

Change Management im Vertrieb

Das Praxishandbuch für Entscheider

Bearbeitet von
Christian Brauner, Ralf Seidel, Jörg Wacha

1. Auflage 2012. Taschenbuch. 247 S. Paperback
ISBN 978 3 648 03037 0

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Absatz & Vertrieb](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

1 Herausforderungen für den Vertrieb heute und morgen – Vertrieb 3.0 versus Kunde 3.0

Wie vielfältig und vielschichtig heute die Herausforderungen an den Vertrieb sind, haben wir im Rahmen unserer Einführung bereits mit branchenspezifischem Fokus skizziert. Branchenübergreifend zeichnen sich drei große Entwicklungen ab, die sich untereinander oft gegenseitig bedingen oder pushen, wir werden dies in diesem Kap. vertiefen:

- Zum Ersten zeichnet sich eine immer größere Produktvielfalt und -vergleichbarkeit ab, verbunden mit einem zunehmenden Preiskampf. Das Alleinstellungsmerkmal eines Produkts muss im B2C-Sektor (Business-to-Consumer) letztendlich der Vertrieb dem Käufer kommunizieren.
- Zum Zweiten ist im B2B-Sektor (Business-to-Business) der Vertrieb immer öfter mit vielköpfigen Entscheidungsgremien, sogenannten Buying Centern (Kap. 1.3.1) konfrontiert. Hier müssen sich Vertriebsorganisationen auf sehr unterschiedliche Interessenlagen innerhalb eines Kundenunternehmens einstellen.
- Zum Dritten hat die Digitalisierung der globalen Wirtschaftskreisläufe dramatische Auswirkungen auf die gesamte Kundenlandschaft, B2C und B2B. Sie hat eine „Waren-(und Dienstleistungs-)welt 2.0“ hervorgebracht, die je nach Perspektive für alle Beteiligten, besonders aber für die unmittelbaren Akteure Vertrieb und Kunde sowohl Chance als auch Bedrohung sein kann. (Die drei großen Ausrichtungen der Warenwelt 2.0 – Informationstransparenz, Social Media und neue Vertriebskanäle – stellen wir vertiefend im UnterKap. 1.2 vor.) Die Chance besteht darin, dass der Vertrieb an diesen Ansprüchen auch wachsen und seine Qualitäten unter Beweis stellen kann. Dieser Aspekt spielt eine wichtige Rolle für die Motivation der Vertriebsmitarbeiter (Kap. 2.1.4) und könnte im Rahmen der stetigen Kommunikationsflüsse im Veränderungsprozess selbst (Kap. 2.2.3) eine Kernbotschaft sein.

Die virtuelle Warenwelt schafft zunächst einmal eigene Gesetzmäßigkeiten, deren Kenntnis (noch) nicht für jeden selbstverständlich ist. Sie generiert Bedürfnisse im Kunden, die je nach seiner Affinität zum Netz sehr unterschiedlich sein können. Der Kunde als solcher, in seinem Wunsch, etwas zu kaufen und nicht etwas verkauft zu bekommen, ist sich in seinem Wesen durchaus treu geblieben. Er möchte die Verfügungshoheit behalten, zumindest aber das Empfinden, dass er mit seiner Nachfrage das Angebot bestimmt und nicht umgekehrt. Die in rasanter Geschwindigkeit sich entwickelnde Digitalisierung spielt diesem Kunden die Karten in die Hand. Brauchte es früher für viele Produkte noch den Vertriebsmitarbeiter, durch den der Kunde das Produkt überhaupt erst kennenlernte, so ist der netzaffine Kunde in Sachen Informiertheit dem Verkäufer nicht selten sogar überlegen.

