

acquisa



Dialogmarketing
& E-Commerce

11-12 | 2014

www.acquisa.de

INTERVIEW DES MONATS

BVDW-Präsident Ehrlich über die digitale Zukunft

NEULAND

Wie Marketing und IT erfolgreich zusammenarbeiten



KLAR ZUR WENDE!

Der Vertrieb muss sich neu erfinden –
und das Kommando übernehmen

Mat-Nr. 00500-5181





Die Initiatoren von »Wir sind Umsatz« haben gezeigt, dass der Vertrieb ein positives Zeichen gerade auch für gute Werte setzen kann.

Ethik im Vertrieb – ist das möglich?

Vertrauenskrise und kein Ende: Nicht erst seit der Banken- und Finanzkrise steht der Vertrieb pauschal unter Generalverdacht, Vertriebsmitarbeiter rangieren im deutschen Glaubwürdigkeitsranking weit unten. Dabei ist das Anhauen-Abzocken-Abhauen im Vertrieb längst passé.

Text _ Klaus Dietzel

acquisa: Sie alle hier am Tisch verfolgen seit Jahren mit der von Ihnen gegründeten Weiterbildungsinitiative »Wir sind Umsatz« einen Charity-Ansatz und plädieren für eine neue Ethik im Vertrieb. Geht das denn überhaupt?

Andreas Buhr: Ja, das geht! Denn Ethik im Vertrieb heißt nicht, jetzt wird nur noch gekuschelt, es wird vor lauter Beratern das Verkaufen vergessen. Ethik bedeutet auch nicht, ab sofort nur noch Berufskraftfahrer mit leicht beratender Tätigkeit zu sein oder auf Wettbewerbe und Incentives zu verzichten. Das Thema Ethik im Vertrieb hat eine ganze Reihe an Perspektiven: Erstens das ethische Verhalten des Vertriebsmitarbeiters dem Kunden gegenüber – und zweitens dem eigenen Unternehmen gegenüber. Da können schnell Dilemmata entstehen, denn diese beiden Auftrag-

geber des Vertriebs haben oft verschiedene Interessenslagen. Drittens: das Verhalten der Unternehmen den eigenen Vertriebsmannschaften gegenüber – da ist auch oft mehr Druck als Anerken-

nung, da werden mehr Ziele frisiert, um Shareholder zu begeistern, als Chancen gesehen, um Erfolge zu würdigen. Und viertens ethische Ansprüche und Werte, die der Kunde 3.0 immer stärker mit sei-



»WENN ICH EINE HOSE FÜR 5 EURO KAUFTE, KANN ICH SCHLECHT VOM PRODUZENTEN ERWARTEN, DASS ER REGIONAL VERARBEITET, VOLLE LÖHNE UND SOZIALLEISTUNGEN ZAHLT UND FÜR DEN STOFF NUR BIOBAUMWOLLE VERWENDET.«

STEFFEN RITTER, Geschäftsführer des Instituts Ritter GmbH, Sangerhausen

nen Kaufentscheidungen umsetzt, und der Profi im Verkauf kennen muss, um entsprechend zu handeln.

Martin Limbeck: Verkäufer sind nicht dazu da, dem Kunden das Geld wegzunehmen, und haben auch nicht die Aufgabe, ihn zu betreuen. Sie bieten einen Deal an, einen Vertrag auf Gegenseitigkeit. Der Verkäufer gibt und nimmt, der Kunde nimmt und gibt. Beide müssen auf freiwilliger Basis etwas beitragen, beide haben etwas davon. Das ist eine offene, faire Sache, die auf Gegenseitigkeit angelegt ist. Ein uraltes Prinzip, ein Grundsatz für jede soziale Gemeinschaft, die länger als einen halben Tag Bestand haben soll. Gerechtigkeit und Gegenseitigkeit sind die Basis unserer Kultur. Etwas schuldig geblieben zu sein, den anderen über den Tisch gezogen zu haben, ist ein unangenehmes Gefühl. Ich persönlich gehe lieber zehnmal zum Kunden und kann jeden Abend guten Gewissens in den Spiegel blicken, als dass ich nur einmal hingeh, absahne und mich dann beim Kunden nicht mehr blicken lassen kann.

