



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de
fabian.vollberg@mandat.de
Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

Erwartungen im Vertrieb managen

Vertriebsaktivität ohne bewusstes Erwartungsmanagement weist einen gefährlichen blinden Fleck auf und entscheidet oftmals über Sieg und Niederlage.

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 als angemessen zur Investition und zu eventuell verbundenen Risiken befindet. Der Begriff «befindet» weist die Richtung. «Befinden» bedeutet nicht, dass es sich um einen objektiven, vielleicht sogar messbaren Fakt handeln muss, ausschlaggebend ist, was der Kunde «erwartet».

Erwartungen als gemeinsame Grundlage

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 zum Beispiel 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 eindeutig, als Vertriebsmitarbeiter die Führung zu übernehmen, Signale des potenziellen Kunden aber sehr aufmerksam wahrzunehmen und die eigene Führung hieran mit Taktgefühl anzupassen.

Erwartungsmanagement beginnt mit Fragen

Das Erwartungsmanagement startet, vom ersten Gespräch an, beginnend bei der Eröffnungsfrage. Hier bietet sich regelmässig die Frage nach dem «Warum?» an, denn die Antworten auf diese Frage geben Aufschluss über die zugrunde liegenden Motive und Bedürfnisse. «Warum interessieren Sie sich für eine Foto-Safari?», derlei Fragen zu stellen, aufmerksam bei der Antwort zuzuhören und hierauf aufbauend das Gespräch zu führen, ist genau der Tanz der Erwartungen, der zu erfolgreichem Vertrieb dazugehört, wie die Suche nach der Ideallinie beim Autorennen. Erwartungsmanagement 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, zum Beispiel: «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. Jede Frustration ist in enttäuschten Erwartungen begründet und birgt das Potenzial für erhebliche, negative Effekte. So könnte der Folgeauftrag nicht erteilt werden oder man erlangt eine negative Reputation in der relevanten Branche. Gemünzt auf das oben verwendete Beispiel aus der Reisebranche, kann ein Hinweis wie der folgende ein Beitrag zu gelungenem Erwartungsmanagement sein: «Es kann sein, dass es in der ersten Woche Tage gibt, an denen wir keine Tiere sehen. Eine fantastische Landschaft und unvergessliche Erfah-

rungen kann ich Ihnen trotzdem garantieren.»

Erwartungsmanagement erstreckt sich bis zur Betreuung im Tagesgeschäft beziehungsweise bis zur Reisebegleitung auf der Foto-Safari aus unserem Beispiel. Fragen wie die folgenden könnten einen steilen Abgleich der Erwartungen einleiten: «Was hat Ihnen heute besonders gut gefallen? Was würden Sie sich für morgen wünschen? Wir haben zwei mögliche Routen mit unterschiedlichen Schwerpunkten zur Auswahl.»

Bewusstes Erwartungsmanagement gehört auf jede Vertriebsagenda

Mein Rat für jeden, der Kundenkontakt hat und damit Teilverantwortung für das Markenerlebnis und den vertrieblchen Erfolg trägt, lautet, das Thema «Erwartungsmanagement» bewusst auf die Agenda zu nehmen. Das gilt natürlich insbesondere, wenn Sie selber vertrieblch 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 erfolgskritisch?
- › Wie überprüfen wir die realen Erwartungen?
- › An welchen Stellen lässt sich der Kunde auch positiv überraschen – wo können wir also Erwartungen sinnvoll übertreffen?

- › Welche Erwartungen müssen wir gezielt beeinflussen, damit das Miteinander zur angestrebten Win-win-Situation wird?

Negative Situationen sind Chancen, die Kundenbeziehung zu stärken

Abschliessend noch ein Blick auf die Situation, dass Erwartungen doch einmal enttäuscht werden. Kein Unternehmen und kein Vertriebsmitarbeiter ist davor gefeit. Äussere Umstände, nicht entdeckte Erwartungen, Entwicklungen im Zuge der Leistungserbringung, in jedem Auftrag kann es, trotz sorgfältiger Vertriebs- und Umsetzungsarbeit, zu enttäuschten Erwartungen kommen.

Versetzen wir uns wieder in das Beispiel der Kenia-Foto-Safari, so könnte sich die Frustsituation beim Kunden dadurch ergeben, dass er gedacht hätte, mehr Wildtiere zu Gesicht zu bekommen. («Ich hätte gedacht, dass ich mehr Wildtiere sehen würde.») Vielfach sind Abbrüche im Vertriebsprozess genau auf solche Enttäuschungen zurückzuführen. («Eine solche Foto-Safari mache ich nicht noch einmal.») Wichtig ist es, diese Enttäuschung zu entdecken und aktiv zu artikulieren, wenn der Kunde nicht selbst schon auf den Vertriebsmitarbeiter zukommt. Die folgende Frage leitet den nächsten Schritt wachstums- und kundenorientierten Erwartungsmanagements ein: «Was würde Sie jetzt glücklich machen?» Häufig sind diese auf den ersten Blick negativen Situationen Grosschancen dafür, die Kundenbeziehung zu stärken und für die Zukunft zu lernen und weiter zu wachsen. ‹‹