Für den Verkäufer bedeutet das: Kommt es zum realen – neudeutsch „postvirtuellen“ – Kontakt mit dem netzaffinen Kunden, dann erwartet dieser weit über das bloße Produkt hinaus umfassende Faktenkenntnis. So will er Antworten zu Begleitfaktoren haben (Ökologie, Ethik in der Produktionskette etc.) und er erwartet eine gelungene Produktperformance, sprich das Schaffen von positiven Erfahrungen rund um das Produkt herum. Nicht minder stark sind die Social Skills des Verkäufers bei den Kunden gefragt, die mit der rasanten Entwicklung der virtuellen Warenwelt nur bedingt zurechtkommen. Hier wünscht sich der Käufer ein Gegenüber auf der Verkaufsseite, dem er vertrauen kann, der ihm Sicherheit gibt. Diese Kunden, deren Ansprüche durch die virtuelle Warenwelt gewachsen sind, nennen wir „Kunden 3.0“.

Hinweis: Virtuell und postvirtuell

Virtuelle Realität ist nachweisbar. Es ist das Geschehen im Internet oder der Arbeitsspeicher auf dem Computer etc. Postvirtuell ist das Umgehen des Menschen mit den Entwicklungen, die die virtuelle Welt zeitigt. Aufs Produkt bezogen ist es die Ware, die beim Käufer ankommt, aufs Erleben bezogen die Informiertheit oder auch die Verunsicherung der Akteure.

Der Verkäufer, dem es gelingt, die Erwartungen dieser Kunden zu erfüllen oder noch besser: zu übertreffen, hat sich als Meister im Customer-Experience-Management (CEM) erwiesen. Wir stellen es weiter unten in Kap. 1.3 vor. Diesen Ansprüchen, die durch das Internet noch einmal exponentiell gewachsen sind, steht die dunkle, die Schattenseite

gegenüber. Denn noch immer haftet dem Vertrieb ein Negativimage an, etwas fast Unappetitliches. Gelingt es dem Vertrieb nicht, sich vom Negativimage zu befreien und es zu widerlegen, bedeutet das in einer digitalisierten Waren- und Erlebniswelt das „Aus“ für den direkten Verkauf. In der Internetwelt verbreiten sich nicht nur die guten, sondern auch die schlechten Urteile in kometenhafter Geschwindigkeit übers Netz. Und schlimmer noch: das Internet als Synonym für Entwicklung und Veränderung hat zugleich das elementarste Elefantengedächtnis, das die Menschheit bislang kennt; was hier an Urteil gefällt wurde, ist im großen Netzgedächtnis ein für alle Mal abgelegt.

1.1 Negativimage von Vertrieb – Von der Drückerkolonne bis zum Bonusjäger

„In der früheren Arbeitswelt des Markus S. gab es Vertriebler, die Käufern Honig ums Maul schmierten, um ihnen von hinten ihr Erspartes aus der Tasche zu ziehen; es gab Konzernchefs, die den Hals nicht voll genug bekommen konnten und Bankangestellte, die bei den Worten „Kunden“ und „Kredit“ nicht an Beratung, sondern nur an Boni und Provisionen dachten.“ Die Rede ist von der Immobilienbranche. Die Headline in diesem redaktionellen Beitrag in der Berliner Tageszeitung „Der Tagesspiegel“ ist ein Dolchstoß für eine ganze Branche: „Schrott-immobilien – Außer den Käufern haben alle profitiert“.

Ein weiterer Bericht des „Tagesspiegel“ zum Themenfeld Vertrieb nimmt die Versicherungsbranche und deren Image des Haustürvertreters aufs Korn: In der Reportage „Von Tür zu Tür“ wird das Unbehagen der Kunden mit Vertrieb auf den Punkt gebracht: „Beim Stichwort Versicherungsvertreter fallen den meisten Deutschen unschöne Begriffe wie „Aufquatschen“, „Klinkenputzen“ und „übers Ohr hauen“ ein.“