Buhr: Da wird hier niemand widersprechen. Auch, weil sich der Markt geändert hat: Der Kunde 3.0 ist via mobilem Internet extrem schnell über alles informiert, ist sowohl als Privatkäufer als auch als Einkäufer im Unternehmen firm im Abgleich von Angeboten und Bewertungen und kennt sich mit Produktfeatures meist bestens aus. Der verlangt auch einfach mehr vom Verkäufer: keine Betreuung, aber mehr Orientierung und moderierende Hilfe durch sehr gute Fragen. Kein Gerede von Transparenz, aber belastbare Fakten bis zum letzten Detail. Keine Schleimerei, sondern, dass seine eigenen Werte, seine Motive und Kaufmotive sauber erfragt und erfüllt werden. Klar ist, dass ethischer Konsum in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist. Und das bezieht sich lange nicht mehr auf die hochgelobten Bioprodukte. 60 Prozent der Konsumenten kaufen ethisch korrekte Produkte, weil sie damit nach eigener Einschätzung ihre Lebensqualität erhöhen – sie wollen sich selbst etwas Gutes tun. Und weit mehr als 80 Prozent sind sich auch bewusst, wie gut

es ihnen selbst geht, und sie wollen mit ihrer Produkt- und Kaufentscheidung die Lebensqualität anderer Menschen, von Erzeugern, Fabrik- und Feldarbeitern sowie Tieren steigern oder Ressourcen schonen.

acquisa: Klingt ein wenig nach Wohlstandskonsum ...

Cemal Osmanovic: In der Tat. Das gute Gewissen muss man sich auch leisten können. Und ich sehe immer wieder, dass dieser ethische Anspruch bei vielen Menschen kaputt gemacht wird. Auch durch die bisherige Praxis, dass im Internet alles irgendwie nichts kostet. Es ist doch widersinnig, dass Menschen sich über schlimme Vorgänge in der ganzen Welt echauffieren, die beispielsweise

Wertzumessung, Anspruch und Umsetzung oft nicht zusammen. Wobei ich glaube, dass die Unternehmen sich auch selbst in den Anfangszeiten des Internets die Kunden falsch erzogen haben mit kostenlosem Content und Billigbillig-Vergleichsangeboten. Wenn ich eine Hose für fünf Euro kaufen will, kann ich schlecht vom Produzenten erwarten, dass er regional verarbeitet, volle Löhne und Sozialleistungen zahlt und für den Stoff nur Biobaumwolle verwendet. Umgekehrt kann ich mir bei einer 250-Euro-Hose aber auch nicht sicher sein, dass da bei der Produktion auf ethische Standards geachtet wurde. Sich die dafür relevanten Informationen zu besorgen, ist mühsam. Und das ist das eigentliche, was Vertrieb und

»60 PROZENT DER KONSUMENTEN KAUFEN ETHISCH KORREKTE PRODUKTE, WEIL SIE DAMIT NACH EIGENER EINSCHÄTZUNG IHRE LEBENSQUALITÄT ERHÖHEN.«

ANDREAS BUHR, Geschäftsführer der Buhr und Team Akademie für Führung und Vertrieb AG, Düsseldorf



Tageszeitungen oder politische Magazine in aufwendigen, oft monatelangen Hintergrundrecherchen aufdecken, sich gleichzeitig aber weigern, für diese wertvollen Informationen, für den Content der Zeitung im Netz, auch Geld zu bezahlen, obwohl es sich nur um minimale Beträge handelt. Was glauben die Konsumenten denn, woher all die Informationen herkommen? Wie Redakteure und Wissensanbieter arbeiten – und wovon sie leben sollen? Es ist traurig, dass gerade so wichtigen und wertvollen Gütern wie Information, Wissen und Bildung anscheinend wenig Wert beigemessen wird, wenn es ums Bezahlen geht.

Steffen Ritter: Absolut. Ohne hier Konsumentenbashing betreiben zu wollen – da passen Wertschätzung und

Verkauf leisten können und müssen: die Orientierung schaffen. Da kann ich aus meinem Erfahrungsbereich die ethischen Finanzprodukte und Fonds heranziehen. Ja, für viele Kunden ist es ein wichtiger Entscheidungsgrund für oder gegen einen Anbieter, was mit ihrem Geld gemacht wird. Sie wollen zwar einen Ertrag haben, aber eben nicht um jeden Preis. Hier ist es am Vertrieb, wirklich Vergleichbarkeit und Transparenz herzustellen. Halbwahrheiten – davon wurden viele gestreut – kommen irgendwann ans Licht. Und wer sich um seinen materiellen Ertrag wie auch um seine immateriellen Werte getäuscht sieht, ist als Kunde doppelt sauer. Zu Recht.

