

# Mut zur Kontur

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Der Kunde hat nicht immer recht.
- o Ein „Nein“ zur rechten Zeit hilft allen Beteiligten und eröffnet neue Perspektiven.
- o „Nein“ sagen will gelernt sein.



„Nein“ zu sagen ist im Vertrieb eine anspruchsvolle Aufgabe, wenn ein neuer Auftrag in Aussicht steht. „Nein“ zeigt Kontur und „Nein“ gefällt nicht jedem. Intuitiv ist der Vertrieb darauf ausgerichtet stets das nächste „Ja“ des Kunden zu suchen. „Ja“ als Zustimmung im Vertriebsprozess fortzusetzen, „Ja“ zu resümierten Zwischenergebnissen und am Ende auch das „Ja“ zum Abschluss des Auftrags. Das nächste „Ja“ erzielen zu wollen ist grundsätzlich gut, richtig und zielführend. Allerdings ist der Werkzeugkoffer des Vertriebsmitarbeiters unvollständig, wenn kein „Nein“ enthalten ist und der Vertriebsmitarbeiter kein dauerhafter Leistungsträger, wenn er es nicht gekonnt einsetzt, denn ein „Ja“ zum nächsten Schritt in den Treibsand führt nicht zu einem guten Ende.

Grob lassen sich drei Ebenen unterscheiden, auf denen ein klares „Nein“ des Vertriebes sinnvoll sein kann: die OB-Ebene, die Prozess-Ebene und die Inhalts-Ebene.

Das „Nein“ definiert die eigene Kontur bzw. macht sie nach außen hin sichtbar. Daher braucht es zunächst Klarheit über die eigene Kontur. Dazu gehören auszugswise die nachstehenden Faktoren:

- o **OB-Ebene:** Welche Aufträge sind strategisch sinnvoll, welche sind es nicht, welche möchten wir nicht mehr annehmen? Nach welchen Grundsätzen lehnen wir Geschäfte auch ab? Beispiele aus der Projektarbeit: Bestimmte Trainingsinhalte, die der Klient nicht mehr anbieten möchte, führten nach der Festlegung zu einem klaren „Nein“; Aufträge aus diktatorisch geführten Ländern sowie unprofitable Einzelgeschäfte wurden in anderen Klienten-Projekten als Ausschlusskriterien definiert.

- o **Prozess-Ebene:** Wie ist unser Vertriebsprozess gestaltet? Welche Leitplanken, Regeln und Empfehlungen gibt es innerhalb dieses Vertriebsprozesses? Diese Leitfragen sind in detail zu beantworten. In einem jüngst verabschiedeten Vertriebs-Prozess, der in einem Projekt erarbeitet wurde, ist explizit geregelt, dass keine Angebote an Nicht-Entscheider versendet werden. Die Zahl an Angeboten mag zwar sinken, die Angebotstrefferquote und die verfügbare Zeit für wirkungsvollen Vertrieb sind gleichsam gestiegen.
- o **Inhalts-Ebene:** Natürlich sind auch hier die Kriterien unternehmensindividuell zu finden, aber als Daumenregel kann gelten, dass inhaltliche Vereinbarungen, die absehbar zu enttäuschten Erwartungen führen, stets zu vermeiden sind. Wenn ein potenzieller Klient uns beispielsweise nach einer „Führungskräfteklausur“ fragt, so gehen wir diesem Wunsch zunächst auf den Grund und fragen „Warum?“. Die Ziele determinieren die Methode, nicht anders herum und die Antwort auf die initiale Frage mag ein „Nein“ sein.

„Nein“ zu sagen im Vertrieb braucht drei Voraussetzungen: Die Klarheit zur eigenen Kontur; die Erlaubnis „Nein“ zu sagen und eine kraftvolle Sprache, um „Nein“ zu sagen und neue Wege zu eröffnen, denn auf ein „Nein, so geht es nicht“ folgt im Vertrieb sehr häufig ein „Aber so können wir es machen“.