Wie konnte es zu diesem schlechten Image kommen? Der „klassische“ Vertrieb war lange Zeit (und ist es oft noch heutigen Tags) über Quantität geprägt. Der Vertriebsmitarbeiter macht 1,7 Besuche am Tag, dem Chef reicht das nicht: „Sie müssen mindestens vier Besuche am Tag machen, Ihr Umsatz muss steigen.“ Die pure Masse, aber ohne die erforderliche Qualität der Beratung, steigert den Umsatz nicht zwangsläufig. Bei den gestiegenen Erwartungen moderner Kunden kann sogar das Gegenteil der Fall sein: Der Kunde spürt den Druck des Verkäufers

und drängt den Lästigen möglichst rasch zur Tür hinaus oder lässt ihn gar nicht erst ins Haus. Da ist es naheliegend, dass so mancher Abteilungsleiter (vgl. Abb. 1 „Die Neueinstellung“) noch einen draufsattelt: Jetzt sollen es Qualität plus Quantität bringen – eine Rechnung, die in dieser Schlichtheit nicht aufgeht.

Zum Ersten: Druck unterdrückt Potenziale. Wessen Hände gebunden sind, der kann nicht frei agieren. Der Verkäufer, dem die geforderte Zahl erfolgreicher Vertragsabschlüsse wie ein Kainsmal auf der Stirn brennt, wird schwerlich in der Lage sein, sich geduldig und nach kreativen Lösungen suchend auf den Kunden einzulassen.

Zum Zweiten: Qualität hat auch mit der hierfür investierten Zeit zu tun: Ein handgenähtes Sakko braucht nun einmal mehr Akribie in der Fertigstellung als ein im Akkordtempo zusammengeschustertes. Eine fundierte Beratung (vgl. Kap 2.1.7) ist nicht in zehn Minuten zu machen, dann ist es keine fundierte Beratung.

Zum Dritten: Chefs, die ihren Mitarbeitern die für Qualität erforderlichen Rahmenbedingungen nicht schaffen, brauchen sich nicht zu wundern, wenn es Kundenbeschwerden „hagelt“, wenn sich der schlechte Ruf von Vertrieb perpetuiert und wenn überrumpelte Kunden zum nächstmöglichen Zeitpunkt ihre Verträge wieder kündigen.



Abb.1: Die Neueinstellung, © genehmigt gfive

Das schlechte Image des Vertriebs beruht nicht zuletzt darauf, dass dieser vornehmlich mit eben jenen, unter immensem Druck stehenden und auf Masse geeichten, Verkäufern assoziiert wird. Mit den Verkäufern, die dem Kunden bewusst oder unbewusst signalisieren, dass sie ihm etwas verkaufen wollen, um daraus ihren persönlichen Gewinn, ihre Provision zu ziehen. Hier hat sich eine unselige Spirale aus Druck,

Verhalten des Verkäufers und Reaktion des Kunden entwickelt. Lässt letzterer den Verkäufer abblitzen, steht dieser noch mehr unter Druck, seinen Umsatz beim nächsten Kunden einzufahren, sonst wird der Verkäufer in seiner Vertriebsorganisation an den Pranger gestellt. Eine Spirale, die sich besonders beim Haustürgeschäft, dem Strukturvertrieb und bei Callcentern abzeichnet – die Junkmail ist die unappetitliche Version im Netz. Dass es auch Strukturvertrieb geben kann, der kundenorientiert arbeitet, stellen wir in Kap. 2.1.7 unter Beweis.

Seitens des Kunden wird bei der Negativbewertung von Vertrieb entweder gerne übersehen, dass diese „schwarzen Schafe“ beileibe nicht eine gesamte Berufsgruppe charakterisieren – oder der Kunde erlebt einfach zu selten die Positivbeispiele. Dabei ist Verkauf viel mehr (bzw. kann viel mehr sein) als diese markant negativ in die Wahrnehmung dringenden „Bonusjäger“.

Natürlich gibt es den „guten“, den unaufdringlichen Verkäufer, der dem Kunden beratend zur Seite steht, sich nach seiner Zufriedenheit auch nach abgeschlossenem Geschäft erkundigt. Genau hier liegt auch die Chance für den Vertrieb der Zukunft: Gerade in Zeiten einer digitalen Warenwelt, in der Informationen und Abwicklungen rund um das pure Produkt sich zunehmend in andere Kanäle verlagern, gewinnt der Verkäufer Freiräume, um seine Qualitäten als Manager und Performer eines gesamten Verkaufsprozesses unter Beweis zu stellen. Das Internet kann den Weg ebnen für ein neues Verhältnis von Verkaufendem und Kunden auf „Augenhöhe“.