Osmanovic: Halbwahrheiten und nicht die ganze Wahrheit – das beschäf-



tigt mich als Unternehmer und Vertriebler tatsächlich auch im Innern. Meiner Wahrnehmung nach hat sich die Meinung durchgesetzt, dass man den Kunden nicht anlügen soll, es aber ok ist, wenn man Dinge verschweigt. Nachvollziehbar. Das führt aber spätestens dann zu Problemen und einem ethischen Dilemma, wenn der Kunde mit dem fehlenden Wissen um die Schwäche der angebotenen Lösung auf die Nase fällt. Wenn davon auszugehen ist, dass durch das Verschweigen von Informationen dem Kunden eigentlich kein Schaden oder Problem entsteht, ist das ethisch für mich noch vertretbar. Ist ein späterer Nachteil aber sicher oder sehr wahrscheinlich, dann habe ich ein moralisches Problem damit. Ich gebe aber zu, ich habe weder eine Lösung dafür, noch eine klare Vorstellung, wo die Grenze ist. Und es gibt mir auch keine klaren ethischen Entscheidungshilfen, dass es gesetzliche Regelungen gibt oder der Kunde 3.0 sich ja selbst aufklären oder bessere Fragen stellen kann – und auf der anderen Seite der Verkäufer schließlich nicht der Betreuer des Kunden ist und auch eine Verpflichtung gegenüber seinem Unternehmen hat, das wiederum über seine Gewinne eine ganze Menge Menschen in Lohn und Brot setzt und die Allgemeinheit alimentiert.

Limbeck: Es gibt immer Grauzonen, manchmal sogar Zonen offen geduldeten Betrugs – oder sagen wir mal: überkreativer Auslegung. Beispiel – und da lasse ich jetzt die Hosen runter:

Kurz nach meiner Lehre bekam ich eine sehr gute Stelle als Außendienstler im Kopierer-Business. Ich hatte schnell alle Tricks gelernt, mit denen die Verkäufer dort arbeiteten. Der wichtigste: Mit 12.000 Mark Umsatz im Monat bekam man 20 Prozent Provision aufs Grundgehalt gepackt. Ab 12.001 Mark waren es aber 30 Prozent, und zwar auf alles. Das heißt, dass man als erstes versucht hat, jeden Monat über 12.000 Mark zu kommen. Sonst war man der Gelackmeierte. Die Konsequenz: Wie bei jedem schlechten Anreizsystem versuchten alle, das System auszuhebeln. Und jeder zog mit. Will heißen: Erst mal wurde jeder Monat mit 12.000 Mark Umsatz aufgefüllt. Bei jedem Vertrag, der darüber hinaus geschrieben wurde, blieb das Datum offen. Der Vertrag wurde immer erst zum letztmöglichen Zeitpunkt, wenn das Übergabeprotokoll des ausgelieferten Gerätes ausgefüllt wurde, datiert. So schleppte jeder Verkäufer immer eine Reihe unterschriebener, undatierter Verträge mit und konnte auch in schwachen Monaten immer auf den höheren Provisionssatz kommen. Außerdem wurde das Urlaubsgeld immer auf Basis der Provisionen der vergangenen drei Monate gezahlt. Mit den aufgesparten Verträgen konnte jeder vor dem geplanten Urlaub immer kräftig Umsatz schreiben und das Urlaubsgeld nach oben drücken. War das sauber? Ganz klar: Nein! Man prellt ja die eigene Firma. Aber alle alten Hasen haben das so gemacht. Du kannst auch argumentieren: Wenn die so ein schlechtes System

installieren, brauchen sie sich nicht zu wundern, wenn es jeder ausnützt.

acquisa: Die Welt will vielleicht auch ein wenig betrogen sein ...

Buhr: So ist es. Das gilt auch für Kampftarife, mit denen sich Unternehmen vor dem Hintergrund starker Investoren den Markt erkaufen. Damit gehen Läden, die über Jahre gekämpft haben, kaputt, und nach kurzer Zeit wird der Kunde abgezockt, weil die Preise dann wieder massiv erhöht werden. Eine solche Politik fällt einem aber wieder auf die Füße. Und man kennt das umgekehrte Spielchen ja auch aus dem Einkauf, aus Abteilungen oder Behörden: Da werden kurz vor Toresschluss noch Gelder rausgezackt, damit bloß im nächsten Jahr nicht weniger allokiert wird und damit die (gefühlte) Bedeutung der Abteilung sinkt. Das stinkt natürlich vom Kopf her. Führung ist immer gelebtes Vorbild – und mit vorgelebten Tricks dieser Art versaut man gleich die ganze nächste Vertriebsgeneration mit. Natürlich ist es oft bequemer, die Hände vors Gesicht zu halten, um nichts zu sehen, als sie zu nutzen, um jeden Augias-Stall selbst auszumisten.

