

Perspektivwechsel

Die Interessen des Kunden stehen beim **VERTRAUENSVERTRIEB** im Vordergrund, davon ist Vertriebs- und Marketing-Experte Bernd Rütgers überzeugt. Wie Vertrauen aufgebaut wird und Kunden gewonnen werden.



VON BERND RÜTGERS

Was zeichnet eigentlich die Top-Talente im Vertrieb aus? Sie kennen die klassische Verteilung Ihrer Vertriebsmannschaft, ähnlich einer Glockenkurve: 15 bis 20 Prozent sind Top-Vertriebsmitarbeiter, die regelmäßig ihre Ziele übererfüllen. Gegenüber der großen Mehrheit der Vertriebsmitarbeiter in ihrem Team können die Top-Talente vor allem eines: Vertrauen aufbauen, um Kunden zu gewinnen. Wie diese empathische Begegnung auf die übrige Mannschaft transportiert werden kann, ist das Ziel des Konzeptes Vertrauensvertrieb.

Nutzen-Argumentationspyramide

Dass Kaufentscheidungen zu einem Großteil emotional getroffen werden, belegen nicht nur Studien, sondern vor allem die eigene Analyse der gewonnenen und verlorenen Vertriebsprojekte im Unternehmen. Befragt nach den Ursachen für verlorene Projekte im Investitionsgüterbereich nannten Vertriebsmitarbeiter in der Regel den Preis als Grund. Erst nach individueller Analyse auch der gewonnenen Projekte ergibt sich ein differenziertes Bild. In einer Vertriebsanalyse für sicherheitstechnische Produkte im Bereich von Zeit- und Zutrittslösungen sind 14 Gewinn- und Verlustgründe genannt worden.

Die einfache Verteilung in einem Balkendiagramm zeigt die Schwerpunkte. Jedoch erst mit Übertragung in das Modell der Nutzenargumentationspyramide offenbart sich die Bedeutung emotionaler Entscheidungsfaktoren. Die Sicht eines Kunden auf ein Unternehmen, das er noch nicht kennt, ähnelt der Sicht auf einen Eis-

berg. Die Spitze, die nach außen erkennbar ist und sich oberhalb der Wasseroberfläche befindet, prägt das Image eines Unternehmens. Dazu gehören Bekanntheitsgrad, der gute Ruf und die Referenzen eines Anbieters, die persönlichen Geschäftsbeziehungen zu den Vertriebsbeauftragten oder anderen Personen im Unternehmen, sofern auf Erfahrungen als Bestandskunde zurückgegriffen werden kann. Diese Kriterien bestimmen das emotionale Erscheinungsbild eines Unternehmens im Kaufentscheidungsprozess, der um die funktionalen Entscheidungskriterien mit der Leistungsfähigkeit und Integrationsfähigkeit (im Fall der Sicherheitstechnik) und dem Preis-/Leistungsverhältnis aus Kundensicht im jeweiligen Marktsegment ergänzt wird.

Die Zusammenfassung der Ergebnisse aus dem Praxisbeispiel in die vier Ebenen der Nutzen-Argumentationspyramide und Darstellung in eben jener Form offenbart den hohen Anteil emotionaler Entscheidungskriterien.

Mit über 50 Prozent haben die emotionalen Entscheidungskriterien eine höhere Bedeutung am Erfolg oder Misserfolg im Vertrieb als produktbezogenen Kriterien oder der Preis!

Erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter gewinnen das Vertrauen des Kunden und überzeugen auf der persönlichen Ebene, so dass die Entscheidung zugunsten des Anbieters aus einem emotionalen und rationalen Gesamtpaket mit Überzeugung getroffen werden kann. Für den Vertrieb bedeutet das ein Umdenken. Nicht das Produkt steht im primären Fokus für den Vertrieb, sondern der Mensch auf der Kundenseite, dessen Vertrauen gewonnen werden muss. Die Herausforderung besteht darin, den klassischen Produkt- oder Lösungsvertrieb zum Vertrauensvertrieb zu entwickeln.

