

Der Verkäufer als Krisenmanager

Nicht lieferfähig zu sein oder Kundenwünsche nicht erfüllen zu können – das erleben Verkäufer immer häufiger.

Eine größere Bestellmenge, umfangreichere Lösungen oder Projekte in völlig neuen Bereichen und Branchen – eigentlich eine komfortable Situation, wenn Kunden mehr wollen als bisher.

Den Kunden einzugestehen, dass man ihren Wünschen aktuell nicht nachkommen kann, ist für Verkäufer eine heikle Situation. Nicht nur, dass ihnen Umsätze entgehen, für die sie noch nicht einmal akquirieren müssten. Es besteht auch die Gefahr, dass wichtige Kunden verloren gehen.

Die gute Nachricht: Den Wettbewerbern geht es nicht anders. „Defizite bei Produkten und Dienstleistungen sind derzeit sogar an der Tagesordnung“, so die Beobachtung von Vertriebsexperte Tobias Heisig. Nicht zuletzt die rasant fortschreitende Digitalisierung habe dazu geführt, dass nahezu in allen Branchen eine große Unsicherheit herrscht. „Fertige und ausgereifte Lösungen gibt es immer seltener“, sagt Heisig. Sehr viele Industrieunternehmen hätten Lieferengpässe, unter anderem bei Ersatzteilen. So seien beispielsweise Automobilhersteller teilweise nicht in der Lage, die von Rückrufaktionen betroffenen Fahrzeuge termingerecht mit Ersatzteilen zu versorgen, sodass diese wochenlang beim Händler stehen.

Bye-bye Perfektionismus

Deshalb müssten gerade in den jetzigen Zeiten der Unsicherheit Verkäufer mehr denn je die Beziehung zu ihren Kunden pflegen und als Krisenmanager agieren, betont Heisig. Vor allem müssen sich Vertriebler davon verabschieden, perfekte Leistungen anbieten zu können und stattdessen in die Kunden-Lieferanten-Partnerschaft investieren.

Solange es allerdings noch Wettbewerber gibt, die die vom Kunden gewünschten Mehrleistungen bieten können, hat man als Verkäufer schlechte Karten. Ob es gelingt, den Kunden zu halten, hängt davon ab, ob die Leistungen tatsächlich vergleichbar sind – und ob es gelingt, mit dem Kunden eine gemeinsame Zukunftsstrategie zu erarbeiten. In jedem Fall rät Heisig, das Angebot des Mitbewerbers genau zu hinterfragen und im Detail mit den eigenen Produkten und Services abzugleichen. Schließlich ist es gut möglich, dass auch der Wettbewerber Defizite hat.

Äußern Kunden den Wunsch, enger und im größeren Stil zusammenzuarbeiten, ist dies ein positives Signal, gemeinsam Zukunftsstrategien zu entwickeln. „Einfach nur Produkte zu verkaufen, ohne den Partnerschaftsansatz, wird zumindest in der Industrie immer weniger funktionieren.“ Heisig empfiehlt, immer die Gesamtstrategie des Unternehmens im

Blick zu behalten und dem Kunden zu vermitteln, dass man für ihn der richtige Partner ist.

Zeit für Kooperationen

Veränderte Kundenanforderungen können auch dazu führen, dass sich Unternehmen verstärkt mit Kooperationen auseinandersetzen müssen: Als Beispiel nennt Heisig den Wunsch vieler Kunden, Komplettpakete zu erhalten, in denen nicht nur das Produkt, sondern auch eine Dienstleistung enthalten sind. Typisch seien bei Konsumgütern und Geräteherstellern Kooperationen mit Versicherern: So können sie von der Waschmaschine bis zum Smartphone Gesamtpakete anbieten und Mehrwerte generieren. Von daher lohnt es sich für Verkäufer, bei größeren Kundenanfragen auch in diese Richtung zu denken und Kooperationen als möglichen Weg zu sehen, Defizite auszugleichen.

Zudem ist der Faktor Zeit eine Komponente, bei der ein Umdenken erfolgen muss: Vielleicht ist es jetzt noch nicht möglich, den Kundenwunsch zu erfüllen, aber in der Zukunft. Der Vertriebsexperte rät, niemals sofort auszusteiern, sondern sich immer die Option offen zu halten, gemeinsam mit dem Kunden neue Wege zu gehen. „Das einzelne Produkt ist dabei nur ein Teil. Verkäufer müssen lernen, das Big Picture im Auge zu behalten.“ Dem Kunden Zuversicht zu vermitteln, gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines Verkäufers: „Gerade jetzt kommt es mehr denn je auf den Faktor Mensch an“, sagt Heisig. „Wer die Situation aushält, das Spannungsfeld und die Unsicherheit akzeptiert, der kann es schaffen, auch dann den Kunden zu halten, wenn es gerade nicht nach Plan läuft.“

In Zeiten von VUCA

Die Digitalisierung führt zu immer neuen und immer schnelleren Entwicklungen, gleichzeitig steigt die Unsicherheit darüber, auf welche Trends man künftig setzen soll. Dieser Schwebezustand betrifft die Produktentwicklung und den Vertrieb in ganz besonderem Maße und wird mit dem Akronym VUCA beschrieben. Es steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, also die allgemeine Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit.