

VERKAUFEN mit Pbl von Wolfgang Hinz

In einer Befragungⁱ wurde festgestellt, dass 55 Prozent der befragten Führungskräfte ihrem Vertrieb eine unzureichende Qualität über alle Vertriebsdisziplinen hinweg bescheinigen. Nur 40 Prozent der befragten Manager attestieren ihren Verkäufern, ein Verkaufsgespräch auch erfolgreich abschließen zu können. Vor allen Dingen im Abschluss und bei der Auswertung von Kundengesprächen seien Verkäufer oft erschreckend schwach und verschenken hohe Umsatzpotentiale. Dazu kommt, dass Projekte zur Produktivitätsverbesserung im Vertrieb gerade wegen der Widerstände der betroffenen Personen zu einem überproportionalen Prozentsatz scheitern. Andererseits liegt hier eine besonders große Produktivitätsreserve.

Über das Thema ‚Kundenorientierung‘ sind schon viele Abhandlungen geschrieben worden, ohne dass man sich darauf verständigen konnte, was das denn nun wirklich sei. Einig sind sich die Experten nur dahingehend, dass Kundenorientierung ein besonders wichtiges Thema ist. Gut in Erinnerung sind noch die Zeiten, in denen die Unternehmensführungen Kundenorientierung als wichtigstes Thema in ihrem Unternehmen propagiert haben. Das kam in der Verkaufsmannschaft gut an: „Endlich haben die das begriffen.“ Und dann wurde Kundenorientierung praktiziert, koste es, was es wollte. Natürlich war das dann aber doch nicht so gemeint und führte zu Enttäuschungen bei Unternehmensführung und Verkaufsmannschaft.

Die Verkäufer fragten zurück: „Was wollt ihr eigentlich? Kundenzufriedenheit oder Umsatz/ Marge?“ Natürlich wollte die Unternehmensführung beides: Kundenzufriedenheit und Umsatz/ Marge. Jetzt beginnt das Dilemma: Der herkömmliche Verkäufer kann das nicht verstehen und noch weniger umsetzen. Die Unternehmensführung kann das nicht klarer ausdrücken und vermitteln. So verfestigt sich die Vergeudung vertrieblicher Potenziale.

Wie geht die Angelegenheit dann weiter? Zumeist startet die Unternehmensführung ein Projekt zur Steigerung der Vertriebsperformance. Dazu beauftragt sie oft eine große und renommierte Unternehmensberatung. Diese bringt ihre ausgefeilten und ausgeklügelten Methoden, Techniken und Verfahren zum Einsatz. Wenn man BERGERⁱⁱ glauben darf, dann scheitern diese Projekte besonders oft an internen Widerständen und inhaltlichen Umsetzungsproblemen. Selbst wenn es gelingt, die Methoden, Techniken und Verfahren umzusetzen, treten die erwarteten Ergebnisse oftmals nicht ein. Wie sollten sie auch? An den Defiziten der Verkaufsmannschaft bezüglich der Kenntnisse über Menschen und deren Interessen hat sich mit den neuen Methoden nichts geändert.

Wenn sich ein Verkäufer für die Bedürfnisse und Interessen seines Kunden interessiert und diese bei seinen Entscheidungen und seinem Handeln berücksichtigt und einbezieht, dann ist das in dem hier verwendeten Kontext Kundenorientierung. Damit sind wir wieder beim Umgang mit Pbl.

Die Kenntnis der Interessen von Kunden und Unternehmen und deren Ausgleich ist gerade an der entscheidenden Stelle im Umgang mit dem Kunden von entscheidender Bedeutung: Im Verkaufsgespräch!!! Im Verkaufsgespräch geht es nicht nur um die Sache, sondern überwiegend um Interessen. Deshalb ist ein Verkaufsgespräch auch keine Sachverhandlung, sondern eine Interessenverhandlung. Ein Verkäufer, der dies nicht versteht, kann nicht wirklich effektiv und effizient sein.

Eine Interessenverhandlung hat ihre eigenen Regeln, die komplett verschieden von denen der Sachverhandlung sind. Wenn ein Verkäufer ein Gespräch nach den Regeln der Sachverhandlung führt, dann wird er immer dem interessenverhandelnden Kunden unterlegen sein. Diese Unterlegenheit manifestiert sich dann in nicht realisierten Umsatzpotentialen, in Margenverschlechterungen oder Zusatzaufwand. Verlierer sind der Verkäufer selbst und sein Unternehmen.

Folglich muss ein Verkäufer, der erfolgreich sein will, den Umgang mit Interessen und die Spielregeln der Interessenverhandlung lernen. Der Aufwand dazu ist im Verhältnis zu den erreichbaren Produktivitätssteigerungen wirklich gering. Schon mit einem Einsatz von wenigen Tagen kann eine wirkungsvolle Grundausbildung mit Hilfe des Programms ‚Interessenbasiert Verkaufen‘ erreicht werden. Die Gratifikation besteht dabei aus mehr Kundenzufriedenheit, Umsatzerhöhung, Margenverbesserung und Aufwandsreduzierung. Als weiteren Bonus erhält jeder Verkäufer die Erhöhung seiner eigenen Leistungsfähigkeit, was zu mehr Selbstsicherheit und mehr Erfolg führt. Das ist ein wirklicher Wettbewerbsvorteil.

© Dr. Wolfgang Hinz
PbI Institut
www.pbi-institut.org

ⁱ **Proutfoot:** Studie ‚Über 50 % geben ihrem Vertrieb schlechte Noten‘, 2007.

ⁱⁱ **Berger:** Studie ‚Vertriebsperformance in schlechten Zeiten‘, München 2003.