Bestands- und Neukunden

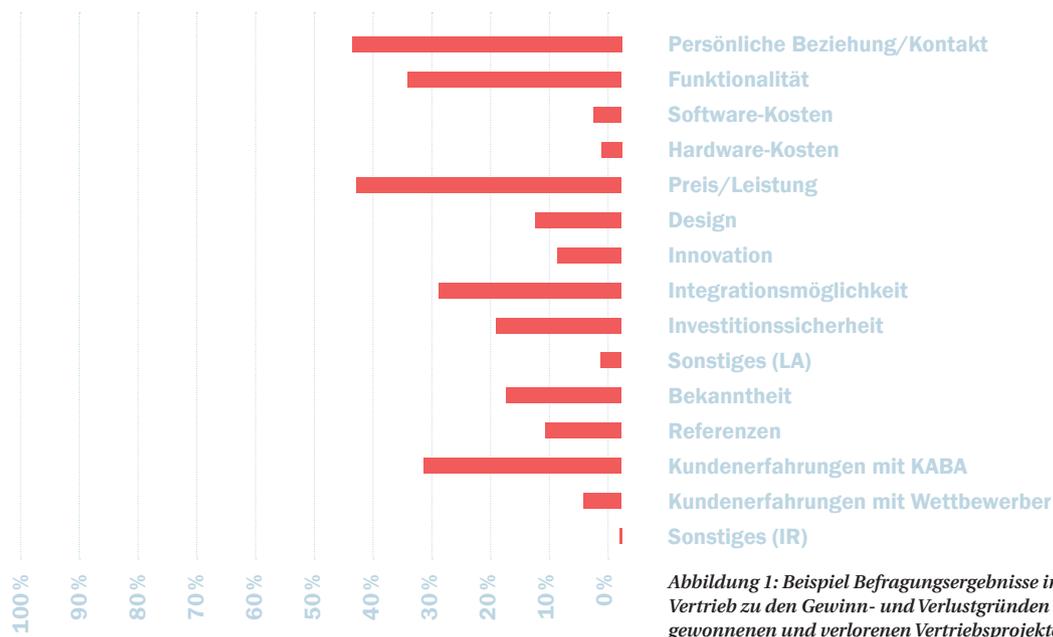


Abbildung 1: Beispiel Befragungsergebnisse im Vertrieb zu den Gewinn- und Verlustgründen der Top 10 gewonnenen und verlorenen Vertriebsprojekte

Vertrauensvertrieb statt Produkt- oder Lösungsvertrieb

Vertrauensvertrieb stellt die Interessen des Kunden in den Vordergrund, das Produkt- und Lösungsangebot wird erst dann relevant, wenn es die Aufgaben aus Sicht des Kunden erfüllen, seine Erwartungen übertreffen und ihm seine Risiken reduzieren kann. Vertrauensvertrieb steht für einen Perspektivwechsel im traditionellen Vertriebsansatz, nicht das Produkt- und Lösungsangebot steht für den Verkäufer im Vordergrund, sondern die eigentlichen Aufgaben des Kunden mit seinen größten Hoffnungen und schlimmsten Befürchtungen. Dazu braucht es andere Menschen im Vertrieb, subtilere Methoden der Kundenansprache um den Menschen auf der Kundenseite zu erreichen.

Die zentrale Frage in der Evolution vom traditionellen Produkt- oder Lösungsvertrieb zum Vertrauensvertrieb ist: Wie geht eigentlich Vertrauen?

Der Vertriebsbaukasten

Um das Vertrauen eines anderen Menschen zu gewinnen ist es unerlässlich die Eigenwirkung auf andere zu erfahren, seinen Verhaltenstyp zu kennen, um sich die eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu machen, die bei der Wirkung auf andere zum Tragen kommen können.

Es gibt unterschiedliche Modelle zur Bestimmung der Persönlichkeitstypen. Das DISG-Modell vereinfacht die Verhaltensdimensionen des Menschen auf vier Grundverhaltensdimensionen. Aufbauend darauf kann typgerecht der „Werkzeugkasten“ im Vertrieb

ausgerichtet werden. Mit dem Bewusstsein über den eigenen Verhaltenstyp kann eine Einschätzung des Ansprechpartners vorgenommen werden und der Verkaufsprozess gezielt auf die unterschiedliche Persönlichkeitstypen im Entscheidungsprozess abgestimmt werden.

