

Sieg und Niederlage im Vertrieb – immer eine Frage des Erwartungsmanagements

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Vertriebsaktivität ohne bewusstes Erwartungsmanagement weist einen gefährlichen blinden Fleck auf.
- o Um Erwartungen erfolgreich zu managen, braucht man zum einen gute Fragen sowie die Fähigkeit zuzuhören und zu verstehen.
- o Zum anderen braucht man Klarheit dazu, welche eigenen Erwartungen einzubinden sind und wie man diese wirkungsvoll artikuliert.



Ein umfassender Sieg im Vertrieb bedeutet einen Kunden im besten Sinne zu gewinnen, Beziehung und Vertrauen zu stärken und ein Geschäft abzuschließen, das eine echte Win/Win-Situation schafft. Eine Niederlage liegt dann vor, wenn es zu keinem Geschäftsabschluss- oder einem „schlechten“ Geschäftsabschluss kommt – wenn also keine Win/Win-Situation geschaffen wird.

Die Zusammenhänge, die greifen müssen, um einen Sieg in diesem Sinne zu erzielen sind einfach, wenn sie auch nicht leicht erfolgreich zu bespielen sind. Die Grundannahme lautet, dass ein Kunde sich genau dann für einen Kauf entscheidet, wenn er den erwarteten Nutzen der Leistung angemessen zur Investition und eventuell verbundenen Risiken befindet.

Ein Beispiel, um das Zusammenspiel der ausschlaggebenden Faktoren zu beleuchten, deren gemeinsame Grundlage „Erwartungen“ sind: Überlegt ein Kunde eine Foto-Safari in Kenia zu buchen und trifft er seine Entscheidung hierzu, bezieht er Erwartungen zu verschiedenen Faktoren bewusst oder unbewusst in seine Erwägungen mit ein. Mögliche Nutzenaspekte: Erfahrungen die er macht; Erholungsgrad; Inspiration; Statusgewinn, der mit einer solchen Reise bei Erzählungen im eigenen sozialen Umfeld verbunden ist.

Die Investition besteht mindestens in der aufgewendeten Zeit für die Vorbereitung, Nachbereitung und die Reise selbst, im zu entrichtenden Preis und den Opportunitätskosten – im übertragenen Sinn – da er in der gleichen Zeit z. B. keine Kreuzfahrt unternehmen kann. Risiken könnten in der innenpolitischen Situation, möglichen Erkrankungen und darin bestehen, keine interessanten Wildtiere zu Gesicht zu bekommen.

Der Vertriebsprozess ist ein Tanz der Erwartungen, das Prozessdesign gibt die Schritte vor. Kunde und Vertriebsmitarbeiter im Zusammenspiel bestimmen den Takt. Einer sollte

Führen. Meine Empfehlung lautet als Vertriebsmitarbeiter die Führung zu übernehmen, Signale des potenziellen Kunden aber sehr aufmerksam wahrzunehmen und die eigene Führung hieran anzupassen.

Das Erwartungsmanagement beginnt, vom ersten Gespräch an, beginnend bei der Eröffnungsfrage, z. B. „Warum interessieren Sie sich für eine Foto-Safari?“ Es erstreckt sich über alle Fragen, die beantwortet sein müssen, bis erkannt ist, was der Kunde will und braucht und man in der Lage ist ein präzises Angebot zu stellen, z. B. „Auf was möchten Sie nach der Foto-Safari gerne zurückblicken?“

Es gilt Punkte glasklar zu antizipieren und aktiv zu artikulieren, um Erwartungen zu managen und Frustration vorzubeugen, z. B. „Es kann sein, dass es in der ersten Woche Tage gibt, an denen wir keine Tiere sehen. Eine fantastische Landschaft und unvergessliche Erfahrungen kann ich Ihnen trotzdem garantieren.“ Bis hin zur Betreuung im Tagesgeschäft, bzw. auf der Reise aus dem Beispiel z. B. „Was hat Ihnen heute besonders gut gefallen?“; „Was würden Sie sich für morgen wünschen, wir haben zwei mögliche Routen mit unterschiedlichen Schwerpunkten“.

Mein Rat für jeden, der Kundenkontakt hat und damit Teilverantwortlich für das Markenerlebnis und den vertrieblichen Erfolg trägt, lautet, das Thema „Erwartungsmanagement“ bewusst auf die Agenda zu nehmen. Das gilt natürlich insbesondere, wenn Sie selber vertrieblich aktiv sind, Sie den Vertriebsprozess designen und Ihr Vertriebsteam zu neuen Spitzenleistungen führen wollen.

Beispiel-Fragen, bei denen sich die Diskussion beginnen lässt: Welche Kundenerwartungen nehmen wir bei den einzelnen Schritten des Vertriebsprozesses an? Welche Erwartungen sind erfolgsentscheidend? Wie überprüfen wir die realen Erwartungen? Welche Erwartungen müssen wir gezielt beeinflussen?