Limbeck: Richtig. In meinem Beispiel wusste jeder von diesem Trick, und jedem war klar, dass es Betrug ist. Für die Chefs war es ein offenes Geheimnis, dass die Verkäufer Umsatz bunkerten und dem Unternehmen aus Eigennutz vorenthielten. Das schlechte Anreizsystem und die indirekte Aufforderung an die Verkäufer, es auszuhebeln, war ein stillschweigendes Abkommen. Und jeder Verkäufer nutzte es für sich aus, wo er nur konnte.

acquisa: Wie entzieht man sich als Vertriebsmitarbeiter denn einem schlechten, einem unmoralischen System, von dem man doch eigentlich selbst profitiert?

Buhr: Das ist eine weitere ethische Frage: Einfach kündigen? Oder Whistleblowing betreiben? Mit dem Wissen erst nach oben innerhalb des Unternehmens, dann nach außen gehen und der Presse interne Informationen zuspieleln? Manche tun das ja – oft allerdings



»ICH GEHE LIEBER ZEHNMAL ZUM KUNDEN UND KANN JEDEN ABEND AUFRICHTIG IN DEN SPIEGEL SCHAUEN, ALS DASS ICH NUR EINMAL HINGEHE, ABSAHNE UND MICH BEIM KUNDEN NICHT MEHR BLICKEN LASSEN KANN.«

MARTIN LIMBECK, Geschäftsführer der Martin Limbeck Trainings Team GmbH, Königstein im Taunus



»ES HAT SICH DIE MEINUNG DURCHGESETZT, DASS MAN DEN KUNDEN NICHT ANLÜGEN SOLL, ES ABER OK IST, WENN MAN DINGE VER-SCHWEIGT.«

CEMAL OSMANOVIC, Geschäftsführer
Smile2, Düsseldorf

nur aus Rache oder anderen niederen Motiven. Andere lesen Kundendaten aus Datenbanken aus und melden sie an Behörden. Die österreichische FMA hat eine Whistleblower-Hotline eingerichtet, das stößt durchaus auf zweigeteiltes Echo. Wieder andere sagen sich:

Nimm mit, was Du kriegen kannst, dann steig' aus und mach's hinterher in Deinem späteren Leben gut. Um es klar zu sagen: Schlechte Systeme korrumpieren auch gute Leute. Da braucht es klare Kante und ein starkes Rückgrat, um den eigenen Weg konsequent zu gehen. Ohne sich und seine Werte zu verraten und ohne Kollateralschäden zu verursachen. Das ist für mich auch Vertrieb 3.0: Der nicht nur den Kunden respektiert, sondern auch sich selbst.

Ritter: Na, auf viele schnelle Euro zu verzichten, ist schwierig. Rascher Umsatzerfolg macht den Vertriebsmitarbeiter auch stolz. Wir haben uns dem aber auch schon mal bewusst entzogen und einem großen Kunden erklärt, warum wir eine bestimmte Leistung jetzt so nicht anbieten, lieber auf seinen Auftrag verzichten, weil das nicht die beste Lösung für ihn wäre. Im Ergebnis haben wir so erst recht begeistert und schreiben jedes Jahr immer noch sechsstellige Umsätze mit diesem Kunden.

Limbeck: Genau so sehe ich das heute auch. Verkäufer müssen dafür sorgen, dass sie den Respekt des Kunden verdient haben. Nicht auf die Belohnung schießen, sondern die Aufgabe im Auge haben. Erst schaufeln, dann scheffeln.

Dann hat unser Job mit Leistung, mit Ehrgefühl, mit »Schafferstolz«, mit Respekt zu tun!

Buhr: Darauf will ich am Schluss auch nochmal hinaus: Als wir vor nunmehr fünf Jahren die Weiterbildungsinitiative »Wir sind Umsatz« mit dem 24-Stunden-Bildungs-marathon ins Leben gerufen haben, wurde von einigen Seiten sofort gemeckert, dass wir ein moralisches Feigenblatt etablieren und uns doch nur produzieren wollten. Wir haben aber mit dieser Initiative, bei der alle Vortragsredner ehrenamtlich auftreten, von Anfang an drei Ziele verfolgt. Erstens: Unternehmerische Weiterbildung jedem Interessierten ohne Hemmschwellen zugänglich zu machen. Zweitens: Den Teilnehmern in Deutschland und Europa internationale Vortragsredner frei Haus zu liefern. Und drittens: Als Charity-Veranstaltung, immer ein soziales Projekt zu unterstützen. Wir haben am Anfang geschaufelt und geschaufelt: viel Zeit und Geld investiert. Und jetzt, nach fünf Jahren mit Tausenden von Teilnehmern, kann man wohl mit Fug und Recht sagen: Hier hat Vertrieb ein positives Zeichen gerade auch für gute Werte gesetzt!

redaktion@acquisa.de

..J