

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

setzen, herauszubekommen, ob ein bestimmtes Produkt in Zukunft auf die Begeisterung der Kunden treffen wird.

Mythen schlagen auf die Stimmung, wie wir schon bei Hegel nachlesen können: „perfektionistische Sollforderungen wirken als Realitätsvermiesung“. Überspannte Erwartungen produzieren Frustrationserlebnisse. Das gefällt vielleicht nicht, aber damit kommen wir dem tatsächlichen Handlungsbedarf näher. Der Kern des Problems ist die sich ausbreitende schlechte Stimmung, die permanente Unzufriedenheit, das schwache Selbstbewußtsein.

Unzufriedenheit wächst aus der Differenz zwischen Erwartung und Erfüllung. Die Erfüllung haben wir nur bedingt in der Hand, die Erwartung dagegen entsteht in unserem eigenen Kopf. Auf sie haben wir Einfluß. Wir bestimmen, was wir erwarten.

Mythen sind mißerfolgs-magnetisch. Sie erzählen die Geschichte einer Unmöglichkeit. Erkennen Sie die Logik der Argumentation? Wir wären unschlagbar, wenn wir... die besseren Produkte, günstigere Preise, schlagkräftige Verkäufer oder das bessere Controlling hätten.

Die eigenen Stärken werden nicht aus dem Inneren Ihres Unternehmens, sondern aus dem Vergleich mit dem Wettbewerber gewonnen. Alle Ideen, wie Sie mehr Erfolg haben könnten, gründen auf Vermutungen, an die wir uns nur halten, weil wir uns an sie gewöhnt haben.

So läßt sich die heutige Situation im Vertrieb in kurzen Sätzen beschreiben: Die Erwartung ist zu hoch, die Frustrationstoleranz ist gesunken und die Klage-technik erlebt ein Superwachstum. Wie kommen wir aus dieser Klemme?

Zurück zu den Tatsachen

Nehmen wir uns Wilhelm Busch zu Herzen: Das Gute, dieser Satz steht fest, ist stets das Böse, das man läßt. Anfangen heißt als erstes Aufhören: aufhören, gegen die Mythen zu kämpfen. Mythen sind unvermeidlich: Sie sind eine gängige Form eines ungelö-

sten Problems. Sie kehren immer wieder. Wer rationale Lösungen will, produziert automatisch Mythen. Nehmen wir sie zunächst einmal gelassen hin.

Dann haben wir schon viel gewonnen: wir können uns nämlich den täglichen Kampf um die absolute Wahrheit sparen und eröffnen uns die Möglichkeit, mit verschiedene Optionen zu spielen, auszuprobieren statt nur zu organisieren. Verlassen wir also die Mythen und kommen wir auf den sicheren Boden der Tatsachen. Worauf können Sie sich verlassen?

1. Die Marktanteile in der Finanzbranche verschieben sich nur äußerst langsam.

Die vielfach zitierten schnellen Marktverschiebungen im Finanzdienstleistungsgewerbe kommen aus der Mythenkiste. Die Erfolgsfaktoren in der Bankbranche heißen Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit, Vertrauen. Sie alle brauchen Zeit, um zu reifen, langsam und kontinuierlich.

2. Der Kunde wechselt seine Bankverbindung nur äußerst ungern.

Schließlich weiß man so wenigstens, woran man ist. Jeder Wechsel ist aufwendig. Außerdem sehen die Kunden kaum Unterschiede zwischen den Wettbewerbern. Für einen Wechsel ist ein hohes Maß an Unzufriedenheit nötig. Sie können also im Zweifelsfall damit rechnen, daß die meisten Kunden Ihnen erhalten bleiben – womöglich allerdings nicht mit Begeisterung, sondern aus Trägheit.

3. Die Konzentration der Volumen und Erträge auf wenige Kunden ist wesentlich höher, als wir gemeinhin glauben.

Jeder weiß, daß 80% Prozent des Geschäfts von nur 20% der Kunden gebracht werden: Kunden mit mehr als 7.000 Mark Spareinlagen und mehr als 70.000 Mark Kreditvolumen.

