

ANDREAS BUHR

VERTRIEB GEHT HEUTE ANDERS

DAS **ENDE** DES
VERKAUFENS

8., vollständig überarbeitete
Neuaufgabe

GABAL

LESEPROBE

Dies ist eine unverkäufliche Leseprobe des Buches
Vertrieb geht heute anders
von Andreas Buhr.

Printausgabe:
232 Seiten, Hardcover
€ 29,90 (D) / € 30,80 (A)
ISBN 978-3-86936-937-2

E-Book (E-Pub):
€ 25,99 (D/A)
ISBN 978-3-95623-879-6

E-Book (PDF):
€ 25,99 (D/A)
ISBN 978-3-95623-878-9

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn Ihnen diese Leseprobe gefällt und Ihr Interesse geweckt hat,
freuen Sie sich auf die Bucherscheinung von *Vertrieb geht heute anders*
am 1. Oktober 2019.

Mailen Sie uns gerne Ihr Feedback, Ihre Meinung, Ihre Gedanken
zum Buch an: andschana.gad@gabal-verlag.de

Viele Grüße von Ihrem GABAL Verlag

PS: Weitere Infos zum Buch und zum Autoren finden Sie unter:
www.gabal-verlag.de

Andreas Buhr

Vertrieb geht heute anders

Das Ende des Verkaufens

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-937-2

Lektorat: Anna Ueltgesforth, Amorbach

Redaktionelle Unterstützung: text-ur agentur Dr. Gierke, Köln | www.text-ur.com

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Autorenfoto: Sales Leaders

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhalt

Einleitung: Warum du gerade kein neues Buch in Händen hältst und es doch ganz anders ist

Vertrieb geht heute radikal und digital anders	10
Eigene Forschung: Studien	17
Was du von diesem Buch erwarten darfst	20

1. Vertrieb geht heute anders ...

... weil die digitale Revolution auch den Vertrieb transformiert

Klassische Unternehmen versus Start-ups?	24
Digital Economy gleich »Social Economy«? Schneller, globaler, erbarmungsloser	25
Digitale Transformation nach außen und innen	28
Die Plattform-Ökonomie: Der eigentliche Markt-Disruptor	31
Aggregatoren: Relevanz schaffen	33
Plattformen: Die Schnittstellen zum Kunden	36
Lösungsansätze für die digitale Transformation nach innen	41
Forderung an den Vertrieb: Mehrwert schaffen	43
Soziopolitische Megatrends verändern die lokalen Märkte	44
Human to Human: Der smarte Kunde will's persönlich	46

2. Vertrieb geht heute anders ...

... auch, weil Algorithmen, KI, Bots und Robot(ic)s übernehmen

Künstliche Intelligenz holt auf im Verkauf	52
Voice Commerce: Sag mir, was du haben willst	59
IoT, Blockchain und der ganze Rest	63
Die Währung »Daten«: Geschäftsmodelle im Vertrieb	66

B2B-Marktplätze im Internet: Was stellen wir Amazon Business entgegen?	67
Augmented Reality und Location Based Services	70
Soziale Netzwerke sind Heimat für Marken und Kunden	73
Online recherchieren – offline unter Druck setzen	80

3. Vertrieb geht heute anders ...

... weil die Customer Journey eine ganzheitliche Reise ist

Die Customer Journey beginnt heute beim (guten) Ruf eines Unternehmens	88
Kunden beeinflussen das Verhalten von Unternehmen	92
Die richtigen Werte bringen: Wertschöpfung	95
Schnelle Abkehr von falschen Freunden	98
Losgröße 1: Wenn der Kunde zum Produktgestalter wird	100
Der neue Kunde: Ein Taktgeber	104
Vom Konsumenten zum Produzenten – und retour	111

4. Vertrieb geht heute anders ...

... weil Menschen trotz allem noch am liebsten mit Menschen verhandeln

B2C, B2B? H2H! Am Anfang und am Ende steht ein Mensch	128
Je digitaler, desto Mensch	128
Was einen guten Vertriebsmitarbeiter ausmacht: Die Perspektive des Kunden	131
Persönlichkeitstypologien als unterstützendes Instrument nutzen	132
Menschen »lesen« und typgerecht beraten lernen	135
Sich selbst besser verstehen: Welcher Persönlichkeitstyp bist du?	137
Sprache: Zielorientierte Brücke zu Emotionen	144
Multisensorik: Mit allen Sinnen verkaufen	146
Wie der Mensch entscheidet: Emotion vor Ratio	150
Emotionen: Mehr Hirn als Herz und Bauch	150
Das Ende des Verkaufens heißt nicht das Ende des Kaufens: Kaufen lassen ist das neue Verkaufen	153

5. Vertrieb geht heute anders ...

... weil Fans und Influencer das Geschäft »machen«

Bezahltes Fantum: Influencer	158
Blogging: Content-Marketing von Fans	159
Kunden und Mitarbeiter zu Fans machen	160
Clean Leader machen Mitarbeiter zu Fans	163
Vertriebsintelligent planen und handeln	168
Vertrieb: Soft Skills plus viel Know-how	174

6. Vertrieb geht heute anders ...

... weil du als Vertriebsführungskraft Digital Leadership vorleben musst

Deine Aufgaben als Digital Leader	181
Führung geht heute anders	183
Vertriebsführung im digitalen Zeitalter: situations- und personenbezogen	185
Eigenes Führungscontrolling	191
Digital Leadership im Vertrieb	192
Social Intranet: Ein Tool der Digital Leadership	198

7. Vertrieb geht heute anders ...

... weil VUCA gekommen ist, um zu bleiben: kurzer Ausblick

Vertrieb und Verkauf sind immer und überall – und ständig mehr	208
Technologische Retro- und menschliche Werte-Bewegung	210
Keine Zukunft ohne Nutzwert	211
Gesichtserkennung plus KI: Die Entwickler warnen	213
Dank	219
Verzeichnis der verwendeten und weiterführenden Literatur	220
Der Autor	227
Stimmen zum Buch	228

3. Kapitel

VERTRIEB

**geht
heute**

ANDERS ...

