

»Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken«

HINTER sinkenden Umsätzen *steckt häufig ein Führungsproblem*, weiß Unternehmensberater Hans Bachinger. Mit »Menschen im Vertrieb« bringt er Verkaufsteams auf Vordermann und macht Betriebe zu »Sales Driven Companies«.



(+) PLUS: Was macht eine Sales Driven Company aus?

Hans Bachinger: In einem Unternehmen sollte jeder Mitarbeiter vertriebsorientiert agieren. Der Kunde steht im Mittelpunkt. Beginnend vom Portier über die Telefonistin und den Verkäufer bis zum Vorstand muss diese Philosophie vertreten werden. Das hat viel mit Kultur zu tun, die Geschäftsführung muss das vorleben. Vertrieboptimierung heißt nicht, dass wir alle Verkäufer anschauen und die mit den niedrigsten Umsätzen rausschmeißen. Es geht darum, ein Umfeld

zu schaffen, in dem die richtigen Verkäufer erfolgreich sind. Die Kultur, Strategie und Struktur des Unternehmens müssen passen.

(+) PLUS: In wirtschaftlichen schlechten Zeiten werden meist Kosten und Personal gekürzt. Warum wird an eine Optimierung des Vertriebs erst zuletzt gedacht?

Bachinger: Bei einer Vertrieboptimierung wirkt sich der Effekt erst in einem halben Jahr oder Jahr aus. Oft steckt ganz klar ein Führungsproblem dahinter: Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken. Viele Verkaufsleiter wa-

ren fantastische Verkäufer, können aber nicht führen und motivieren. Diese Schlüsselfunktionen sind entscheidend für den Erfolg einer Vertriebsmannschaft, sonst läuft jeder nur für sich.

(+) PLUS: Wie sehen effiziente Vertriebsstrukturen aus?

Bachinger: In den meisten Unternehmen gibt es kein Vertriebscontrolling. Es gibt keine Aufzeichnungen, wie das Verhältnis der Angebote zu Aufträgen ist, wie viele Verkaufsgespräche es pro Mitarbeiter und Tag gibt, wie

hoch die Deckungsbeiträge sind – das sind Kennzahlen, die leicht ermittelbar sind und als zusätzlicher Motivationsfaktor genutzt werden können. Manche Geschäftsführer verstehen es dagegen ausgezeichnet, ihre Mitarbeiter zu demotivieren. Zum Beispiel werden bei Provisionen Deckelungen eingezogen oder das Gebiet sukzessive verkleinert. Wenn ich einem Verkäufer die Flügel stutze, woher soll der dann seine Motivation nehmen?

(+) PLUS: Wie kann man Kunden langfristig binden?

Bachinger: Jedes Unternehmen gibt ein Markennutzenversprechen ab. Wenn die Kauf-erwartung durch das Markenerlebnis erfüllt wird, ist der Kunde zufrieden. Das ist aber heute schon zu wenig: Man muss den Kunden begeistern. Das funktioniert nur, wenn seine Erwartung übertroffen wird. Es gehört viel Fingerspitzengefühl dazu. Der Verkäufer muss erkennen, was der Kunde möchte. Der Kundennutzen muss immer im Vordergrund stehen. Jeder Käufer kauft unter dem Faktor der Unsicherheit – egal, ob es ein Packerl Milch oder ein Auto ist. Der Verkäufer kann ein Ankerpunkt sein und Vertrauen geben.

(+) PLUS: Muss man zum Verkäufer geboren sein?

Bachinger: Verkaufen kann man nicht komplett lernen. Wenn die Basis vorhanden ist, kann man mit Trainings darauf aufbauen. Wir geben durchaus auch Newcomern gerne eine Chance. Leider nehmen die Auftraggeber meist lieber Leute mit Erfahrung. Am liebsten jemanden von der Konkurrenz. Das ist ein gefährliches Spiel: Wer für Geld kommt, geht auch wieder für Geld. Die meisten Personalvermittler schauen nur, ob jemand gut oder nicht gut ist. Das Thema Unternehmenskultur wird ausgespart. Wir suchen die Besten unter den Passenden. Die Unternehmen haben unterschiedliche Kulturen, Philosophien und Führungsstile. Wir sehen uns wie eine Ehevermittlung – wenn das nicht zusammenpasst, wird das nix.

