

PPV: Provozierender Problemlösungs-Verkauf

Kundenprovokation als Strategie

Von Lothar Stempfle

Den Kunden provozieren, ihn zur Weißglut bringen, die Schmerzen, die durch Nichthandeln entstehen, extrem verstärken, „die Folterinstrumente zeigen“: Das ist starker Tobak. Lothar Stempfle geht es bei seinem provokanten PPV-Ansatz – den „Provozierenden Problemlösungs-Verkauf“ – darum, den Finger in die Wunde zu legen und dem Kunden das Engpassproblem bewusst zu machen.



Es stellt sich die Frage, ob der vertrauensvolle Beziehungsaufbau in heutiger Zeit noch die richtige Strategie ist. „Was wollen Sie uns damit sagen, Herr Stempfle – es ist unsinnig, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen?“ – Nein, natürlich nicht. Aber das Beziehungsmanagement darf nicht das primäre Ziel des Verkaufsprozesses sein – und zwar, um den Kunden zu schützen und ihm zu nutzen.

Raus aus der bequemen Kuschelecke

Wir kennen das alle. Berater und Verkäufer investieren viel Gedankenschmalz und Zeit, um zum Kunden eine tragfähige Beziehung aufzubauen, dann wird das Interesse geweckt, der Bedarf festgestellt, die Nutzenargumentation eloquent vorgetragen, die Einwände behandelt. Mir scheint, das Management, die Vertriebsleiter, die Verkäufer und selbst die Kunden haben es sich so richtig bequem gemacht in dieser heimeligen Kuschelecke, die abschirmt gegen Veränderungen und Neuerungen.

Doch fragen wir uns doch einmal, wann in diesem Verkaufsprozess das brennende, das bedrückend-bedrängende, das die Existenz des Kunden vielleicht sogar gefährdende Problem angesprochen wird, das besser gestern als heute gelöst werden muss? Richtig: Nach dem Beziehungsaufbau, nach dem Interesseaufrüttler – dann erst sieht der übliche Gesprächsleitfaden vor, das Problem auf den Tisch des Kunden zu legen. Und oft wird selbst dann so lange gewartet, wenn der Verkäufer hervorragend vorbereitet ist, ihm das Engpassproblem des Kunden mithin bekannt ist.

Warum ist das so? Das etablierte Ritual des Beziehungsaufbaus und der vornehm-bequeme Aufenthalt in der sicheren und behaglichen Komfortzone, deren Ruhe bitte schön von nichts und niemanden gestört werden soll, sorgen dafür, dass das Kundenproblem viel zu spät thematisiert wird. Denn auch der Kunde hat sich in der Komfortzone häuslich eingerichtet. Warum sollte er dieses „Zu spät“ dann bestrafen?

Problem zeitnah und provokativ benennen

Die Alternative besteht darin, die klare Problembenennung an den Anfang der Kundenbeziehung zu stellen: unmissverständlich, emotional, aber zugleich belegbar, also mit Argumenten, Zahlen, Daten und Fakten unterfüttert. Und dies in durchaus provozierender Form, um den Kunden wach zu rütteln und in die Wachstums- und Entwicklungszone zu bugsieren: „Lieber Kunde, wenn Sie nicht schnellstmöglich eine Lösung für Ihr Engpassproblem finden oder sogar die Augen vor ihm verschließen – dann wird es eng für Sie. Und zwar aus folgenden Gründen ...“

Vertriebsleiter und Verkäufer erweisen dem Kunden den größten Nutzen, wenn sie mit dem „Problem ins Haus fallen“, es klar und eindeutig und ohne Umschweife beschreiben und betonen, es ginge ihnen darum, gemeinsam mit dem Kunden eine tragfähige Lösung zu formulieren.

Nebenbei gefragt: Entsteht nicht gerade durch dieses geradlinige Vorgehen Vertrauen?

Das Provisorium als Dauerlösung

Oft verspürt der Mensch, der dem Verkäufer gegenüber sitzt, den Veränderungsdruck oder die potentiell gefährlichen Folgen einer aufgeschobenen Entscheidung gar nicht. Denn der Gesprächspartner ist hierarchisch auf der Umsetzungsebene angesiedelt. Er ist zwar ein engagierter und motivierter Mitarbeiter – aber zu oft besteht sein Ziel lediglich darin, ein Problem ohne große Nebengeräusche oder Kollateralschaden zu einem guten Preis zu beseitigen. Er hat dann halt nachgewiesen, dass er etwas getan hat.