Den Kunden verstehen, Erkenntnisse aus der Hirnforschung nutzen

Im Rahmen des Vertrauensvertriebes sind grundlegende Erkenntnisse über das menschliche Gehirn und Verhaltensweisen des Menschen die Ausgangsbasis für die Umsetzung im Akquisitionsprozess:

- Wahrnehmungsmuster des Menschen
- Evolutionäre Verhaltensmuster des Menschen
- Emotionale Auslöser im limbischen System und dessen Belohnungssysteme
- Synästhesie, das Zusammenspiel der Sinne und wie es im Vertrieb genutzt wird

Wahrnehmungsmuster – sehen was wir kennen

Das menschliche Gehirn agiert zu über 95 Prozent unbewusst. Ohne unseren „Autopiloten“ im Gehirn würde uns die Reizüberflutung und die Komplexität unsere Umwelt völlig überfordern.

Unsere „Wahrnehmung ist das Ergebnis eines gesteuerten Suchprozesses“ (Wolf Singer, Neurophysiologe, MPI Frankfurt). Unser Gehirn vergleicht und verortet Eindrücke mit Erlebtem und Erlernem. Ein Beispiel ist die automatische Zuordnung von Buchstaben

zu Wörtern, so lange der erste Buchstabe in einem Text mit dem letzten übereinstimmt, oder unter Gherin die Worte richtig zu.

Jeder Ansprechpartner beim Kunden hat seine eigene Wahrnehmung, die geprägt ist durch die Erfahrungen, die er in Bezug auf seine Situation und mögliche oder existierende Lösungen gemacht hat. Diese Wahrnehmungswelt trifft auf die des Vertriebsmitarbeiters der mit seinen (produktgeprägten) Erfahrungen und Erwartungen über den Kunden trifft. Es ist unwahrscheinlich, dass beide Wahrnehmungswelten übereinstimmen, so dass zunächst eine Verständigungsebene gefunden werden muss, bei der beide auf der „gleichen Wellenlänge“, in einer Sprache miteinander reden, die unmissverständlich ist. Der Autopilot im Gehirn des Vertriebsmitarbeiters setzt aufgrund der gemachten Erfahrungen Annahmen, die wahrscheinlich nicht stimmen. Der Kunde fühlt sich erst verstanden, wenn er seine Erwartungen und Wünsche entsprechend seiner Wahrnehmungswelt ausdrücken kann und verstanden wird. Je mehr ein Kunde reden kann, desto mehr fühlt er sich verstanden und assoziiert Qualität, weil ihm zugehört wird. Aktives Zuhören bedeutet nicht nur die akustische Wahrnehmung, sondern das Begreifen des Gesagten.

Warum fällt es dem Vertriebsmitarbeiter trotzdem so schwer, zuzuhören? Nicht nur der Kunde hat ein Bedürfnis dafür sich verstanden zu fühlen, vor allem auch der Vertriebsmitarbeiter, der ja seine Botschaft beim Kunden unterbringen will. Seine eigentliche Aufgabe ist es doch das Produkt zu platzieren und seine Botschaften in der immer kürzer werdenden Zeit, die ihm zur Verfügung steht, rüberzubringen! Mit der Aufgabenstellung im Kopf ist Zuhören aus seiner Sicht und unter seinem Druck kontraproduktiv. Deshalb ist Zuhören gerade im Vertrieb so schwer und viele Kunden fühlen sich unverstanden. Im Vertrauensvertrieb wird der Vertriebsmitarbeiter zum wichtigsten Menschen. Zu dem, der zuhört.

