Hier wirkt die gleiche Logik wie bei Bringgeschäft und Holgeschäft: Völliger Ersatz, kompletter Austausch suggeriert Verbesserung. Wir müssen Verkäufer einstellen, statt Bankmitarbeiter. Dann wäre unser Problem gelöst. Wir setzen voraus, daß es sich im Bankenmarkt eher um eine Rennbahn als um einen Acker handelt.

6. Mythos Planbarkeit

Wir messen Werbewirkungen. Wir planen Absatzzahlen. Wir glauben, wenn wir nur alles richtig organisieren, stellt sich der Erfolg automatisch ein. Wenn wir Vertriebs Erfolg wollen, verbessern wir die Struktur. Wenn wir Fehler suchen, dann bei den Instrumenten: Es sind vielleicht die falschen. Wir schauen uns nach neuen Wegen und neuen Formen um: immer unter der Voraussetzung, daß Erfolg kalkulierbar ist – wenn man nur mit einem klugen Kopf kühl genug herangeht.

Der feste Glaube an die Machbarkeit der Zukunft nach Plan, an die rational prognostizierbare Zukunft bestimmt unser Denken und Handeln. Alle Trendbücher werden Bestseller und die Marktforscher müssen ihre ganze Kraft daran