1.2 Die Digitalisierung der Warenwelt – Eine neue Dimension von Kaufen und Verkaufen

Als Leser dieses Buchs sind Sie ausgewiesener Vertriebsexperte und gestalten Entwicklungen maßgeblich mit. Gehören die folgenden Begriffe schon zu Ihrem täglichen Wortschatz? Von der „Customer Energy“ über die „ubiquitäre Intelligenz“ zum „Emotional Boosting“ und der „Augmented Reality“? Wortentwicklungen, die in enger Wechselbeziehung zum Internet stehen – und beides zugleich verdeutlichen: Immer noch zählen Gefühl, Imagination und Gruppendynamiken zu den entscheidenden Faktoren im Prozess des Kaufens und Verkaufens. Das war schon immer so und wird wohl immer so blei-

ben. Das Netz aber verdichtet und pusht tief in uns angelegte Denk- und Verhaltensmuster (die wir in Kap. 3.1 vertiefend vorstellen). Durch die Vernetzung potenziert sich die Energie bzw. die Wirkungsmacht des Kunden (Customer Energy), das Wissen über Produkte und Zusammenhänge ist allen zugänglich. Es entsteht eine nicht mehr am Individuum orientierte, beliebige, gleichförmige Intelligenz (ubiquitäre Intelligenz). Der Austausch (potenzieller) Käufer untereinander weit über persönliche und lokale Bezüge hinaus kurbelt die Emotionen noch an (Emotional Boosting). Es entsteht letztendlich eine erweiterte Realität (Augmented Reality).

Die virtuelle Welt und die „reale“ Welt verbinden sich miteinander – etwa wenn ein Tourist sein iPhone vor ein reales Gebäude hält und die Daten zu diesem Gebäude auf dem Display erscheint, aber auch, wenn Menschen sich auf Basis von Facebook-Postings in der realen Welt begegnen. Dies alles sind Entwicklungen, mit denen sich der Vertrieb konfrontiert sieht, eine Entwicklung, die angesichts der netzaffinen jungen Generation an Dynamik noch gewinnen wird. Drei große Entwicklungsfelder der Digitalisierung der Waren- und Wirtschaftswelt zeichnen sich ab, die wiederum eng miteinander verflochten sind.

- Die Informationstransparenz: Verbraucherschutz- und Vergleichsportale machen den Kunden zum semiprofessionellen Marktbeobachter, immer öfter weiß er mehr über eine Ware und deren Qualität als der Verkäufer selbst – und ist bestens informiert über Wettbewerbsprodukte. Ein Wissen, dass der Kunde gerne ausspielt. Der Verkäufer muss sich mit dem kundigen Kunden auseinandersetzen und seine Ansprache individualisieren: „Werbliche Standards sind der Transparenz-Generation ein Gräuel“, sagen die Marktforscher der Kölner Unternehmensberatung You Gov Psychonomics als Erkenntnis aus ihrer Studie „Servicearchitektur 2015 im Finanzdienstleistungsmarkt“.

Hinweis: Transparenz bedeutet Werteverchiebung

„Die totale Transparenz im Netz hat zu einem dramatischen Vertrauensverlust gegenüber Unternehmen geführt“, erläutert der Betriebswissenschaftler Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer von der Ludwigs-Maximilians-Universität München. Herrschte früher ein Grundvertrauen des Kunden, muss heute erst einmal Misstrauen abgebaut werden. Das Unternehmen muss Maßnahmen zum Vertrauensaufbau leisten. Es geht um ein Umdenken von der Shareholder- zur Stakeholder-Orientierung (Quelle: „Presse-text“, s. Literaturverzeichnis).