(+) PLUS: Welche Eigenschaften muss ein guter Verkäufer mitbringen?

Bachinger: Ganz wichtig ist Authentizität. Wenn etwas nur eingelernt ist, durchschaut es der Kunde in Sekundenbruchteilen. Leitfäden für den Gesprächsverlauf, Abschlusstechniken kann man dagegen erlernen. Ein guter Verkäufer sollte auch den strategischen Vertrieb beherrschen, das heißt, er muss seine Zielgruppen selektieren und etwas Marketingverständnis mitbringen. Er darf nicht das schnelle Geschäft im Hinterkopf haben, son-

WENN DIE KAUFERWARTUNG ERFÜLLT WIRD, IST DER KUNDE ZUFRIEDEN. Das ist aber heute schon zu wenig: MAN MUSS DEN KUNDEN BEGEISTERN.



HANS BACHINGER: »In einem Unternehmen sollte jeder einzelne Mitarbeiter vertriebsorientiert agieren.«

dern den Kundennutzen.

(+) PLUS: Arbeiten Sie bei der Personalauswahl auch mit Online-Tests?

Bachinger: Wir verwenden Online-Teste nur als zusätzlichen Baustein, sonst verlassen wir uns sehr stark auf unsere Erfahrung. Wir haben spezielle Fragen entwickelt, beispielsweise »Hätten Sie gerne Harry Potter als Kunden?«. Das klingt im ersten Moment wie kompletter Schwachsinn – aber es ist interessant, wie er mit dieser Frage umgeht. Eine andere Aufgabe: »Erzählen Sie mir von Ihrem letzten Urlaub«. Wenn der Kandidat nur aufzählt, wo er überall war, ist das nicht so gut. Wenn er aber erzählt, wie wunderbar es in der Toskana geduftet hat und wie fantastisch das Farbenspiel am Abend gewirkt hat, ist das ein gutes Indiz. Oder: »Stellen Sie mir eine peinliche Frage«. Das zeigt, ob der Bewerber Mut hat, den er später braucht, um den Kunden um eine Unterschrift zu fragen.

(+) PLUS: Warum sind Frauen im Vertrieb eher unterrepräsentiert?

Bachinger: Wenn wir eine Stelle im Außendienst ausschreiben, ist das Verhältnis zwischen Männern und Frauen 9:1. Es gibt sehr viele Frauen, die im Einzelhandel tätig sind. Da sind gute Verkäuferinnen dabei, die durchaus das Potenzial hätten, sich aber nicht in den Außendienst trauen. Das kann natür-

lich wegen der Kinder sein, durch die Reisetätigkeit sind die Arbeitszeiten eben nicht immer regelmäßig.

(+) PLUS: Liegt es vielleicht auch am negativen Image, das dem Vertrieb noch immer anhaftet?

Bachinger: Der klassische Verkäufer wird noch immer mit einem »Keiler« gleichgesetzt, der von Haustür zu Haustür geht und Staubsauger verkauft. Dabei ist ein Key Account in einem international tätigen Unternehmen ein absoluter Topjob. Suchen wir Verkäufer, bewerben sich auf Online-Inserate manchmal nur zwei oder drei Leute. Die Aufstiegsmöglichkeiten sind aber im Vertrieb wesentlich größer als im Marketing. Das wird in Mitteleuropa noch nicht so gesehen. In den USA sind die Menschen stolz, als Verkäufer für einen Konzern arbeiten zu dürfen. Ich bin auch Lektor an der FH Campus 02 in Graz im Lehrgang Marketing & Sales, da ist der Zulauf im Sales-Bereich nicht so schlecht. Jungen Leuten kann ich nur empfehlen, es im Vertrieb zu probieren. Als Verkäufer kann man viel Geld verdienen, aber auch schnell in verantwortliche Positionen kommen.

(+) PLUS: Spielt Geld für die Motivation eine Rolle?