Daher geht es nicht um den Massenmarkt, sondern um ein treffsicheres Marketing für die Kunden, die das Ge-

schäft tragen. Es geht nicht um den Vertrieb von Kreditprodukten, sondern um gute Bonitäten. Es geht darum, das Vertriebsmanagement auf hohe Losgrößen auszurichten. Und es geht darum, bei der Akquisition und Betreuung von Kunden den sensiblen Moment der Schwellensituation erfolgreich zu meistern: das erste Kontokorrentkonto, das erste Depot, die erste Baufinanzierung, die erste Unternehmensfinanzierung.

4. Der Kunde interessiert sich nicht für unsere Produkte.

Kaufen Sie gleich eine ganze Kuh, wenn Sie nur ein Steak essen wollen? Ich kenne keinen einzigen Fall, in dem ein Kunde einer Bank den Rücken gekehrt hat, weil sie „zu wenig Auswahl“ hatte. Doch die meisten Produktpaletten zeugen von dem unaufhaltsamen Bemühen, den Kunden in eine Fülle von Möglichkeiten zu verstricken.

Ohnedies interessiert sich der Kunde für Auswahl nur in zweiter Linie. Er will Lösungen – auf den Leib geschrieben. Da ist nicht das Produktwissen des Beraters, sondern seine soziale Kompetenz, seine kommunikative Kraft gefordert.

Der Kunde kauft nie ein Produkt, sondern immer ein Instrument, um ein für ihn wesentliches Ziel zu erreichen: Er will seine Familie absichern, in den eigenen vier Wänden wohnen oder sich beruflich auf eigene Füße stellen.

Der Kunde kauft eine Lösung, ein Stück Entlastung, eine Gewinnchance, Sicherheit. Und er kauft sie nicht, weil sie gut ist, sondern weil sie ihm gefällt.

5. Wir brauchen Ackergäule.

Ackergäule sind nicht schlechter als Rennpferde, sie sind nur anders. Auch phantasiearme Naturen bauen Luftschlösser, es kommen eben Reihenhäuser dabei heraus. Aber genau da setzen die Kreditgenossenschaften als Milieubanken an. Die Luftschlösser unserer Kunden sind nun mal Reihenhäuser. Uns selbst fehlen die Fähigkeiten, um Rennpferde erfolgreich zu trainieren. Bislang zeigt nämlich alle Erfah-

rung, daß Rennpferde, sobald sie in einer Bank arbeiten, innerhalb kürzester Zeit zu Ackergäulen mutieren. Das muß Gründe haben, ernstzunehmende Gründe.

6. Es gibt kein Rezept für Erfolg.

Wer jemals in seinem Leben sensationelle Verkaufserfolge erzielt hat, weiß das Glück zu schätzen, das ihm diesen Erfolg bescherte. Das Glück läßt sich nicht zwingen – noch nicht einmal von einem klugen Kopf. Die Zukunft ist weder vorhersehbar, noch planbar. Dennoch richten wir Marketing, Werbung und Vertrieb genau darauf aus. Doch erfolgreich ist nur, wer mit einem guten Plan die Gunst der Stunde nutzen kann. Der beste Plan trägt nur so weit, wie er von einer nützlichen Umsetzung im richtigen Augenblick begleitet wird.

7. Banken sind black-boxes.

Wir haben es mit abstrakten Produkten, komplexen Zusammenhängen und schwer begreifbaren Größen zu tun. Der Markt ist vollkommen undurchsichtig: Jeder Vergleich ist so unmöglich wie sinnlos. Nehmen Sie das Beispiel der Baufinanzierung: Was ist ein Konditionsvergleich wert, der weder unterschiedliche Festzinslaufzeiten berücksichtigt, noch die steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten, die sich aus der Höhe des Disagios ergeben? Und ständig ist hier Bewegung im Spiel. Alles verändert sich rasch. Zu schnell für den Kopf unserer Kunden, um den Veränderungen zu folgen, zu komplex, um sie nachvollziehen zu können.

Der Handlungsbedarf

Es existieren Probleme, bei denen es ein Fehler wäre, sie nicht zu haben, und übermenschlich, sie zu lösen. Dazu gehören sicherlich viele der bekannten Vertriebsprobleme. Können Sie sich eine Situation vorstellen, in der Sie keinen Wettbewerbsdruck mehr spüren?