Instinktives Verhalten

So wie die Wahrnehmungsmuster sind auch unsere Verhaltensmuster im Evolutionsprozess des Menschen stabil geblieben. „Unser Gehirn hat das letzte Update vor 70.000 Jahren bekommen“, so der Psychologe Hans-Georg Häusel. Entsprechend sind im Gehirn die vier wesentlichen Verhaltensmuster die unser Überleben im Evolutionsprozess gesichert haben, verankert:

- zuwenden
- kämpfen
- tot stellen
- wegrennen

In drei Millisekunden kann unser Gehirn beurteilen ob wir uns wohl fühlen oder nicht. In dieser kurzen Zeit weiß der Mensch auf der Kundenseite ob ihm sein Gegenüber sympathisch ist, ob er sich bei ihm sicher fühlen kann, sich an ihm orientieren kann, ob er ihm vertrauen kann. Wenn wir kein gutes Gefühl haben, verabschieden wir uns schnell in einer Kaufsituation. Kunden die man nicht mehr erreichen kann, die sich „tot stellen“ sind kein unbekanntes Vertriebsphänomen. Wir „kämpfen“ um den Kunden, wenn sich uns nicht „zuwendet“. Zuwendung ist das Verhaltensmuster, das im Vertrauensvertrieb gezielt adressiert wird, indem die Mechanik des Gehirns bewusst beeinflusst wird.

Denkstrukturen und Belohnungssysteme des Gehirns

Das limbische Gehirnareal ist für die Emotionen und Gefühle zuständig und aktiviert Belohnungs- oder Stresshormone im menschlichen Körper. Insofern wird dem limbischen System auch das Suchtzentrum des Menschen zugeordnet. Ein wesentlicher Bereich im limbischen Gehirnareal ist der Nucleus Accumbens, der die Ausschüttung körpereigener Belohnungshormone wie Dopa-