... weil die

**CUSTOMER
JOURNEY**

eine

ganzheitliche

Reise ist

Mein guter Freund, der »Bohemian und Künstler« Prof. Markus Lüpertz, sagte neulich zu mir: »Andreas, 500 Rückenakte muss ich malen, damit drei wirklich gut sind.« 100 000 Schwünge macht ein Golfprofi, bis er sicher ist (ist er nie, sorry), 10 000 Trainingsstunden, heißt es bei Malcolm Gladwell, produzieren einen Überflieger, und Thomas Alva Edison wird mit den Worten zitiert, dass er nach vielen Versuchen nun »1000 Wege kenne, keine Glühbirne zu entwickeln«. Ob Edison das wirklich so gesagt hat, wissen wir nicht – aber sicher ist: Da ist was dran! Diese Erkenntnis passt genau zu dem Image, das das »Licht in die Dunkelheit der Zeit« brachte. Ganz zu schweigen von Nicola Tesla, von dessen Image heute noch die schärfsten Unternehmungen inspiriert werden und zehren. Die genannten sind auch Beispiele für Fokus. Für Durchhaltevermögen, dafür, etwas wirklich richtig machen zu wollen. Das eben sind richtig gute Storys. Glaubwürdigkeit. Authentische Kompetenz. Mit solchen Leuten wollen wir gerne etwas zu tun haben. Ihnen »kaufen wir« im wahrsten Sinne des Wortes »etwas ab«.

Und nicht viel anders ist es bei Unternehmen, bei Produkten, bei Dienstleistungen.

Die Customer Journey beginnt heute beim (guten) Ruf eines Unternehmens

Die B2P-Customer-Journey, die »Erlebnisreise des Kunden« beginnt heute weit vor dem ersten wirklichen Kontakt mit deinem Unternehmen oder Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen. Sie beginnt beim guten Ruf, beim Image, bei einer stringenten, glaubwürdigen Story. Und damit meine ich nicht: eine erfundene, herbeigezwungene »Heldengeschichte«, quasi »Fake News« auf Firmenebene, sondern »Story« im Sinne einer belegbaren, gelebten, echten Geschichte, für die (d)ein Unternehmen mit seinen Produkten und Angeboten steht. Diese Story ist gelebte und dann aber auch nach außen gezeigte, bewiesene, kommunizierte Kultur. Sie ist die Kommunikation eurer Werte.

Natürlich reicht das alleine nicht: Die Produkte müssen gut, die Kundenerfahrung belastbar sein und du im Vertrieb bzw. Verkauf musst deine Angebote in- und auswendig kennen, musst wissen und

können. Aber das würde verhallen, wenn es sich nicht in ein großes »Wohin« und »Wozu«, in die glaubwürdige Story deines Unternehmens und seines Sinns und Zwecks (»Purpose«, wie es heute genannt wird) einbettet. Denn diese Werte-Story ist in unserer hochkommunikativen Zeit heute wichtiger denn je – und sie muss zu den Werten deiner Kunden, eurer Interessenten, passen.

Plastik, Menschenrechte, Zukunft: Wie wichtig ist Ethik im Konsum?

Natürlich ist die Globalisierung der Information ein wichtiger Treiber dieser Entwicklung. Für unsere Eltern war Russland noch weit weg, Amerika ein Traum, Asien beinahe unerreichbar. Heute sind 70 Prozent der Menschen online aktiv. Damit sind die Menschen auf anderen Kontinenten nur noch einen Mausklick entfernt. Wir holen sie zu uns nach Hause oder ins Büro – wenn auch nur virtuell. Und wir wissen mehr als die Generationen vor uns darüber, wie sie leben. Aber auch darüber, mit welchen Umweltbelastungen die Produktion von Textilien, Autos oder Computern verbunden ist. Wir erfahren es, wenn sich Arbeiter aufgrund ihrer schlechten Lebensbedingungen vom Dach stürzen – so geschehen bei Foxconn, der »chinesischen Bastelstube« für iPhone und iPad.

Das hat Folgen – für unser eigenes Konsumverhalten ebenso wie für Marketing und Vertrieb. Denn vor dem Hintergrund radikaler gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Änderungen steigt in Deutschland und Europa die Angst vor der eigenen Zukunft. Vor Arbeitslosigkeit. Vor dem Karriere-Aus. Vor der Belanglosigkeit und davor, die (eigene) Welt nicht mehr aktiv mitgestalten zu können. Mit Unsicherheit schauen wir auf die Fabriken in China und Malaysia, hören von Übersee-Containern mit Textilien, die nur mit Atemmaske geöffnet werden dürfen. »Geiz ist geil« hat vor diesem Hintergrund Schmuttelcharakter bekommen. Geiz in Europa bedeutet Armut und Umweltverschmutzung in anderen Ländern – das wissen wir mittlerweile alle – und betrifft damit auch uns. Denn Giftwolken und Überschwemmungen machen nicht an Grenzen halt. Der Klimawandel betrifft die ganze Welt, wie uns die (nicht mehr nur) Schülerproteste und -demonstrationen des Frühjahres 2019 endlich deutlich vor Augen führen. Dass die erst 16-jährige Greta Thunberg schnell zu Weltbekanntheit kommt, ist eben auch ein Effekt dieser Zeit. Gut so! Als Folge dieses Wissens haben die Menschen in den hochindustrialisierten Staaten angefangen,

bewusster zu konsumieren: Nachhaltige Produktion, hochwertige Verarbeitung, weniger Plastik, abbaubare Verpackungen, weniger Toxine, weniger Wasserverbrauch, höhere Recyclebarkeit – statt Quantität zum irrsinnig niedrigen Preis zählt für sehr viele zunehmend Qualität. Der alte Spruch »Was nix kostet, taugt auch nix« hat eine neue Bedeutung bekommen. Die meisten Menschen wissen, dass sie nur dann Qualität erwarten können, wenn sie dafür zahlen. Dass nur dann nachhaltiger Konsum möglich ist, wenn bereits zu Beginn der Produktionskette auf ökologische, ökonomische und gesellschaftspolitische Folgen geachtet wird. Produkte mit Bio-Siegel sind keine Modeerscheinung, sondern Ausdruck einer Überzeugung, und dies unabhängig von Alter, Einkommen oder Bildung – klassische Kriterien der Zielgruppenbestimmung. Die Grenzen zwischen Digital Natives (der Kohorte der in die Digitalisierung und Smartphone-Ära Hineingeborenen), LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), Best Ager und der neu entstehenden Generation 60/90 sind fließend. Gemeinsam ist ihnen der kritische Umgang mit dem Konsum und der Wille, ihre Welt aktiv zu gestalten.