- Die sozialen Netzwerke: Im virtuellen Zeitalter ist Social Media ein großer Meilenstein für das Verhältnis Vertrieb-Kunde. Top oder Flop eines Produkts oder einer Dienstleistung sind über Facebook, Twitter und Co. in Lichtgeschwindigkeit in unzähligen Haushalten gelandet. Die Entwicklungsspirale hat sich aber längst über den Punkt des puren Weitergebens von Informationen hinaus, über Daumen hoch oder Daumen runter, weiter gedreht. Zunehmend bilden sich virtuelle Communitys, in denen Kunden untereinander tiefreichende Informationen zu Verkäufern und deren Serviceleistungen austauschen.

Social Shopping nennt sich diese Form vernetzter Käufermacht und da sollte für die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen aktives Mitmischen in den Social Media Kanälen fast selbstverständlich sein – wer will schon, dass über ihn bzw. sein Produkt geurteilt wird, ohne sich dazu zu positionieren? Noch besser natürlich, wenn das Unternehmen oder die Vertriebsorganisation als Trendsetter Meinungen setzt! Die Marktforscher von You Gov Psychonomics empfehlen u. a. personalisierte Kundenbereiche auf der Webpräsenz des verkaufenden Unternehmens, die über passende Produkt-Updates und Angebote informieren.

Achtung: Vom Social Shopping zum Lead User

Das Internet befördert die Wirkungsmacht des Käufers. Vernetzung und Co-Creation des Kunden bestimmen den Aktionsradius des Verkäufers.

Die individualisierte Information ist aber noch lange nicht das Ende der Fahnenstange. Noch darüber hinaus sollten Anbieter offen sein für den aktiven, den mitgestaltenden Kunden, den „Lead User“, der nicht nur Erfahrungen mit dem Produkt oder der Dienstleistung weitergibt, sondern in den Netzwerken nicht selten essenzielle Vorschläge zur Weiterentwicklung der Ware in die virtuelle Welt sendet – sein Votum hat die Kraft, Statussymbole (mit)zugestalten, Marken und Brands in bestimmte Richtungen zu pushen. Hier spielen auch Komplementärfaktoren eine nicht unerhebliche Rolle: lässt der Anbieter beispielsweise sein Produkt unter Bedingungen fertigen, die ökologische und/oder ethische Werte verletzen, so kann dies sehr schnell ein gravierendes Image- und Absatzproblem für den Anbieter der Ware bedeuten. Unternehmen müssen auf die Entwicklungen reagieren, sonst entwickeln sich die Dinge ohne sie.

Hinweis: AIDA war gestern

„Die Marketingformel (Attention, Interest, Desire, Action) war gestern, heute geht es um interaktive und kundengetriebene Kommunikation“, sagt der Betriebswissenschaftler Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer von der Ludwigs-Maximilians-Universität München. Selbst die Markt- und Nutzenorientierung sei überholt, denn Kunden erwarten vom Anbieter individuelle Lösungen. Es handle sich hier um „eine beziehungsorientierte Logik“. Die Mitwirkung – neudeutsch „Co-Creation“ – von Kunden sei aber auch eine große Chance, weil damit zugleich Werte geschaffen werden. Beispiel sei ein Online-Konfigurator, mit dem sich ein Kunde sein individuelles Auto, sein individuelles Outfit oder sein individuelles Menü zusammenstellen kann. (Quelle: „Presstext“, s. Literaturverzeichnis).

- Die Vertriebskanäle: Immer stärker verlagern sich auch die Vertriebskanäle in die virtuelle Welt. Warum noch aus dem Haus gehen, um Bücher, Schuhe oder auch Lebensmittel zu erwerben? Der Käufer sieht ein Produkt, das ihm gefällt, er holt Smartphone oder Tablet-PC aus der Tasche, ein paar Klicks auf dem Touchscreen und schon ist das gewünschte Produkt über einen Internethändler auf dem Weg zum Kunden. Vertriebsorganisationen müssen sich strategisch mit der Frage auseinandersetzen, auf welchen Kanälen sie ihre potenziellen Kunden am besten erreichen. Und sie müssen sich am 24/7-Prinzip orientieren. Sendet der Kunde heute eine Anfragemail an den Anbieter, erwartet er unverzüglich eine Antwort und ist oft bereits irritiert, wenn diese nicht schon wenige Minuten später eintrifft. Netzkommunikation bedeutet eine Verkürzung der Reaktionszeiten. Feierabend wird im virtuellen Kontext zum Fremdwort.