Bachinger: Geld ist ein Hygienefaktor. Aber ab einer gewissen Höhe bin ich mit dem Einkommen zufrieden, da zählen nur noch die Faktoren Wertschätzung, Erfolg, Gemeinsamkeit, Selbstverwirklichung. Provisionen allein sind als Motivation nicht entscheidend. Im Gegenteil: Ein hohes Fixgehalt gibt auch eine gewisse Sicherheit. Dann kann ich unbeschwerter verkaufen, als wenn ich bei jedem Geschäft denke, diesen Abschluss muss ich jetzt machen, sonst kann ich meine Familie nicht ernähren. Unter Angst können Sie nicht erfolgreich sein. ■

ZUR PERSON: Betriebswirtschafter Hans Bachinger gründete nach langjähriger Verkaufserfahrung in der Automobil- und Baustoffbranche 2007 gemeinsam mit Gergely Hernady »Menschen im Vertrieb«. Das in Österreich, Deutschland und Ungarn tätige Unternehmen verbindet Beratungs- und Coachingkompetenz in der Vertrieboptimierung mit professionellem Recruiting.



EMOTIONEN — der zentrale Erfolgsfaktor im Verkauf

DIE PRODUKTE SIND ZUNEHMEND VERGLEICH- und austauschbar. Anders ist dies beim Verkäufer: *Er ist im Idealfall einzigartig* und unverwechselbar. Und er kann die Kunden so für sich und sein Produkt begeistern, dass diese voller Überzeugung sagen: »Ja, das will ich haben.«

VON INGO VOGEL

E GAL, was Unternehmen heute anbieten, sie haben stets viele Wettbewerber. Denn für die meisten Produkte gilt: Sie sind aus Kundensicht vergleich- und austauschbar – selbst wenn ihre Anbieter in ihren Werbebotschaften

und -postillen in der Regel etwas anderes verkünden.

Das einzige für den Kunden erkennbare relevante Unterscheidungsmerkmal ist meist der Preis – zumindest dann, wenn Unternehmen beim Verkauf primär auf die Qua-

litätsmerkmale ihrer Produkte setzen. Und genau dies tun die meisten Unternehmen. Sie suchen verzweifelt nach Produkten, die einen sogenannten USP, also ein Alleinstellungsmerkmal haben und sich deshalb quasi von selbst verkaufen. Doch leider ist die Konkurrenz nicht nur groß, sie schläft auch nicht. Hat ein Unternehmen wirklich mal ein einzigartiges Produkt entwickelt, dann haben die Mitbewerber es meist schnell kopiert. Und einzigartige Produkte am laufenden Band zu produzieren? Das gelingt selbst den innovativsten Unternehmen nicht. Dies ist aber auch nicht nötig. Denn Unternehmen können viel einfacher einen Spitzenumsatz und eine Top-Rendite erzielen. Wie? Indem sie sich auf das besinnen, was im Verkauf



wirklich erfolgsentscheidend ist: den Menschen.

» Der Mensch im Mittelpunkt «

Stellen Sie doch einfach, statt krampfhaft nach irgendwelchen, häufig nicht existierenden USPs zu suchen, den Verkäufer als Menschen wieder in den Mittelpunkt des Verkaufsgeschehens. Machen Sie ihn zu dem einzigartigen Merkmal, das Ihre Kunden begeistert. Denn noch viel stärker als früher gilt heute – also in einer Zeit, in der die Kunden von »Spitzenangeboten zu Topkonditionen« überschwemmt werden: Der Kunde kauft stets das Gesamtpaket aus Verkäufer und Angebot. Mehr noch: Er entscheidet aufgrund des Auftretens und

Verhaltens des Verkäufers, ob das Produkt überhaupt für ihn interessant ist. Und das zumeist unbewusst.

» Keine Emotionen, kein Umsatz «

(Neuro-)Marketing-Studien bestätigen stets aufs Neue: Menschen kaufen gerne, wenn sie sich in einer positiven Gefühlslage befinden – was nicht ausschließt, dass zuweilen auch der Appell an negative Emotionen verkaufsfördernd ist. So sind zum Beispiel (latente) Angstgefühle beim Verkauf von Versicherungen durchaus förderlich. Denn auch hierbei werden emotionale Hirnareale angesprochen.

In beiden Fällen gilt jedoch: Die positiven beziehungsweise negativen Gefühle müssen den »Schmerz«, Geld auszugeben, überwiegen. Sonst gewinnt das Nein, und der Kunde sagt: »Das ist mir zu teuer«. Das ist nicht immer so. Oft geben Menschen mit größter Leichtigkeit und in Windeseile viel Geld aus.

DAS EINZIGE FÜR DEN KUNDEN ERKENNBARE relevantes Unterscheidungsmerkmal IST DER PREIS, DENN INNOVATIVE PRODUKTE WERDEN RASCH KOPIERT.