Das Besondere an diesen Zielgruppen sind ihre Überschneidungen beim kritischen und werteorientierten Konsum. Dies wirkt sich auch auf das Verbraucherverhalten der digitalen Kunden aus. Anders als die klassischen Kundenhorden lässt sich der neue Kunde nämlich keiner Generation, keiner Gesellschaftsschicht oder politischen Einstellung zuordnen. Er steht für sich selbst und damit für seine individuellen Einstellungen, die er gemeinsam im Team von Freunden und Kollegen auslebt. Er ist informiert, individualistisch, investigativ, ichbezogen, international, intuitiv und idealistisch. Und doch ist er zugleich auch wirbezogen. Als Mensch und Verbraucher repräsentiert er seine Lebensphilosophie, die von seinen individuellen Werten geprägt ist. Diese finden sich durchaus im Mainstream wieder: Umweltschutz, nachhaltige Produkte, faire Bezahlung von Arbeitskräften und das No-Go für Kinderarbeit sind nur einige Beispiele. Und dies kombiniert er mit genauen Vorstellungen hinsichtlich Design, Nutzerführung von technischen Geräten und der gewünschten Qualität.

Wer wo wie produziert – dies erfährt der kritische Kunde aus den Medien. Das Netz, ausgesuchte Fernsehsendungen, Wirtschaftsmagazine und Blogs dienen als Informationsquelle. Dabei nimmt sich der digitale Kunde mehr Zeit, sich zu informieren, als Otto Normal in früheren Jahren. Kein Wunder, denn heute sind die Fakten, das Hinter-

grundwissen überall verfügbar. Das Fahren von Anbieter zu Anbieter fällt damit ebenso häufig weg wie langwierige Beratungsgespräche für Alltagsprodukte. Tesla übrigens hat das verstanden: Die begehrten Autos, wie das nachgefragte Mittelklasse-Modell »Typ Model 3«, werden nicht mehr nur über Stores verkauft, sondern auch über das Internet, und VW hat auch schon gemerkt, dass viel weniger Kfz direkt beim Händler vor Ort geordert werden – die sind meist nur noch dafür gut, dass die Kunden Probefahrten machen können –, und muss dem Trend gerecht werden. Die weltweit führende Autobank Santander hat erst vor wenigen Wochen eine Kooperation mit Lidl online versucht. So wurden über 1000 Autos innerhalb weniger Stunden online gekauft und finanziert. Interessant dabei, dass hier der Trend hingehet zum »Rundumsorglos-Paket«, welches dann höherpreisig angeboten wird. Also: Ob B2B, B2C oder B2P: Der digitale Kunde weiß, dass er alles im Netz finden und konfigurieren kann, wie es ihm passt – und er kauft, wo er das Angebot bekommt, vor Ort oder über Internet.

Ob der digitale Kunde dieses Angebot annimmt, hängt nicht mehr allein vom Preis ab, sondern vom Mehrwert des Produktes. Davon, ob und wie die Marke auf ihn zurückstrahlt, ebenso wie von der Einhaltung der eigenen Werte durch den Hersteller. Um dies zu gewährleisten, sucht der digitale Kunde aktiv nach Informationen. Und diese drehen sich nicht nur um das Produkt selbst, sondern auch um das Image des Unternehmens, das die Ware herstellt. Politisch korrekte Schokolade – unsere Großeltern hätten den Kopf darüber geschüttelt. Der digitale Kunde gibt dafür bewusst mehr Geld aus. Klimaneutral versendete Bücher, produziert aus Holz aus nachhaltiger Waldwirtschaft? Auch dafür greift der moderne Kunde gern tiefer in die Tasche, und sei es nur, um ein Zeichen zu setzen. Kickboard und Elektroroller für den Stadtverkehr, Fahrräder im Retro-Look mit Tomorrow-Technologie, E-Auto – die neuen Statussymbole sind »e« und »green«, »bio« und »fair«, »nachhaltig« und »abbaubar«, »CO₂-neutral« und aufgeladen mit einer guten Story ... und ... teuer. Wert(e)-voll.

Kunden beeinflussen das Verhalten von Unternehmen

Lange Zeit waren Privatkunden und Geschäftskunden aus Vertriebs-sicht Lichtjahre voneinander entfernt. Unternehmen entschieden vor-giebig nach klaren finanziellen Vorteilen über die Zusammenarbeit mit Dienstleistern und Geschäftspartnern. Gute persönliche Kontak-te waren hilfreich, Einladungen, Präsente und vieles mehr selbstver-ständiglich. Ausschreibungen wurden von der Fachabteilung gemeinsam mit dem Geschäftspartner formuliert. Und zwar so, dass ein anderer Anbieter keine Chance mehr hatte. Das alles ist passé. Denn zum einen taucht irgendwann in der Kette von Produktherstellung und Vertrieb der Privatkunde auf. Und der schaut hinter die Kulissen. Zum anderen rücken Privatleben und Businesswelt immer näher aneinander.

Viele Unternehmen haben dies schon lange erkannt und appellie-ren mit entsprechenden Aktionen an Käufer und Verbraucher. Sie bie-ten Produkte aus der Region an oder haben ihr Angebot um Produkte mit einem »Herz für Erzeuger« erweitert. Zahlt der Kunde zehn Cent mehr als für ein vergleichbares Produkt, bekommt der Produzent ent-sprechend mehr. Noch deutlicher wird dies im Business-Bereich: Un-ternehmen werden verstärkt von der Politik in Haftung genommen. Beispiel Logistik: Nicht der Zoll kontrolliert die Inhalte von Seecontai-nern und Päckchen, sondern diese Aufgabe wird auf den Transport-dienstleister verlagert – und dabei wird auch die Verantwortung für die Sicherheit an den Dienstleister weitergegeben. Er muss dafür gerade- stehen, wenn explosive Päckchen auf die Reise gehen. Beispiel Export: Unternehmen, die Geschäftspartner in anderen Ländern haben, müs-sen vor jedem Export Güter und Empfänger mit Sanktionslisten ab-gleichen. Auch hier steht das Unternehmen dafür gerade, wenn Waren einen Empfänger erreichen, der auf einer dieser x-Listen zu finden ist.

Compliance und CSR

Verantwortung zu übernehmen im Sinne der Corporate Social Res-ponsibility (CSR) ist in vielen Unternehmensbereichen üblich gewor-den: Nach Skandalen haben sich immer mehr Firmen Wertekataloge und Compliance-Regeln zugelegt, haben sich dazu verpflichtet, nach-haltig zu wirtschaften. Zum einen bekennen sich diese Unternehmen zu einem fairen Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern, den Liefe-ranten und Geschäftspartnern sowie gegenüber der Gesellschaft. In

ihren Selbstverpflichtungen steht, dass sie sich an die Gesetze halten, Bestechung nicht dulden und Kinderarbeit verabscheuen. Der andere Schwerpunkt liegt im ökologischen Bereich: Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen belasten die Umwelt nicht stärker als nötig. Sie verpflichten sich dazu, entsprechende Gesetze einzuhalten, und geben sich darüber hinaus eigene Umweltschutzrichtlinien. Und sie wählen ihre Lieferanten und Dienstleister danach aus, ob auch sie sich an die gesetzlichen und unternehmenseigenen Regeln halten.

In vielen Unternehmen hat der Einkauf an Macht gewonnen. Er prüft die Angebote auf ihren Preis, aber auch auf die Compliance-Regeln hin. Er lässt sich bestätigen, dass alle gültigen Gesetze eingehalten werden. Und er führt unternehmensintern Befragungen zu den Geschäftspartnern, ihrem Verhalten und ihrer Zuverlässigkeit durch. So soll verhindert werden, dass Aufträge aus reiner Sympathie vergeben werden. Und dass persönliche Vorteile zu unvorteilhaften Beauftragungen führen.

Natürlich wird diese »neue Bewusstheit«, diese »neue Verantwortlichkeit« nicht ohne Eigennutz von den Unternehmen vorangetrieben. Denn die Art und Weise, wie ein Unternehmen agiert, entscheidet über sein Image – und damit in letzter Konsequenz über seinen Marktanteil. So haben 60 Prozent der Befragten einer Trendstudie der Otto Group angegeben, dass sie grüne, klimafreundliche und verantwortungsvoll handelnde Unternehmen als Gewinner sehen. Das sind Unternehmen, die Verantwortung als »Corporate Citizen«, als »verantwortungsvoller Bürger« übernehmen. Die ähnliche Wertvorstellungen vertreten und verfolgen wie der neue Kunde, der digitale Kunde. Dabei geht es längst nicht mehr nur um das Produkt, sondern um das gesamte Unternehmen. Das Unternehmensimage muss im Einklang mit Produktversprechen und -eigenschaften stehen, damit die Produkte Erfolg haben können. Dies umso mehr, da Marken heute quasi den Status von Religionen einnehmen – jedenfalls einnehmen können. Marken als »Sinnggeber« und »Sinnvermittler« sind heute mehr denn je gefragt, sie geben ihren Käufern, Anhängern, Fans Orientierungsrahmen, Selbstbewusstsein, Wohlfühlheimat. Wenn sie eben im Einklang mit deren Werten stehen.

Hintergrund: Emotions- und Wertewelten

Wir gehen heute nach dem Modell des Psychologen Shalom Schwartz von zehn über alle Kulturkreise hinweg identischen archetypischen menschlichen Werten aus:

1. **Selbstbestimmung** – Freiheit, Unabhängigkeit, Kreativität, Selbstachtung, Neugierde
2. **Stimulation** – Spannung, Mut, Abenteuer, Anregung, Ansporn
3. **Hedonismus** – Genuss, Lust, Selbstbelohnung, Vergnügen
4. **Leistung** – Erfolg, Kompetenz, Intelligenz, Ehrgeiz
5. **Macht** – Kraft, Ansehen, Autorität, Einfluss
6. **Sicherheit** – Schutz, Geborgenheit, Verlässlichkeit, Gesundheit, Zugehörigkeit
7. **Norm** – Disziplin, Gehorsam, Ordnung
8. **Tradition** – Religion, Familie, Beständigkeit
9. **Wohllollen** – guter Wille, Ehrlichkeit, Verantwortung, Freundschaft
10. **Ausgewogenheit** – Frieden, Gleichheit, Gerechtigkeit, Weisheit

Nutzen entsteht für die meisten Menschen innerhalb dieser Wertedimensionen, also muss sich auch das Nutzenversprechen einer Marke innerhalb dieses Wertekanons bewegen, denn sonst ist es nicht relevant.

Emotional Boosting – das Hirn ausschalten?

Jetzt könnte man ja denken, dass Kunden B2P (künftig) im Wesentlichen nach vernünftigen Kriterien wie Nachhaltigkeit oder hehren ethischen Werten entscheiden und kaufen – wenn dem so wäre, dürften aber Apple oder Coca-Cola, SUVs, ob Benziner oder gar Diesel, respektive Sportwagen nicht von Umsatzerfolg zu Umsatzerfolg rasen. Das ist aber zu kurz gedacht, denn auch diese Produkte stehen für Werte wie Hedonismus, Leistung, Macht, wie sie in der Auflistung von Schwartz zusammengefasst sind. So steht die Mercedes-S-Klasse beispielsweise für Selbstbewusstsein und Erfolg – Eigenschaften, die auf

den Käufer zurückwirken. Experten reden in diesem Zusammenhang auch von Emotional oder Magic Boosting. Dabei werden die Marken stark emotional aufgeladen, sie verstärken die Werte und Emotionen noch, die der Käufer quasi auf sich überträgt. Dieses Emotional Boosting geschieht am besten mit Geschichten, die den Marken oder Markenprodukten einen Sinn und somit einen Wert geben. Für emotional aufgeladene Produkte erzielen Unternehmen einen Verkaufspreis, der um 30 bis 30 000 Prozent über dem vergleichbarer No-Name-Produkte liegt.

Allein der Vergleich von verschiedenen Mineralwasser-Sorten zeigt, wie wichtig Geschichten (siehe auch unsere Storys vom Einstieg) für Marken und das Marketing sind. So zahlen Verbraucher bis zu 200 Euro für eine Flasche Mineralwasser der Marke »Fillico Roi«. Die Geschichte dahinter: Von dem Quellwasser des Mount Rocco werden monatlich nur kleine Auflagen verkauft, die aber in Flaschen aus sandgestrahltem Glas mit Swarovski-Steinchen. Bekannt ist dir vielleicht schon »Bling H₂O«, ab 45 Euro im Handel. Dass das Wasser aus Tennessee von den Schönen und Reichen – und denen, die gerne dazugehören würden – getrunken wird, liegt auch wieder an der Geschichte: neunfache Filterung und wiederum edle Flaschen mit Swarovski-Steinchen – ein klares Zeichen dafür, dass dieses Mineralwasser nicht für den Allerweltskunden gedacht ist. Das kanadische Luxuswasser »10 Thousand BC« kommt ebenfalls über die Maßen teuer, aber mit einer super Geschichte daher: Das edle Tröpfchen soll geschmolzenes Gletscherwasser der Eiszeit sein, das nie mit der Erde in Berührung kam. Tja, und weil Menschen mit dem entsprechenden (siehe oben, Schwartz) Wertesystem sich unbewusst an vermeintlich Ranghöheren, an Reichen, an exklusiven Zirkeln orientieren und dazugehören wollen, gewinnen solche Marken begeisterte Käufer und Fans.

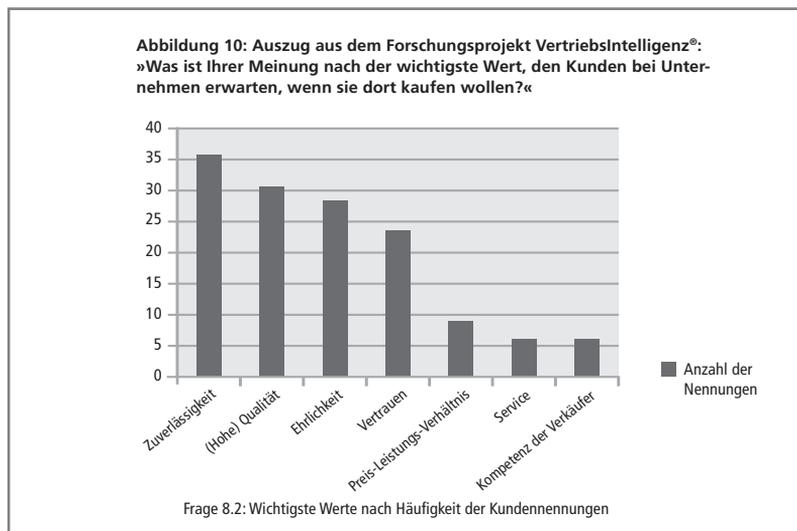
Die richtigen Werte bringen: Wertschöpfung

Was bedeutet das für den Vertrieb? Er muss sich umorientieren. Er muss der neuen Werteorientierung im B2C- wie im B2B-Segment Rechnung tragen. Muss daran denken, dass der Geschäftskunde Meier auch als Privatkunde agiert und dass er in beiden Fällen die gleichen Überzeugungen und Werte ansetzt.

Die Motive für oder gegen einen Kauf, einen Vertragsabschluss sind also andere geworden. Der digitale Kunde kauft nicht einfach. Er denkt darüber nach, wofür er sein Geld ausgibt. Schnäppchenjäger sterben aus. Der bewusste Konsument gewinnt an Macht. Und dieser denkt mit. Darüber, welches Unternehmen – und damit auch Geschäftsgebaren – er mit dem Kauf unterstützt. Denn wer für eine sozial gerechte Welt kämpft, achtet darauf, wie Produkte hergestellt werden. Wer das Klima schonen will, kauft bei Unternehmen, die sich nachhaltig engagieren. Diese und viele weitere Aspekte fließen innerhalb weniger Sekunden in eine – emotionale – Kaufentscheidung mit ein.

Doch »Greenwashing« wird schnell durchschaut. Auch deshalb schauen Unternehmen bei ihren Lieferanten lieber zweimal hin. Denn deren Fehler schlagen auf ihr Image zurück.

Die neue Werteorientierung erhöht aber auch die Unsicherheit bei Privat- und Geschäftskunden. Wann ist die Entscheidung für ein Produkt richtig? Werden wirklich alle Compliance-Regeln eingehalten? Und wie lässt sich seriös prüfen, ob die Arbeitsbedingungen in Asien so toll sind, wie mir versichert wird? Trotz des Informationszeitalters: Hier ist Vertrauen gefragt. Vertrauen zum Vertriebsmitarbeiter, der auch Berater sein muss. Zum Verkäufer, der sein Produkt und die Marke kennt. Und den Kunden – mitsamt seinen Ansprüchen. Denn dem ist nicht (mehr) egal, bei wem oder von wem er kauft. Dies gilt



im Supermarkt wie im Geschäftsleben. Das zeigt übrigens auch schon unsere Studie zur VertriebsIntelligenz®: Hier fragten wir, welche die drei wichtigsten Werte sind, die Kunden bei Unternehmen erwarten. Die Antworten auf diese offene Frage waren vielseitig. Sie reichten von emotionalen Werten, wie Geborgenheit, bis hin zu harten Faktoren wie dem Preis. Besonders häufig wurde der Wert »Zuverlässigkeit« genannt, gefolgt von »Qualität« und »Ehrlichkeit«.

Auch die Frage, welcher Wert am zweit- und dritt wichtigsten sei, wurde am häufigsten mit »Zuverlässigkeit« beantwortet. Damit erhält dieser Wert eine besonders hohe Bedeutung. Der Preis – noch vor wenigen Jahren das Verkaufsargument schlechthin – wurde erst als dritt wichtigster Wert erwähnt. »Zuverlässigkeit« wird damit als entscheidender Wert für den Unternehmenserfolg betrachtet. Die häufige Nennung des Wertes verrät aber noch mehr: Es geht heute wieder um langfristigen Erfolg, weniger um den schnellen Euro. Auch hier spiegelt sich die geänderte Wertewelt wider.