Achtung: Mobile Banking

Die mobile Abwicklung von Bankgeschäften ist zwar noch in einer frühen Phase. Aber bereits 2015 werden rund 60 % der Kunden ihr Smartphone oder ihren Tablet-PC für Bankgeschäfte nutzen. Dem müssen die Banken über ihre Mobilstrategie Rechnung tragen.

Dieses Erfordernis ist u. a. Ergebnis des neunten World Retail Banking Reports des Beratungsunternehmens capgemini und der Branchenorganisation Efma (<http://cpagemini.de>, <http://efma.com>)

Im B2B-Bereich ist bereits eine weitere Dimension des digitalisierten Verkaufsprozesses etabliert: Mit einer sogenannten „Guided-Selling-Software“ erstellt das Verkaufsunternehmen modulbasiert individualisierte Angebote, der klassische Vertrieb ist hier „aus dem Spiel“. Es ist ein klarer Trend erkennbar – weg vom quantitäts- und

produktorientierten Standardverkäufer hin zum beziehungsorientierten, empathischen Kundenberater. Neue Vertriebsprofile sind erforderlich. Wie es gelingen kann, die hierfür „passenden“ Akteure zu identifizieren und in die Veränderung einzubinden, vertiefen wir in den Folgekapiteln 2.1 und 2.2.

Summa summarum: Die Vorteile der virtuellen Welt zugunsten des Kunden sind eine Seite der Medaille, die andere Seite besteht in einer großen Verunsicherung. Viele Kunden sind überfordert durch die Vielfalt an Informationen (z. B. zu den immer gleichförmigeren Produkten und Dienstleistungen) und durch die hieraus erwachsenden Handlungsoptionen: Welcher Tablet-PC hat die optimale funktionale Anwendung? Welche Lebensversicherung bietet wirklich Sicherheit? Welcher Berater ist der Beste?

Das Internet „gebiert“ einen neuen Kundenmarkt, dessen Spannweite in der postvirtuellen Welt vom höchst informierten und (mit)bestimmenden bis zum stark verunsicherten Kunden reicht. Wer kann dem Kunden hier zur Seite stehen? Derjenige, der am nächsten dran ist am Kunden, der Vertrieb. Vertrieb muss immer stärker sowohl zum „Fels in der Brandung“ für den verunsicherten als auch zum „Sparingspartner“ für den anspruchsvollen netzaffinen Kunden werden. Man kann hier auch von einer Renaissance tiefverwurzelter Werte sprechen. Es sind das Sich-Hineindenken und Einfühlen in das Gegenüber (Empathie), die Ehrlichkeit und die Verlässlichkeit, die den Verkäufer auszeichnen. So kann er das Vertrauen des Kunden gewinnen. In diesem komplexen emotionalen Geschehen mutiert das Produkt, das verkauft werden soll, fast zur Nebensache. Das alles hat nichts mit Gefühlsduselei oder gar Esoterik zu tun; es sind Prozesse, die das menschliche Denken und Fühlen seit Urzeiten determinieren und die sich in Gestalt biochemischer Reaktionen wissenschaftlich nachweisen lassen. Was hier im Gehirn passiert, vertiefen wir in unserer Wissenswerkstatt zu Verkaufspsychologie in Kap. 3.1.

1.3 CEM im (post)virtuellen Dialog: Vertrieb muss „weiblicher“ werden

Eines ist sich gleich geblieben: Der Kunde will, dass es ihm heute gut und morgen besser geht. Das Produkt oder die Dienstleistung, die er erwirbt, sollen ihn nicht nur zufriedenstellen. Er möchte viel mehr – er

will sich wohlfühlen, das Produkt oder die Dienstleistung sollen sein Leben bereichern, kurz: es geht um den emotionalen Mehrwert der Ware. Und Gefühle werden mit Weiblichkeit assoziiert. Ob dies so und in jedem Fall zutreffend ist, dafür ist dieses Buch nicht die passende Diskussionsplattform. Wir bedienen uns hier lediglich einer Konnotation, die anders ausgedrückt bedeutet: Vertrieb muss weg vom reinen Produktfokus hin zum Verstehen, idealerweise sogar zum Antizipieren der Vorstellungen, die der Kunde vom und rund um das Produkt entwickelt.