Nutzen-Argumentationspyramide

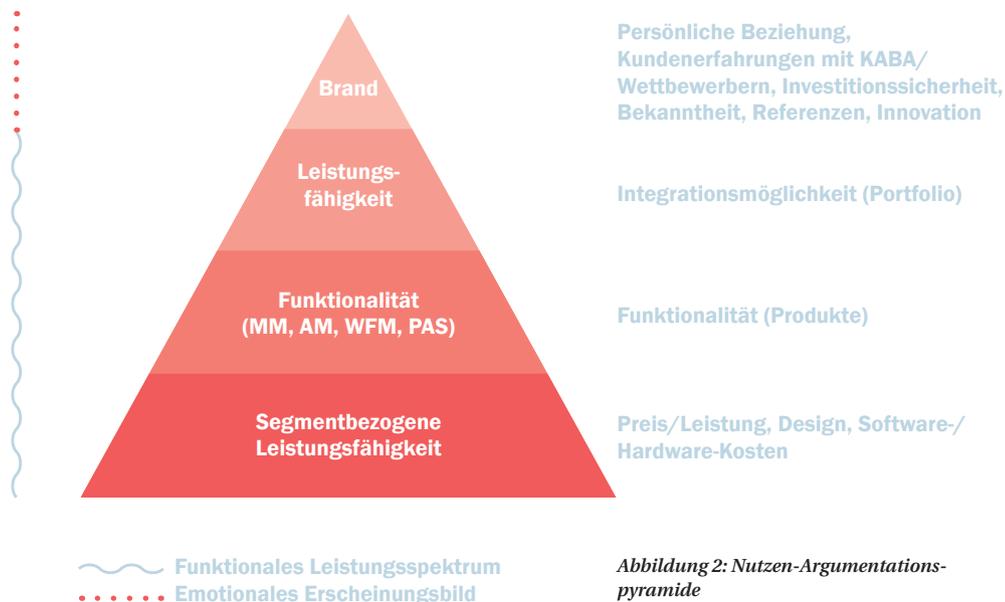


Abbildung 2: Nutzen-Argumentationspyramide

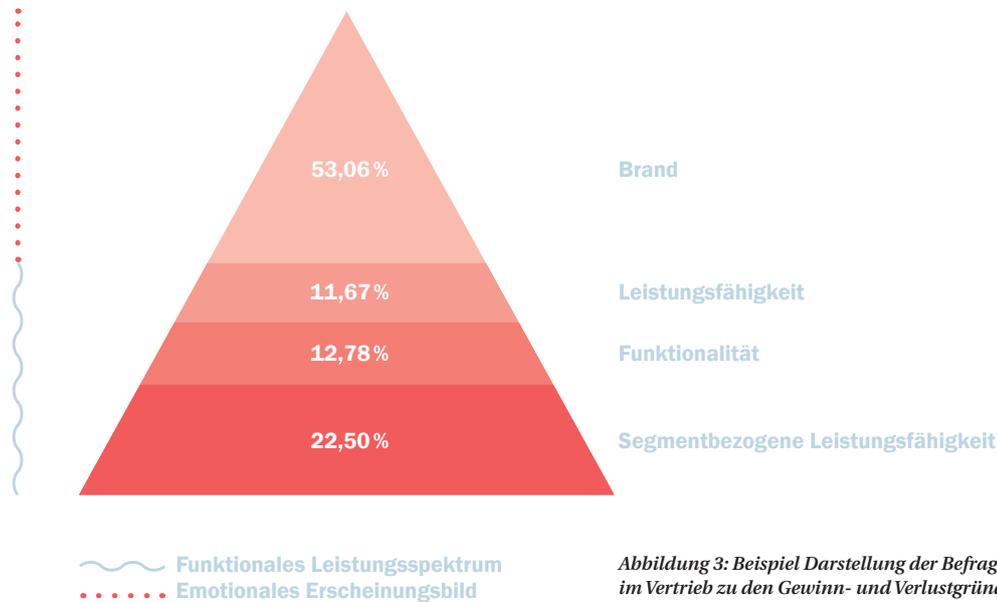


Abbildung 3: Beispiel Darstellung der Befragungsergebnisse im Vertrieb zu den Gewinn- und Verlustgründen im Modell der Nutzen-Argumentationspyramide

min und Oxytocin auslöst. Dieser Bereich wird auch als Belohnungszentrum bezeichnet und ist der Bereich der im Vertrauensvertrieb adressiert wird. Das Gegenstück ist die Amygdala auch Mandelkern genannt, durch den die Ausschüttung von Stresshormonen wie Adrenalin und Kortisol ausgelöst wird, beispielsweise dann, wenn im Kundengespräch kognitive Dissonanzen entstehen, weil der Preis als überteuert wahrgenommen wird.

Die zentrale Frage, die sich daraus für den Vertrauensvertrieb stellt ist, wie beeinflusse ich meinen Kunden um den Nucleus Accumbens dahingehend zu reizen, Belohnungshormone auszuschütten?

Entsprechend unserer evolutionären Prägung steht Sicherheit an erster Stelle, Zeit und Zuwendung ist in unserer schnelllebigen Zeit ein kostbares Gut. Echte Wertschätzung erfährt der Kunde, wenn sich der Vertriebsmitarbeiter Zeit nimmt, aktiv zuhört und Verständnis zeigt. Um das Vertrauen des Kunden zu gewinnen sind Authentizität, echtes Interesse und die Auseinandersetzung mit der individuellen Kundensituation verpflichtend. Die Kür kommt mit dem Aufbau und Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung im Zeitablauf.

Synästhesie – mit allen Sinnen wahrnehmen

Der Mensch nimmt seine Umwelt mit all seinen Sinnen wahr. Das sollte jedem Vertriebsmitarbeiter bewusst sein. Schlechtes Auftreten, Körpergeruch oder Mundgeruch löst den Fluchtinstinkt aus. Eine erwartungsgemäße Erscheinung erleichtert die Einordnung und vermeidet Dissonanzen beim Ansprechpartner.

Die Einbeziehung weiterer Sinne im persönlichen Vertriebsgespräch kann die Wirkung steigern. Neuroökonomien gehen sogar von einer zehnfachen Wirkungssteigerung je zusätzlich integrierter Sinneskanal aus. Die Beschreibung eines Produktes wird durch das Anfassen und Ausprobieren durch den Kunden mit einer weiteren, haptischen Erfahrung verknüpft. Die Tonalität im Einklang mit der Physiologie des Vertriebsmitarbeiters, dessen Geruch und Körpersprache sind weitere wesentliche Bausteine um beim Kun-

den einen stimmigen und vertrauenswürdigen Gesamteindruck zu hinterlassen. Wie diese „Hinterlassenschaft“ im Akquisitionsprozess aufgebaut und ausgebaut wird, so dass eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung entsteht, die nachhaltig wirkt und zum Abschluss führt, soll später ausgeführt werden.