Die Gesamtbetrachtung ergibt folgendes Bild:

	Am wichtigsten	Am zweitwichtigsten	Am dritt wichtigsten
1.	Zuverlässigkeit (15 %)	Zuverlässigkeit (15,4 %)	Zuverlässigkeit (7,6 %)
2.	Qualität (12,9 %)	Service (9,6 %)	Preis (9,6 %)
3.	Ehrlichkeit (12 %)	Qualität (7,9 %)	Service (7,9 %)

Dazu noch ein Praxistipp, der zusammenfasst, was diese genannten Werte im Vertrieb genau bedeuten. Mach doch einfach mal den Selbsttest, wie du konkret dabei abschneidest.

Praxistipp: Was bedeuten Zuverlässigkeit, Qualität und Ehrlichkeit im Vertrieb?

Im Wesentlichen geht es natürlich darum, dass du deine Zusagen einhältst, also für Produktversprechen ebenso geradestehst wie für die Einhaltung der Compliance-Richtlinien. Dass du Leistungen pünktlich erbringst, man auf dich bauen und dir vertrauen kann. Dass du für deine Kunden und Interessenten ein Stück Sicherheit in die unsichere Welt bringst.

→

1. Triff nur Zusagen, die du auch halten kannst. Preise nur Eigenschaften von Produkten und Leistungen an, die du auch wirklich geprüft hast und mit deinem guten Namen unterschreiben kannst.
2. Die Zeit anderer ist dir heilig. Hast du z. B. eine Terminzusage gemacht, die du aufgrund höherer Gewalt nicht einhalten kannst, kommuniziere so früh wie möglich und aktiv mit dem Kunden. Gib ihm immer Zeit, sich auf die neue Situation einzustellen.
3. Sei für den Kunden auch dann noch da, wenn er sich mal gegen dein Angebot entschieden hat. Das zeigt wahre Verlässlichkeit.
4. Bereite dich stets so vor, dass der Kunde so wenig Aufwand wie möglich hat.
5. Arbeite Kundengespräche rasch und gezielt nach. Liefere Antworten und Unterlagen in kurzem Abstand nach, bevor der Kunde den roten Faden verliert.
6. Denke für den Kunden mit: Weise ihn auf das »Kleingedruckte«, mögliche Folgekosten (negativ), aber auch Produktkombinationen und Sparpreise (positiv) hin.
7. Produktnachteile werden zu Vorteilen, wenn du ehrlich darauf hinweist und Lösungen für den Kunden mitdenkst.

Schnelle Abkehr von falschen Freunden

Der digitale Kunde setzt auf Information und Vertrauen. Das muss er auch, denn die Welt ändert sich schneller als in den Jahren zuvor. Der Umkehrschluss: Wurde der digitale Kunde einmal enttäuscht, wendet er sich ab und sucht sich einen neuen Anbieter mit ähnlichen Produkten. Vor allem einen mit einer Wertewelt, die der seinen entspricht.

Die »Enttäuschung« kann dabei sehr vielschichtig sein und von kleinen Einzelaspekten abhängen. Dabei geht es keineswegs nur um rationale Punkte. Im Gegenteil: Unsere Entscheidungen werden emotional getroffen. Und nur diejenigen Produkte und Dienstleistungen haben eine Chance, die in unseren Gehirnen ein emotionales »Ja«

hervorrufen. So gesehen durchläuft jede Kaufentscheidung eine Art Rechtfertigungsprozess durch unterschiedliche Entscheidungsebenen. Das Fatale: Scheitert ein Teilaspekt, ist die gesamte Kaufentscheidung gefährdet. Denn Produkte, Marken und Vertrieb werden nicht mehr separat wahrgenommen. Sie bilden ein Gesamtbild, das die Kundenentscheidung beeinflusst.

Während die »Kunden alter Garde« oft noch Ärger und Enttäuschung heruntergeschluckt haben, weil es an Auswahl mangelte, dreht der digitale Kunde den Spieß um: Er wendet sich schneller ab, als du schauen kannst. Und er erzählt es weiter. Freunden, Kollegen, Familienmitgliedern. Oder seiner Web-Community: Er kommentiert auf Insta, hinterlässt Postings auf der Facebook-Seite eines Unternehmens, entzieht der Marke den »Gefällt mir«-Button und zieht andere Kunden auf seine Seite. Die Welt ist kleiner geworden – das spürt auch der digitale Kunde. Vor dem Hintergrund der Globalisierung ist er kritischer geworden, eigenständiger und selbstbewusster. Er lässt sich nicht mehr in Schubladen sperren, sondern will sich selbst verwirklichen. Auch, wenn dies mit höheren Kosten verbunden ist.

►► Take-away für dich im Vertrieb

1. Verabschiede dich von den klassischen Zielgruppendefinitionen. Nimm deinen Kunden als Individuum mit seinen spezifischen Interessen und Wertedispositionen wahr. Dies gilt auch im B2B-Segment: Denn jedes Unternehmen steht für sich, seine Ziele und seine eigene Identität.
2. Bleib authentisch. Versuche nicht, etwas vorzuspiegeln, um zu einem Abschluss zu kommen. Diese Taktik geht nicht auf – sie ging noch nie auf!
3. Achte gerade in der immer stärker digitalisierten, beschleunigten, beliebigen Welt noch mehr als bisher auf das Vorleben klassischer Werte wie Zuverlässigkeit, Qualität und Ehrlichkeit in allen Facetten deines Handelns. Diese geben deinen Kunden in der immer komplexer werdenden Umwelt mit vielen Freiheiten, Optionen und »Fehler«-Möglichkeiten schließlich Orientierung und Sicherheit.

4. Achte und respektiere die Werte deiner Kunden, auch wenn sie nicht deinen eigenen Wertvorstellungen entsprechen. Heutige Kunden lassen sich nicht kaufen, sie lassen sich nur in ihrer Wertewelt abholen und überzeugen. PS: Du findest in Kapitel 4 viele Informationen darüber, wie du die Werte- und Verhaltenskategorien deiner Kunden (mittels Diagnostikmodellen) einschätzen kannst.