Bilder berühren mehr als tausend Worte: Es ist wie beim Einzug in eine neue Wohnung. In einem Zimmer fehlt eine Lampe, der Hausherr begnügt sich zunächst damit, eine einfache Fassung mit Birne aufzuhängen. Sieht nicht so schön aus, löst aber erst einmal das Problem. Mit der Zeit fällt diese Fassung gar nicht mehr auf, wird von Freunden vielleicht sogar als Zeichen unkonventioneller Unangepasstheit gefeiert: „Ist mal was anderes!“ Aber dann: Das Provisorium wird zur Dauerlösung. Also muss nicht der Hausherr, sondern die Hausdame angesprochen werden.

Ran an die Entscheider

Der provozierende Problemlösungs-Verkauf setzt an bei denjenigen, die über strategischen Weitblick verfügen – oder zumindest darüber verfügen sollten – und über den Tellerrand des operativen Tagesgeschäfts hinausblicken. Er setzt an auf den oberen Etagen, wo der Blick fürs große Ganze vorausgesetzt werden darf und die wichtigen und langfristigen Entscheidungen getroffen werden.

Aber: Den Entscheider provozieren – ist das nicht riskant? Nur, wenn die Provokation um ihrer selbst willen betrieben wird. „Wer interessieren will, muss provozieren“, so der Maler Salvador Dali. Denn natürlich soll der Entscheider nicht ins Bockshorn

gejagt und derart aufgebracht werden, dass er den Gesprächspartner nach dem Motto: „Bestraft wird der Überbringer der schlimmen Nachricht“, hinauswirft. Im alten Rom wurde dem Überbringer der schlechten Nachricht zuweilen der Kopf abgeschlagen. Beim PPV ist die Intention jedoch, provozierend in den Fokus zu rücken, ob

- der Kunde denn überhaupt sein Engpassproblem erkannt hat,
- die Lösung, die er für die Problemlösung nutzt, auch wirklich die beste und effektivste ist,
- ob nicht eine Alternativlösung die bessere ist.

Verkäufer-Bedenken, so würden sie den Konkurrenten auf unethische Weise verdrängen, sind unbegründet. Zum einen: Wenn ein Unternehmen die bessere Lösung als die Konkurrenz vorzuweisen hat, ist es dazu verpflichtet, sie dem Kunden zu präsentieren. Zum anderen: Der Verkäufer sollen ja nicht mit provozierenden Behauptungen arbeiten – „Unsere Lösung und wir sind die schönsten und besten!“ –, sondern mit *beweisbaren* Behauptungen.

Lösungskompetenz nach vorne stellen

PPV-orientierte Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter nutzen die Provokation, um den Kunden dazu zu bewegen, seine Situation zu überdenken, auch einmal die Seitenwege fernab der ausgetretenen Hauptpfade zu beschreiten und innovative Lösungen zu prüfen – dazu ein konkretes Beispiel:

- Ein Unternehmen, das Fenster- und Türenbeschläge herstellt, arbeitet mit einem hohen Automatisierungsgrad, setzt eher auf Maschinen- statt auf Menschenarbeit. Das Beispiel einer Konkurrenzfirma zeigt, dass der Ertrag deutlich erhöht werden kann, wenn der Automatisierungsgrad zurückgefahren wird. Die provozierende und aufrüttelnde Behauptung lautet: „Ihr arbeitet ineffektiv und verschenkt Geld!“ Dann folgt die Beweisführung, eine Kalkulation zeigt: Die Halbautomatisierung ist günstiger. – Die Firma hat sich mittlerweile von der Vollautomation verabschiedet und mehr qualifizierte Menschen eingestellt.