Gewinnen und erfolgreich umsetzen

Vertrauensvertrieb macht den Kunden zum internen Verkäufer. Dafür muss der Kunde so angesprochen werden wie er es will und nicht wie der Vertriebsmitarbeiter gerne angesprochen werden würde. Die Produkt- oder Lösungsmöglichkeiten eines Angebotes müssen in der Begriffswelt mit den Worten des Kunden formuliert werden. Durch das Erkennen seiner Situation und das gemeinsame Herausarbeiten der für ihn wichtigen Eigenschaften hinsichtlich Funktionsweise, Risikoreduzierung und Chancenpotenziale wird der Ansprechpartner beim Kunden in die Lage versetzt, die Vorteile, mit eigenen Worten auszudrücken. Ein guter Vertriebsmitarbeiter wird sicherstellen, dass nach dem Termin die Botschaften intern richtig weiter transportiert werden und motiviert den Kunden diese selber zu formulieren und auszusprechen. Ziel ist es, die wichtigsten Ansprechpartner beim Kunden dadurch als interne Verkäufer zu gewinnen, die mit Überzeugung als Vertrauensperson, Botschafter und Multiplikator für die Lösung fungieren. Das setzt voraus, dass der Transfer vom Kundenproblem auf die Leistungsmerkmale stattgefunden hat.

Wenn die persönliche Interaktion mit den Ansprechpartnern beim Kunden bis zur Entscheidungsfindung pausiert, oder auch direkt nach einem Vor-Ort-Termin sollte sich der Vertriebsmitarbeiter folgende Fragen beantworten können:

- Habe ich den Kunden mit seinen Anforderungen, Wünschen und Hoffnungen, seinen Bedenken und Befürchtungen abgeholt?
- Welche Emotionen habe ich beim Kunden ausgelöst, an welche Botschaften wird er sich erinnern?

- Welche Punkte sind für ihn als wichtig und bedeutsam identifiziert worden und haben die Synapsen in seinem Gehirn gezündet?
- Welche Geschichten sind in seiner Erinnerung kleben geblieben? Welche werden von ihm weitererzählt und sprechen für unsere Lösung?

Begegnungen initiieren und inszenieren

Die persönliche Begegnung ist der Ausgangspunkt für die zukünftige Geschäftsbeziehung. Begegnungen schaffen ein Momentum. Mund-zu-Mund-Propaganda durch persönliche Beziehungen auf Kundenebene initiieren auf subtile Art und Weise den Erstkontakt. Zufriedene Bestandskunden haben ein hohes Potenzial bei unentschlossenen Neukunden Vertrauen zu bilden. Deshalb sind authentische Erfahrungsberichte von Bestandskunden (idealerweise Fans, die ihre positiven Erfahrungen gerne mit anderen teilen möchten) das Salz in der Suppe einer Veranstaltung, die Neukunden ansprechen soll.

Umsetzung in die Praxis

Vertrauensvertrieb ist immer individuell auf die unternehmensbezogenen Besonderheiten abzustimmen. Ausgangspunkt sind persönliche Interviews mit ausgewählten Vertriebsmitarbeitern zu den Top Ten der gewonnenen und verlorenen Vertriebsprojekte. Dazu gehört die Analyse über die Gewinn- und Verlustgründe. Die Auswertung deckt die Bedeutung emotionaler Entscheidungsfaktoren im Kaufentscheidungsprozess auf und passt das Beratungskonzept Vertrauensvertrieb auf die individuelle Geschäftssituation des Unternehmens an. Zusätzlich werden in den Einzelinterviews die unterschiedlichen Ansprechpartner beim Kunden in ihren Rollen und Anforderungen identifiziert und für die spätere Umsetzung der Argumentationsleitfäden priorisiert.

Die Umsetzung erfolgt durch die verantwortlichen Führungskräfte im Vertrieb im Rahmen von Workshops zum Vertrauensvertrieb mit deren Vertriebsmitarbeitern. Als Ergebnis werden individuelle Ar-

gumentationsleitfäden je Ansprechpartner und dessen Persönlichkeitstyp erarbeitet, die im operativen Vertrieb angewendet und erprobt werden.