5. Du brauchst im Vertrieb keine Rabatte und Nachlässe zu gewähren, wenn eure Produkt- und Unternehmensmarke genügend Strahlkraft besitzt. Strahlkraft heißt: Positive Imagewerte der Produkte und / oder des Unternehmens färben auf den Kunden ab. Trage dazu bei, eine emotionale Heimat für deine Kunden zu schaffen, die diese begehrenswert finden – zu der sie dazugehören wollen.

Die Grenzen zwischen Kunde, Produktentwickler, Konsument und Vertrieb verschwimmen

Statussymbole erzeugten schon immer mehr Aufmerksamkeit als Alltagsprodukte. Auf die Auswahl und Konfiguration von Pkw, Handys und Computern legen wir mehr Wert als auf die Frage, wie viel Individualität unser T-Shirt zeigt, welchen USB-Stick wir nutzen oder welche Schokolade wir verschenken. Oder doch nicht?

Losgröße 1: Wenn der Kunde zum Produktgestalter wird

Die digitale Transformation umfasst immer wieder die folgenden vier Bereiche: Transparenz, Geschwindigkeit, Mobilität und Vernetzung. Und im Vertrieb erleben wir gerade: Der Wunsch nach Individualität, nach der Mitgestaltung unserer Welt, hat überall den Alltag erreicht. Und die Rede ist hier nicht von lustigen Mottotassen oder Mousepads mit dem Bild des oder der Liebsten. Nein: In Hunderten von Online-Shops allein auf dem deutschsprachigen Markt können Kunden von

der Kaffeemischung über das Müsli bis hin zu eigenen Lego-Modellen, vom höchstpersönlichen Duft bis zu selbst gestalteten Sportschuhen (fast) alles selbst kreieren. Und was eigentlich gar nicht geht, das geht schon mit 3-D-Druck. Das Motto des Kunden: Wünsch dir was, gestalte es, bestelle es mit dem Smartphone – und schon ist es da! Und zwar genau so, wie *du* es dir vorstellst. Das Hochzeitsbild als Ölgemälde? Kein Problem: Foto hochladen, Format auswählen – fertig. Der Liebsten zum Hochzeitstag selbst designten Schmuck schenken? Selbst Haushaltsgeräte lassen sich individuell fertigen. Es scheint sich nun auch eine Größe für das Handy zu etablieren. Der Trend geht klar hin zu einem Gerät, mit dem über DAZN oder Sky noch gerade die Champions League angesehen werden kann und das eben zum Telefonieren nicht zu groß ist. Obwohl das Telefonieren heute eher nur eine untergeordnete Funktion der Geräte zu sein scheint. Spannend wird es, wenn sich die Wearables als Kommunikationsmittel durchsetzen. Das wird auch unsere Nutzungsgewohnheiten noch mal durchrütteln.

Experten bezeichnen das »sofort haben wollen können« auch als Teil des »Snob-Effekts«. Dies klingt nicht schmeichelhaft, bringt es aber auf den Punkt. Denn in der Überflussgesellschaft kann sich heute nahezu jeder fast alles erlauben. Finanziert durch Kredite und Ratenzahlungen haben die Statussymbole unserer Großväter längst an emotionalem Wert verloren. Status und Individualität zeigen sich an Produkten, deren Auflage bei »1« liegt. Selbst wenn sie bis zu 40 Prozent teurer sind als das vergleichbare Standardprodukt im Kaufhaus.

Und im Geschäftsleben, in Verkauf und Handel zwischen Unternehmen? Auch hier denken die Anbieter – ebenso wie die Kunden – um. Online-Services, wie beispielsweise die Hotelbuchung im Internet, werden selbstredend im Corporate Design der Kunden angeboten. Geschützte Bereiche in Business-to-Business-Portalen warten nicht nur mit personalisierten Startseiten auf, sondern auch mit individualisierten Angeboten, bei denen sich die hinterlegten Preise nach dem Umsatzvolumen des Kunden richten. Individualisierte Softwarelösungen sind ebenso selbstverständlich wie die Tapete oder der Teppich mit dem Firmenlogo. Ganz zu schweigen von Geschirr, Gläsern und Besteck im Design der firmenspezifischen Corporate Identity. Auch Lampen, Uhren und Schalen lassen sich individuell gestalten und bestellen. Und trotzdem wirkt diese Produktauswahl im Vergleich zu den Endkunden-Produkten etwas altbacken. Sie muss es auch sein, denn individueller Service ist in der B2B-Welt schon länger selbstverständlich. Sie

begegnet uns überall, gehört bereits zum Alltag. Sie zeigt sich verstärkt im Service, in individuellen Lösungen oder angepassten Produkten, die weniger bunt durch unsere Welt getrieben werden. Beispielsweise in Form von individualisierter Arbeitskleidung, Fahrzeugen mit Firmenlogo oder auch individuellen Trainingsunterlagen. Die eigentliche Revolution der individualisierten Produkte findet B2P statt.

Konsum als Ausdruck der Persönlichkeit: Ich bin, was ich kaufe

Was steckt dahinter? Weshalb geben Menschen mehr Geld für Produkte aus, nur damit sie sich ein wenig von der Allgemeinheit unterscheiden? Weil Konsum zur Religion, weil Marken zum Sinnstifter geworden sind. Haben wir uns früher mit Sportlern, Schauspielern oder in wenigen Fällen mit Politikern identifiziert, sind es heute die Marken unserer Smartphones, Notebooks und unserer Kleidung. Bedingung ist, dass diese Marken stark, emotional aufgeladen und mit Werten verbunden sind. Wir umgeben uns mit Produkten, die nicht nur etwas über unseren Geschmack, unseren Stil aussagen, sondern auch über unser Wertesystem. Wir kaufen Fair-Trade-Produkte und Bio-Gemüse, Kleidung aus nachhaltig angebaute Baumwolle und politisch korrektes Spielzeug. Wir boykottieren Produkte von Umweltsündern und unfairen Arbeitgebern. Und damit lassen wir nicht nur unseren Geldbeutel entscheiden, was wir kaufen wollen. Wir räumen unseren Werten einen ganz großen Raum bei unseren Kaufentscheidungen ein. Was unser Wertesystem nicht tangiert, was unser Gefühl nicht trifft, findet bei uns nicht statt: Es findet nicht den Weg zum Herzen und schon gar nicht zum Hirn. Und das ist im Wortsinn zu verstehen, denn mehr als 70 Prozent unserer Entscheidungen werden nach Meinung der Wissenschaftler direkt emotional gefällt – und auch die restlichen 20 bis 30 Prozent sind emotional gebunden, denn sie gelangen erst zur »rationalen« Betrachtung und Entscheidung, wenn sie quasi »emotional vorgefiltert« wurden. Marken erzeugen – und das ist ihr Daseinszweck – genau diese Emotionen, die zum Wiedererkennen, dann zur Freude, zu Wohlgefühl und Vertrauen und schließlich zum Kauf führen.