Und zwar dann, wenn sie so richtig Lust auf ein Produkt haben und sich auf dessen »Genuss« oder »Nutzen« freuen.

Hand aufs Herz: Wie oft spielt bei Ihren Kaufentscheidungen der Preis (und Ihr realer Bedarf) nur eine untergeordnete Rolle – zum Beispiel beim neuen Outfit oder einer neuen technischen Spielerei? Dann wollen wir häufig ein ganz bestimmtes Produkt haben – (fast) egal zu welchem Preis. Und dies oft aus völlig irrationalen Gründen, was wir uns nur ungern eingestehen. Ebenso ist dies bei anderen Menschen. Verallgemeinert heißt dies: Kunden kaufen keine Produkte, sondern den gewünschten (individuellen) Nutzen. Und: Kunden kaufen keine Hard Facts, sondern die Erfüllung ihrer Wünsche, Hoffnungen und Träume. Für den Verkaufserfolg bedeutet dies: keine Emotionen, kein Umsatz. Oder positiv formuliert: je mehr Emotionen, umso mehr Umsatz.

» Der Verkäufer zählt «

Und wer erzeugt diese Emotionen in einer Zeit, in der die Produkte stets vergleichbarer und austauschbarer werden? Der Verkäufer! Er wird in Zukunft der zentrale Erfolgsfaktor für den Vertriebs Erfolg sein. Denn der Verkäufer kann die Kunden – durch seine Authentizität sowie Begeisterung und Leidenschaft – emotional erreichen. Und er kann durch die Art, wie er den Kontakt zu dem

Kunden gestaltet, seine Produkte so stark emotionalisieren, dass diese voller Überzeugung sagen: »Ja, das will ich haben«. Dies zu tun, ist seine Aufgabe. Und wie erreicht ein Verkäufer dieses Ziel? Durch sein Auftreten, seine persönliche Ausstrahlung und sein Einfühlungsvermögen. Und durch die Liebe, Lust und Leidenschaft, die er im Kundenkontakt ausstrahlt. Diese Faktoren entscheiden darüber, wie wohl sich der Kunde im Kontakt mit dem Verkäufer fühlt und ob er ihm und seinem Produkt vertraut – und somit letztendlich auch darüber, ob er kauft.

Erfolgsfaktor Nr. 1: Emotionaler Verkauf

Beim emotionalen Verkaufen stehen also der Mensch Kunde und der Mensch Verkäufer im Vordergrund. Das macht das emotionale Verkaufen so faszinierend einfach und erfolgreich. Denn es zielt auf die (zwischen-) menschlichen Bedürfnisse ab und kommt ganz ohne die letztlich das Vertrauen zerstö-

renden Verkäufertricks und -kniffe aus. Seine oberste Maxime lautet »Ehrlichkeit, Vertrauen und viel Persönlichkeit« statt »Griff in die Trickkiste«. Das schafft einen Draht zum Gegenüber. Durch emotionales Verkaufen gewinnen Verkäufer nicht nur Neukunden. Wer so verkauft, bindet Kunden auch emotional an sich. Schaffen Sie also die Voraussetzungen dafür, dass Sie selbst – beziehungsweise Ihre Verkäufer – mit mehr Liebe, Lust und Leidenschaft verkaufen. Eher unwichtig ist dabei, wie Sie als Verkäufer ins emotionale Verkaufen einsteigen. Wichtig ist, dass Sie es tun und in Ihnen die Einstellung reift: »Ohne Emotionen kommt man im Verkauf nicht weit«. Nicht weil Sie dies in einem schlauen Buch oder Artikel lasen, sondern weil Sie selbst die Erfahrung sammeln »Es wirkt«, und Sie die Erfolgserlebnisse genießen, die Sie im Verkaufsalltag hiermit erzielen. ■

ZUM AUTOR

» Ingo Vogel, Esslingen, ist Rhetorik- und Verkaufstrainer. Er gilt als der Experte für emotionales Verkaufen und emotionale Kommunikation. Der ehemalige Vertriebsingenieur ist unter anderem Autor der Bestseller »So reden Sie sich an die Spitze« und »Top Emotional Selling - Die 7 Geheimnisse der Spitzenverkäufer«. Kontakt: <http://www.ingovogel.de>; Tel. 0711/7676-303; E-Mail: info@ingovogel.de.