Was tun? Sie können das Problemantwortlos links liegen lassen und zur Tagesordnung übergehen. Dann werden Sie solange weiter mit den Mythen in

die falsche Richtung arbeiten, bis es Sie Kunden und Gewinn kostet. Das ist nicht gut. Sie können eine Antwort für das Problem suchen und glauben, Sie hätten das Problem gelöst. Dann sind Sie schon mit der Blindheit des Mythos geschlagen: Sie stehen mittendrin. Das ist auch nicht gut.

Oder Sie können drittens mit verschiedenen Optionen spielen, einiges ausprobieren und dabei vor allem immer eines im Auge behalten: einen Horizont voller Möglichkeiten. Zu viele Antworten zu haben bewahrt das Problem, ohne es zu lösen. Das ist am besten. Die Lösungen von Problemen durchlaufen in der Regel drei Stadien: erst wird die Problemlösung begrüßt. Dann wird sie selbstverständlich. Und schließlich wird sie zum Feind. Als Volksbanken und Raiffeisenbanken lokal tief verwurzelte Milieubanken schufen, um eine volksnahe Alternative zu den exklusiven Kundenzirkeln der Großbanken zu schaffen, galt es als erstrebenswert, klein und nachbarschaftlich organisiert zu sein.

Kaum hat sich diese Lösung als eine Selbstverständlichkeit etabliert, regt sich Widerspruch. Die Lösung von gestern erscheint manchem als Ballast auf dem Weg in die Zukunft. Die Entlastung von Problemen disponiert zur Ablehnung der Lösung. Wir spüren das Problem nicht mehr, also glauben wir auch auf die Lösung verzichten zu können: Verschieden wir uns von Kleinheit und Kundennähe. Die alte Lösung ist der neue Feind. Kaum ist ein Problem gelöst, wird dessen Lösung problematisch. „Die Befreiung vom Bedrohlichen läßt das Befreiende bedrohlich erscheinen“, wie Professor Odo Marquard es in seinem Aufsatz „Apologie des Zufälligen“ ausdrückt.

Die Aufgabe von Vertriebsverantwortlichen: Kompensation von Modernisierungsschäden

Mythenbildung ist unvermeidlich, solange wir uns Unerklärliches erklären wollen. Wer verhindern will, daß sie die Geschäftspolitik in eine falsche Rich-

tung prägen, muß Gegengeschichten erzählen, die zur tatsächlichen Erfahrung zurückkehren: Geschichten, die sensibilisieren, bewahren und orientieren. Geschichten, die Halt, Sicherheit und Vertrauen fördern. Geschichten, die den Sinn für Kontinuitäten entwickeln, für Langsamkeit.

Während in Deutschland noch Konzentrationsbestrebungen vorherrschen, wird von den amerikanischen Trendforschern die Zukunft der kleinen Einheiten ausgemalt. Langsamkeit ist nicht unsere Schwäche, sondern unsere Stärke. Gerade durch Langsamkeit wächst in der Moderne die Chance, auf der Höhe der Zeit zu sein. Berechenbarkeit und Glaubwürdigkeit entstehen nur sehr langsam.

Und wir brauchen – immer wieder – das Bemühen um illusionsfreie Erfahrungen. Ist die Erfahrung erst flöten gegangen, kann sie auch nicht mehr Selbstbild und Selbstdarstellung speisen. Im Beispiel gesprochen: Ein Vertriebsleiter, der selbst nichts mehr verkauft, hat automatisch illusionäre Erwartungen an die Leistungen seiner Vertriebsmitarbeiter an der Front. Wenn Sie als Vorstand einer Kreditgenossenschaft einen Berater haben, der selbst kein Banker oder kein Genossenschaftler ist – was kann der wirklich von Ihrer Praxis verstehen? Was können Firmenkundenbetreuer leisten, die selbst keine unternehmerische Praxis haben? Was sind Vertriebsrainer wert, die selbst nicht im Vertrieb stehen?

Der Erfahrungsverlust illusioniert die Erwartung, die Illusionierung der Erwartung steigert den Erfahrungsverlust. Ein Teufelskreis. Aus ihm heraus führt nur die Interpretation der eigenen Enttäuschung, die Kritik an den illusionären Erwartungen, die Rückkehr auf den Boden der Tatsachen. Ermöglichen Sie Ihren Vertriebsmitarbeitern illusionsfreie Erfahrungen.

■ Wolfgang Pachali ist Direktor des Bereichs Unternehmensberatung im Genossenschaftsverband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen e.V. Frankfurt