Gegen die Uniformität der Globalisierung

Aber (die allermeisten) Marken sind heute omnipräsent. Jeder kann jederzeit und überall die gleichen Produktmarken erwerben. Die Globalisierung hat das Angebot vergleichbar, bezugslos, belanglos gemacht. Wer in Dubai shoppen geht, trifft dort ebenso auf H&M wie in Düsseldorf, bekommt die gleiche Rolex wie in Amsterdam, trinkt den Kaffee bei Starbucks genau wie in London. Diese globale Shoppinglangeweile beflügelt einen neuen Markt: Individuelle Produkte sind gefragt wie nie zuvor. Und dieser Markt scheint unendlich groß zu sein. Denn um sich ein wenig abzuheben, ein wenig aus dem Meer der Jeans- und Turnschuh-Armee herauszustecken, brauchen wir ein eigenes Merkmal. Und genau hier setzt der Markt der individuellen bzw. individualisierten Produkte an.

**HINWEIS: An dieser Stelle endet die Leseprobe.
Wir freuen uns, wenn wir Ihr Interesse an diesem
Buch wecken konnten!**

Der Autor

Andreas Buhr, CSP, ist Unternehmer, Redner und Autor. Er ist Gründer und CEO der Buhr & Team Akademie mit Stammsitz in Düsseldorf, die europaweit mittelständische und große Unternehmen sowie internationale Konzerne für mehr Unternehmenserfolg trainiert. Bekannt ist Andreas Buhr auch als internationaler Vortragsredner, als Trainer sowie als Herausgeber und Autor. Seit 2006 hat er mehr als 30 Bücher, Hörbücher und Anthologien zu dem Thema Steigerung Ihres Unternehmenserfolgs geschrieben und produziert. Er gehört als Vortragsredner zu den wenigen ausgezeichneten internationalen CSP, er hat in 26 Ländern Vorträge gehalten und wurde in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen.



www.andreas-buhr.com

www.buhr-team.com

VERTRIEB GEHT HEUTE ANDERS – KAUFEN LASSEN IST DAS **NEUE** VERKAUFEN!

Ein neues Zeitalter ist angebrochen – besonders im Vertrieb. Abseits klassischer Zielgruppendefinitionen hat sich ein neuer Kundentyp etabliert: der smarte Kunde. Hinzu kommen rasante technologische, politische und gesellschaftliche Entwicklungen, die die Vertriebsarbeit revolutionieren: digitale Vermarktungs- und Kommunikationswege, neue Global Player und Marktaufteilungen, Kundenwünsche und -profile, Customer-Relationship-Management- und Payment-Systeme, Präsentations- und Procurement-Systeme, Datenschutz und legislative Grundlagen sowie Bots, Robotik, künstliche Intelligenz und Deep Learning. Und damit ändert sich alles: Das Ende des Verkaufens ist da.

Das erfordert ein neues Denken und Handeln in den Unternehmen und Vertriebsabteilungen. Andreas Buhr zeigt auf Basis aktueller Studien praxisnah, welche Werte, Ideen und Strategien den Vertrieb heute und morgen erfolgreich machen – von der Plattform-Ökonomie über Digital Sales und Digital Procurement bis hin zum Influencer-Marketing. Denn auch im Zeitalter der Digitalisierung kaufen Menschen noch immer am liebsten von Menschen. Sorgen Sie dafür, dass sie es bei Ihnen tun!

»Andreas Buhr zeigt in dieser völlig überarbeiteten, 8. Auflage seines Klassikers auf, wie die digitale Transformation unser tägliches Leben weiter verändert. Besonders im Vertrieb werden die Karten neu gemischt. Die gute Botschaft ist: das Ende des Verkaufens bedeutet nicht das Ende des Kaufens. Gekauft wird immer. Die Frage ist nur: Wer kauft wann bei wem? In diesem Buch bekommt der Leser Antworten auf die wichtigsten Fragen.«

PROF. DR. CHRISTIAN SCHMITZ – Sales & Marketing Department, Ruhr-Universität Bochum

»Die digitale Transformation ändert auch das Verhalten der Kunden von heute. 9 von 10 Entscheidungen werden hybrid getroffen. Buhr beschreibt in dieser Neuauflage fundiert und unterhaltsam, wie die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich gemeistert werden! Lesenswert!«

MAIK KYNAST – Bereichsleiter Mobilität, Santander Consumer Bank

»Es gibt heute kaum noch Geheimwissen. Kunden sind selbst zu Experten geworden. Andreas Buhr beschreibt in dieser Neuausgabe, was Unternehmen und Verkäufer jetzt tun können, um die Customer Journey zu gestalten. Kaufen lassen ist das neue Verkaufen!«

SIMONE REIF – Geschäftsführerin, Stepstone Continental GmbH

»Andreas Buhr beschreibt in dieser völlig überarbeiteten Version des Klassikers *Vertrieb geht heute anders*, was wir selbst jeden Tag erleben. Schön auf den Punkt formuliert Buhr, wie sich das neue Verkaufen entwickelt und wie wir Unternehmen die Erkenntnisse für uns nutzen können. Klar formuliert, inspirierend und sofort umsetzbar. Ein echter Buhr.«

SVEN UMLAUF – Geschäftsführer, Toro Media Düsseldorf



ANDREAS BUHR, CSP, ist Unternehmer, Redner, Autor sowie Gründer und CEO der Buhr & Team Akademie, die europaweit mittelständische und große Unternehmen sowie internationale Konzerne für mehr Unternehmenserfolg trainiert. Er gehört als Vortragsredner zu den wenigen ausgezeichneten internationalen CSP und wurde in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen.

www.andreas-buhr.com

www.buhr-team.com

www.gabal-verlag.de

GABAL