Die reine Produktinformation liefert heute das Internet meist schneller, genauer und nicht selten mit mehr Hintergrundinfos, als sie der Verkäufer selbst bieten kann. Ist in dieser Situation der Verkäufer nicht in der Lage, dem Kunden emotionalen Mehrwert zu verschaffen, ist dieser mit der nächsten Eingabe auf dem Touchscreen schon bei der Konkurrenz, die er im Internet schnell findet.

Für erfolgreichen Vertrieb wird es daher immer wichtiger, dem Kunden ein Gefühl der Zuwendung, der Aufgeschlossenheit und der Sorgfalt zu vermitteln, weit über das bloße Produkt hinaus. Das beginnt mit der Antizipation von Kundenbedürfnissen, lange bevor irgendetwas verkauft worden ist, und endet mit der Sorgfalt „After Sales“, also beispielsweise der Erkundigung seitens des Verkäufers, ob der Kunde zufrieden ist, wie er zurechtkommt mit dem Produkt. Ein Bestandteil von After-Sales-Strategien ist auch ein professionelles Reklamationsmanagement. Der Verkäufer setzt alles daran, mögliche Fehler „auszubügeln“ oder ggf. dem Kunden Ersatz anzubieten.

Hinweis: Verkaufsstrategien in den USA

Es soll sogar Unternehmen geben, die in ihre Produkte gezielt kleine Fehler einbauen, die der Kunde beim Kauf nicht erkennen kann. Reklamiert der Kunde wie erwartet, können sie ihr professionelles Reklamationsmanagement unter Beweis stellen und damit positive Emotionen auslösen, die in der Folge zu einem aktiven Wiederkauf- und Empfehlungsverhalten führen.

Die Professionalität des Verkäufers 3.0 zeigt sich in seinem Geschick, mit Erwartungen und Erfahrungen des Kunden 3.0 umzugehen. Customer-Experience-Management (CEM) heißt auf den Punkt gebracht: Der Kunde wird zum Fan. CEM berücksichtigt, wie der Kunde das Produkt kennengelernt hat, wie er es wahrnimmt, wie sich der Erst-

kontakt zwischen Kunden und Verkäufer gestaltet hat und was der Kunde an Betreuung und Sorgfalt erwartet. An dieser Stelle zeichnet sich das Spannungsfeld, in dem Vertrieb zwischen Erwartungen der Kunden und Anforderungen und Vorgaben aus dem eigenen Unternehmen heraus steht, deutlicher ab denn je.

Die großen Versprechungen tätigt – über soziale Netzwerke noch verstärkt – im Regelfall das Marketing. Die in den Kunden geweckten Erwartungen „landen“ beim Verkäufer und der gibt den Erwartungsdruck an den Innendienst weiter. Kann dieser die Erwartungen nicht bedienen, sind Käufer und Innendienst gleichermaßen über den „großsprecherischen“ Verkäufer verärgert. Und – wie bereits oben skizziert: Botschaften verbreiten sich übers Netz in kometenhafter Geschwindigkeit und sind, einmal im Netz, kaum mehr revidierbar. Postings von verärgerten Kunden sind im virtuellen Gedächtnis fest verankert, umgekehrt wirkt natürlich die Empfehlung des Kunden in der vernetzten Welt weit über den direkten Freundeskreis hinaus.

