

Wie Ihr Großhandels-Außendienst effektiver werden kann

# Die Wünsche von Kunden bestimmen das Handeln

In unseren ersten drei Artikeln für die RAS haben wir versucht, eine Brücke zwischen Zweistufflern und Dreistufflern zu bauen und eine Verbesserung der Führungsstrukturen im Großhandels-Außendienst angemahnt. Auch dem häufig vernachlässigten Thema „Vertriebscontrolling“ haben wir uns gewidmet.

Vertrieb ist generell ein Gesamtkunstwerk und es gibt nicht den „einen“ Weg zum Erfolg, sondern hier sind viele Wege möglich und nötig. Von fundamentaler Bedeutung ist jedoch, die „Wünsche von Kunden“ wirklich ernst zu nehmen. Da sind alle Abteilungen im Großhandel, die direkten und indirekten Kontakt zum Handwerker haben, im Generalverdacht, dem Handwerker keinen Mehrwertnutzen zu bringen. Unser Gesamteindruck von den Außendienstaktivitäten des Großhandels ist: Er kann nur sehr selten sein eigenes Produkt beim Handwerker platzieren. Er kann eines aber besonders gut – das was der Handwerker für seine Bauausführung benötigt, durch eine gleichwertige Alternative zu einem geringeren Preis ersetzen. Die schwachen Handwerker wechseln natürlich schnell den Großhändler, wenn sich eine Chance bietet, beim nächsten Großhändler noch einen niedrigeren Einkaufspreis zu erzielen. Das Problem ist, dass irgendwann die Runde beendet ist. Vermutlich glauben viele der Großhändler, sie hätten die „Wünsche

von Kunden“ erfüllt, in dem sie einen noch niedrigeren Preis anbieten. Mit guten Verkäufern und einem klaren USP gäbe es Alternativen der Vorgehensweise. Natürlich missbraucht der Fachhandwerker den Großhandel für zeitsensibel und logistikintensive Produkte und Programme. Das was leicht und gut disponierbar ist, wo der Einbautermin feststeht, kauft er gerne zweistufig. Aber auch das was technisch anspruchsvoll zu erklären ist, dort wo er System-Know-how benötigt, kauft der Handwerker direkt. Nicht umsonst werden 2/3 der Wärmerzeuger in Deutschland zweistufig verkauft. Wir müssen akzeptieren, dass die erforderliche herstellerneutrale Beratung den Außendienst des Großhandels häufig total überfordert. Idealerweise würde das bedeuten, dass er alle technischen und herstellerbezogenen Alternativen kennt. Das kann er nicht leisten, bei 1 Mio. Produkten in der Branche. Aus unserer Sicht bleibt dem Großhandel dann leider nur übrig, genau das Gegenteil zu tun, nämlich sich klar zu positionieren und sich für eine definierte Zahl von Herstellermarken erkennbar macht und diese offensiv vertritt. Wir glauben, dass der Großhandels Außendienst vor allem dann eine Chance hat, wenn er menschlich beim Gegenüber ankommt. Er hat kein USP (unique selling proposition) und die Handelsorganisationen haben in den letzten 10 Jahren ein hohes Maß an Serviceleistungen ausgepackt und auf den Weg gebracht – aber alles kostenlos – dreimal tägliche Belieferung, lange Skonto-fristen, Onlinebestellungen, 24 h Stunden-Service, aber ver-

gessen dafür etwas zu verlangen. Hand auf Herz: Welcher Großhändler hat ein eindeutiges Alleinstellungsmerkmal (UPS)? Uns sind da in der Vergangenheit nur einige wenige Großhändler mit erkennbarem USP nachhaltig aufgefallen. Wenn ein klassischer Mittelständler USP Akzente setzt, liegt das häufig an einem extrem fähigen Boss, der die Entwicklung seines Personals zur Chefsache erklärt hat. Diese vorbildlichen Führungspersonen arbeiten nicht nach dem Top-Down Ansatz – sprich: der Chef sagt, wo es lang geht –, sondern sie sehen sich eher als Dienstleister

und als Coach für ihre Mitarbeiter. Klar, dass diese Topleute auch permanent den Kontakt zu ihren potenziellen Kunden suchen. Hier fließen die wirklichen und ungefilterten Informationen – nicht auf Messen oder schlimmer noch, auf irgendwelchen Verbandstreffen. Die Musik spielt immer beim Kunden. Wer seinen Kunden ständig fragt, wie er sich eine zukünftige Zusammenarbeit im Detail vorstellt, wird auch die richtigen Antworten finden. Dann lässt sich auch erkennen, „was“ im eigenen Unternehmen und vor allem im eigenen Vertrieb grundlegend ge-



Die Verkaufsberater  
Ewald W. Schneider (vorne)  
und Uwe Wenzel

ändert werden muss. Häufig brauchen dann nur einige Schrauben neu justiert werden, um das ganze System zu optimieren und auf die Erfolgsspur zu bringen.

Leider erleben wir recht häufig Auftraggeber, die uns Berater als „Heilsbringer“ oder ähnliches sehen und ein Patentrezept von uns erwarten, mit welchem sie ihre Umsätze hochkurbeln können. Peinlich nur, wenn unser Auftraggeber selbst das eigentliche Problem darstellt. Dann holt auch uns die alte Weisheit: „Der Fisch fängt oft am Kopf an zu stinken“ ein. Wir müssen uns leider viel zu häufig die Frage stellen, wie wir unserem Auftraggeber in solch einer peinlichen Situation klar machen können, dass nicht seine Leute das Problem darstellen, sondern er (oder sie) selbst ein Beratungsfall sind. Wir Berater werden da schon gerne mal vor den Karren gespannt, um vom eigentlichen Problem abzulenken. Das ist wohl „gut bezahltes“ Beratergeschick.