Ein Beispiel aus der Versicherungsbranche: Ein Großunternehmen ist unterversichert. Die Entscheidungsträger werden aber nicht in einem Fragemarathon darauf aufmerksam gemacht, damit sie diesen Missverstand selbst „entdecken“. Nein: Der Berater spart Zeit – vor allem für den Kunden –, indem er zunächst eine provozierende Behauptung aufstellt. Der Kunde, wachgerüttelt, lädt ihn zu einer Präsentation ein, in der er seine Behauptung belegt – und eine Lösung anbietet: „Sie haben das folgende Problem ... und das hat folgende Auswirkungen ... wie diese Belege zeigen ... und das kostet Sie ... ein ‚Weiter so‘ führt in die Sackgasse, weil ...“

eine Lösung ist ... ich habe eine Musterkalkulation vorbereitet ... rechnen Sie doch einmal selbst ...“

Praktische Konsequenzen der PPV-Orientierung

Klar ist: Je besser die Vorbereitung im PPV, je besser das profunde Wissen bezüglich des Geschäftsfeldes und der Problembereiche einer Branche oder eines Unternehmens, desto größer die Wahrscheinlichkeit, den Kunden dort abzuholen, wo er steht, also seine Engpassprobleme provozierend, aber ohne falsche Dramatisierung beschreiben zu können und sein Bewusstsein und seine Aufmerksamkeit für neue Lösungen zu schärfen.

Überdies bedeutet der PPV, sich von lieb gewonnenen Gewohnheiten zu trennen und alte Zöpfe abzuschneiden. Die hervorragende Bedeutung der Fragetechnik etwa wird zwar nicht gänzlich zurückgenommen, aber doch relativiert: Beweisbare Behauptungen statt Fragen.

Das Smartselling erfährt einen kleinen Bedeutungsverlust: Der Beziehungsaufbau rückt etwas aus dem Zentrum heraus, bleibt aber nach wie vor elementarer Bestandteil der Kundenbeziehung, zumal der PPV nach einer „Schrecksekunde“ geradezu auf den Vertrauensaufbau zuläuft – sobald der Kunde nämlich erkennt, dass es seinem Gesprächspartner um den optimalen Kundennutzen durch eine Topp-Lösung zu tun ist.

Allerdings kann es auch zu Begegnungen mit Kunden kommen, die zurückschrecken – oft, weil sie der Wahrheit nicht ins Auge blicken können und lieber in der Komfortzone mit ihrer vorhersehbaren Entwicklung verharren. Die unmissverständliche Darstellung etwa der Folgen, die eintreten, wenn der Kunde die alte Lösung beibehält, kann eine schlechte Stimmung auslösen – die sich jedoch aufhellt, sobald er die konstruktive Lösung vernimmt.

Häufig aber fällt die Reaktion so aus: „Endlich mal einer, der die Wahrheit sagt und klar zum Ausdruck bringt, was Sache ist. Ich habe es schon insgeheim vermutet und befürchtet, aber mich nie getraut, die Folgen der bisherigen Lösung genau zu benennen, weil ich bisher keine bessere Lösung kannte.“

Fazit

PPV erfordert als neuartiger Vertriebsansatz, dass das Management und die Vertriebsleiter die Vertriebsstruktur entsprechend ausrichten und den Mitarbeitern die notwendigen Kompetenzen vermitteln. Am Anfang aber steht die Selbstüberzeugung, das provozierende Verkaufen als Alternative zu konventionell-klassischen Vorgehensweisen zu interpretieren.

Der Instrumentenkasten des PPV-orientierten Verkäufers

- Ihre Verkäufer treffen (beweisbare) Auswirkungsaussagen, mit denen sie Konsequenzen genau beschreiben: „Das bedeutet für Ihr Unternehmen und Sie ...“, „Das heißt für Ihre Mitarbeiter ...“ und „Das bewirkt für die langfristige Unternehmensentwicklung ...“
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter ihre kommunikativen Fähigkeiten nicht allein im Bereich des aktiven Zuhörens und der Fragetechnik optimieren. Auswirkungsaussagen setzen eine klare und eindeutige Sprache voraus, durch die die Dinge auf den Punkt gebracht werden.
- Ihre Verkäufer arbeiten wo immer möglich mit Belegen wie Grafiken, Abbildungen, Charts, authentischen Falldarstellungen, Referenzen und Musterbeispielen sowie Kalkulationen (ROI-Berechnung), mit denen sie ihre provozierenden Behauptungen beweisen können.