CEM ist nichts anderes als die Reinkarnation des seit Jahrzehnten bekannten AVR-Modells (Kap. 3.1), der „Aktiven vollumfänglichen Referenz“ des Kunden. Diese bezieht sich sowohl auf das Produkt oder die Dienstleistung als auch auf den Mitarbeiter, der dem Kunden dieses Produkt oder die Dienstleistung verkauft hat, als auch auf das Unternehmen, das hinter dem Produkt oder der Dienstleistung steht. Wertet der Kunde alle drei positiv, dann kann von einer vollumfänglichen Referenz gesprochen werden. Er entwickelt ein aktives Empfehlungsverhalten.

Achtung: Das Credo des AVR-Modells

„Wir wollen Ihnen nicht nur etwas verkaufen. Wir möchten, dass Sie uns guten Gewissens weiterempfehlen.“

- Seitens des Unternehmens bzw. der Organisation besteht die Leistung in einer ausgeprägten Kundenorientierung, will heißen: Das Unternehmen bewertet seine Produkte, Prozesse und Strategien unter dem Gesichtspunkt des Kundennutzens, um den Kunden langfristig an diese Organisation zu binden. Alle, auch die dem Vertrieb nachgelagerten Prozesse sind auf dieses Prinzip ausgerichtet. Jeder im Unternehmen kennt seinen Beitrag zur Entwicklung einer AVR.

- Der Verkäufer legt eine gelungene Verkaufspersormance hin und schafft vom Verstehen und Antizipieren der Kundenbedürfnisse bis zum professionellen After-Sales-Management eine nachhaltige Kundenbeziehung und
- das Produkt oder die Dienstleistung sind genau auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten. Es handelt sich hier um einen Koordinatenmix aus fachlichen und persönlichen Bedürfnissen des Kunden. Wird beispielsweise das fachliche Erfordernis bedient, nicht aber das persönliche Bedürfnis des Kunden, so verharret der Verkäufer bzw. das verkaufende Unternehmen im Status des Lieferanten. Da keine emotionale Bindung entsteht, sind „Lieferanten“ aber jederzeit problemlos austauschbar.

Die persönlichen Bedürfnisse des Kunden sind natürlich so unterschiedlich, wie Menschen sind: Legt der eine Kunde besonderen Wert auf absolute Pünktlichkeit, so kann dem anderen die Herzlichkeit des Verkäufers besonders wichtig sein, einem dritten dessen nachvertragliche Sorgfalt nach dem eigentlichen Verkaufsprozess. In unserer Abbildung „Beziehungen zum Kunden“ (Abb. 2) sehen Sie die vier Koordinaten, die im ungünstigsten Fall zu einer Beendigung der Vertragsbeziehung Verkäufer-Kunde führen, im Optimum ist der Verkäufer zum Partner des Kunden geworden, weil es ihm gelungen ist, sowohl die fachlichen als auch die persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Vertiefend gehen wir auf die Merkmale vollumfänglicher Kundenbegeisterung bzw. totaler Unzufriedenheit in unserer Wissenswerkstatt ein.

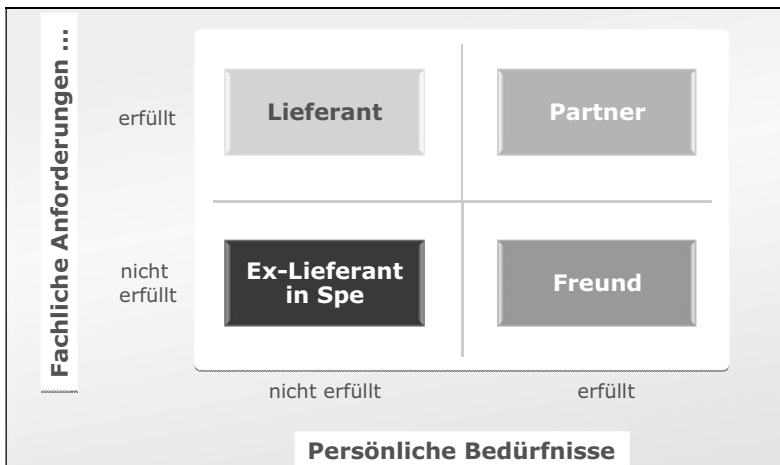


Abb. 2: Beziehungen zum Kunden