Zurück zum Kunden und dessen Wünschen. Diese gilt es zunächst einmal mittels einer umfassenden Bedarfsanalyse herauszufinden. Denn nicht in der Argumentations- oder Abschlussphase legen Verkaufsprofis die Grundlagen für ihren Erfolg, sondern beim altbekannten aber nach wie vor hochaktuellen „ersten Eindruck“ und bei der Bedarfsanalyse. Und mit einer systematischen Bedarfsanalyse starten echte Verkaufsprofis auch nur, wenn sie sich absolut sicher sind, dass sie ihren Gesprächspartner in der Anfangsphase emotional für sich gewinnen konnten. Echte Verkaufsprofis wissen, dass das „Vorspiel des Verkaufens“ eine Schlüsselstellung für erfolgreiches Verkaufen einnimmt. Sie ist mit Abstand die wichtigste Phase des gesamten Verkaufsgesprächs. Wer direkt mit der „Tür ins Haus fällt“ – also ohne

den Aufbau eines Sympathiefeldes sein Produkt vorstellt, ist im Prinzip nichts anderes als ein „Produkterklärer“. Neben dem Aufbau des Sympathiefeldes empfiehlt es sich, viel Zeit für die Bedarfsanalyse zu investieren. Hier ist „aktives Zuhören“ ein wichtiges Stichwort, wenn der Kunde von seinen Problemen und Wünschen spricht. Sagt der Kunde zu wenig, sollte er beispielsweise mit einer Schubfrage zum Weitersprechen animiert werden. Der Verkaufsprofi versucht immer, alles aus der Sicht des Kunden zu verstehen und setzt eindeutig die Interessenlage des Kunden an die Spitze seines Handelns. Geschicktes Fragen ist generell die Voraussetzung für erfolgreiches Verkaufen. Denn: „Wer fragt, der führt!“ Wenn der Verkäufer schon auf den ersten Einwand des Kunden mit einem Kommentar, einem Lösungsvorschlag oder im schlimmsten Fall mit einer Rechtfertigung reagiert (solches tut der Verkäufertypus des „Produkterklärers“ gern), kann es leicht passieren, dass Verkäufer und Kunde beginnen, aneinander vorbeizureden. Es gilt also:

- Für ein erfolgreiches Verkaufsgespräch ist „aktives Zuhören“ wichtiger als die stärksten Verkaufsargumente.
- Die Verhandlung sollte durch geschicktes Fragen so gesteuert werden, dass der Kunde von sich aus seine Kaufargumente nennt.

Bei späteren Präsentationen sollten dann natürlich ausschließlich die Kaufargumente benutzt werden, die der Kunde selbst genannt hat. Nicht die, die vom Produktmarketing zusammengestellt wurden! Dies unterscheidet den „Produkterklärer“ von einem richtigen Verkäufer! Und ein richtiger Verkäufer verkauft kein Produkt oder ergeht sich in der

Aufzählung von Produktmerkmalen – er erfüllt die Wünsche seiner Kunden!

Leider werden speziell im Großhandels-Außendienst viele Mitarbeiter oft recht einseitig zu „Produkterklärern“ erzogen. Ebenso wird oft zu viel Energie in die Beurteilung von Wettbewerbern und den Kampf gegen die Zweistufiger verschwendet. Ganze Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen sind darauf ausgerichtet, noch mehr Fachwissen zu konsumieren und zu präsentieren. Das muss nicht sein. Und es muss auch nicht sein, dass das Produktmarketing ständig neue Produktunterlagen produziert und neue Aktionsangebote erdenkt und die Verkäufer damit im Prinzip zu langweiligen Prospektverteiler degradieren. Warum wird stattdessen nicht generell der Wunscherfüllung des Kunden die oberste Priorität eingeräumt und häufiger die soziale Verkäuferkompetenz der Außendienstmitarbeiter trainiert? Denn dann stiegen auch Ertrag und Umsatz.

Fazit: Wer sich ernsthaft mit den Bedürfnissen seiner Kunden beschäftigt, hat gar keine Zeit, irgendwelche Feindbilder aufzubauen. Da gibt es so unglaublich viel zu tun, um Kundenwünsche zu befriedigen, dass man fak-

tisch keine Zeit hat sich „schlechte Gedanken“ zu machen. Innerhalb der SHK Branche wären beispielsweise einmal die Verbandsfunktionäre gut beraten, sich mit solchen fundamentalen Vertriebsgrundsätzen zu beschäftigen. Dann würden sie auch den Trend umkehren können, dass ihnen die Mitglieder wegliefen. Wir stellen uns aktuell die Frage, warum wir eine Dienstleistung „Unternehmensverkauf“ ([www.shk-unternehmensverkauf.de](http://www.shk-unternehmensverkauf.de)) mit Leben erfüllen müssen, um brennende Wünsche von Handwerksbetrieben nach einer praktikablen Nachfolgeregelung zu erfüllen. Aus unserer Sicht ein Thema, mit dem sich die SHK Verbände im Interesse Ihrer Mitglieder beschäftigen sollten. Aber vermutlich wird da nichts geschehen, wohl deshalb, weil bei den Verbänden keine wahren Verkäufer sitzen, die ständig auf der Suche nach Wegen sind, wie sie die „Wünsche Ihrer Kunden erfüllen können.“



Der QR-Code führt Sie auf die Website von Ewald W. Schneider und Partner



**SHK-TV**  
Sanitär • Heizung • Klima  
Ihr Haustechnik-Sender



Mehr als **100** aktuelle  
Produkte 2012 auf  
[www.shk-tv.de](http://www.shk-tv.de)