Wesentliche unternehmensinterne Adressaten für die inhaltliche Weiterverwendung der erprobten Argumentationsleitfäden sind der Marketing- und Kommunikationsbereich sowie das Produktmanagement. Durch die konkrete Beschreibung der Jobs, die der Kunde zu erledigen hat, mit seinen Befürchtungen und Erwartungen, wird die interne Kommunikation mit dem Vertrieb konkretisiert und verbessert. Auch der Austausch mit dem Produktmanagement kann auf Basis der Argumentationsleitfäden die Bedeutung geforderter Funktionen und Zusatzanforderungen im Service- und Dienstleistungsbereich erheblich vereinfachen.

Vertrieb bedeutet Vertrauen aufbauen um Kunden zu gewinnen. •

Teilen Sie Ihre Vertriebsgeschichte!

Vertrieb ist ein Ablehnungsgeschäft. Skepsis und Misserfolge gehören genauso zum Vertriebsalltag wie die seltenen Erfolge und positiven Erfahrungen mit Interessenten und Kunden, deren Vertrauen Sie gewonnen haben. Von diesen positiven Vertriebserfahrungen geht die Kraft aus, sich jeden Tag neu zu motivieren und mit einer positiven Einstellung zu überzeugen. Teilen Sie Ihre spezielle Erfolgsgeschichte mit Kollegen und nutzen Sie die positiven Erfahrungen Ihrer Vertriebskollegen, indem Sie Ihre Geschichte teilen. Auf www.vertrauensvertrieb.de finden Sie im Blog Vertriebsgeschichten, die motivieren. Und Sie können mit Ihrer positiven Erfahrung dazu beitragen!



BERND RÜTGERS

Ist seit Ende 2014 Associated Partner beim Münchener Beratungsunternehmen MuniConS und verantwortlich für Sales Excellence Konzepte, Sales Coaching und Vertriebsstrategie. Rütgers sammelte 26 Jahre Vertriebserfahrung, unter anderem bei Daimler-Benz Areospace, Heidelberger Druckmaschinen, Aereon und SAP.

Foto: Privat

VERTRIEBS MANAGER

HERAUSGEBER

Rudolf Hetzel
Paul Krebs
Torben Werner

REDAKTION

Patrick Weisbrod
(Chefredakteur, V.i.S.d.P.)
patrick.weisbrod@vertriebsmanager.de

wortwert | Die Wirtschaftsredaktion

MITARBEITER DER AUSGABE

Felicitas Ernst, Christoph Hus, Annika Janssen, Marvin Milatz, Josephine Pabst, Sven Pauleweit, Carlotta Pilgram, Lisa Reuter, Bernd Rütgers, Sibylle Schikora, André Schmidt-Carré, Christian Schmitz, Josefin Schürmanns, Judith Schuldreich, Oliver Schumacher, David Selbach, Sarah Sommer, Rainer Steppan, Philipp Steins, Eva Theil, Klara Walk, Olaf Wittrock

GESTALTUNG

Marcel Franke

FOTOREDAKTION

Laurin Schmid
Julia Nimke

ANZEIGEN

Norman Wittig
norman.wittig@helios-media.com
Cornelius Mutschler
cornelius.mutschler@helios-media.com

DRUCK

PieReg Druckcenter Berlin GmbH
Benzstraße 12, 12277 Berlin

ABONNEMENTKONDITIONEN

Inland: 4 Ausgaben – 64 Euro
Ausland: 4 Ausgaben – 90 Euro
Studenten: 4 Ausgaben – 42 Euro
Alle Preise inkl. MwSt. und Versandkosten

INTERNET

www.vertriebsmanager.de

SOCIAL MEDIA

facebook.com/vertriebsmanager
twitter.com/VertriebMag

VERLAGS-/REDAKTIONS- ANSCHRIFT



HELIOS MEDIA
PUBLISHING HOUSE

Helios Media GmbH
Werderscher Markt 13
10117 Berlin
Telefon: 030 / 84 85 90
Fax: 030 / 84 85 920
info@helios-media.com
www.helios-media.com