





Jochen Roef
Jozefien De Feyter
Carolien Boom

**MENSCHEN
BERÜHREN
=
KUNDEN
GEWINNEN**

Wie die Differenzierung Ihrer Vertriebs- und Marketingstrategie in Zeiten von Digitalisierung und Hyper-Personalisierung erfolgreich gelingt

RIO[®]

Lannoo
Campus

Übersetzt aus dem Niederländischen, veröffentlicht unter dem Titel
Mensen raken = klanten maken, LannooCampus, 2020.

D/2024/45/529 – ISBN 978 90 209 3540 0 – NUR 802

| | |
|----------------------------|------------------|
| UMSCHLAGGESTALTUNG | Adept Vormgeving |
| ILLUSTRATIONEN | Soon |
| GESTALTUNG BUCHINNENSEITEN | Keppie & Keppie |
| ÜBERSETZUNG | Gerlinde Fenske |

© Die Autoren & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2024.

Uitgeverij LannooCampus ist Teil von Lannoo Publishing,
der Buch- und Multimediaabteilung von Uitgeverij Lannoo nv.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werks darf in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln, ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Herausgebers, elektronisch, mechanisch oder mittels anderer Verfahren, unter Verwendung elektronischer Systeme vervielfältigt, gespeichert und/oder verbreitet werden.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
Belgien
WWW.LANNOOCAMPUS.COM

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Niederlande

Inhalt

| | | |
|-------------------|---|----|
| VORWORT | | 13 |
| EINLEITUNG | | 15 |
| TEIL I | DER VERTRIEB VON HEUTE | 17 |
| 1 | Vertrieb im Wandel der Zeit | 19 |
| | <i>Das Pitchen von USP: Unique Selling Points</i> | 19 |
| | <i>Die Entdeckung der UBR: „Unique Buying Reasons“</i> .. | 20 |
| | <i>UDEs anbieten: „Unique Desired Experiences“</i> | 22 |
| | <i>Unique Desired Experience</i> | 24 |
| 2 | Entscheidende Fähigkeiten moderner Kunderberater | 25 |
| | <i>In jeder Krise steckt eine Chance</i> | 25 |
| | <i>Führen und begleiten</i> | 25 |
| | <i>Herausfordern und Perspektiven bieten</i> | 26 |
| | <i>Co-Creation durch „Design Thinking“</i> | 26 |
| | <i>Technologie sinnvoll einsetzen</i> | 27 |
| | <i>Vertrauen schaffen</i> | 27 |
| | <i>Emotionale Intelligenz 3.0</i> | 28 |
| 3 | Was ist RIO? | 29 |
| | <i>Der Klick</i> | 29 |
| | <i>Drei Kanäle des Vertrauens</i> | 30 |
| | <i>Vertrieb, Vertrauen und Sicherheit</i> | 31 |
| | <i>Wie kam es zu RIO?</i> | 35 |
| | <i>Wirtschaft</i> | 35 |
| | <i>Neurowissenschaft</i> | 36 |
| | <i>Menschliche Psychologie</i> | 37 |
| | <i>Antike philosophische Lehren</i> | 37 |
| | <i>RIO im Vertrieb</i> | 38 |
| 4 | Warum braucht es RIO im Vertrieb? | 39 |
| | <i>Mehr Umsatz generieren</i> | 39 |
| | <i>Vertriebsaufgaben definieren</i> | 44 |

| | |
|--|----|
| Vertriebstechniken üben | 45 |
| Maßgeschneidertes Vertriebscoaching | 46 |
| Eine gemeinsame Sprache für die interne Kommunikation | 48 |
| Der RIO-Algorithmus | 49 |
| Die Vor- und Nachteile einer Vertriebsmethodik | 50 |

TEIL 2

| | |
|--|-----|
| RIO & DER KUNDE | 55 |
| 5 RIO-Verhaltensstile des Kunden erkennen | 57 |
| Während eines Vertriebsgesprächs | 57 |
| Vor dem Vertriebsgespräch | 59 |
| 6 Die RIO-Buyer's Journey | 68 |
| Marketing und Vertrieb | 69 |
| Mehrwert schaffen während der „Customer Journey“ .. | 69 |
| Die RIO-„Buyer's Journey“ | 71 |
| 7 An jede Art von Kunden verkaufen | 76 |
| Allgemeine Bausteine | 77 |
| Vertrieb an Relational (Herz-gesteuerte) Kunden | 80 |
| Vertrieb an Informational (Kopf-gesteuerte) Kunden .. | 90 |
| Vertrieb an Outgoing (Bauch-gesteuerte) Kunden | 99 |
| An mehrere Entscheider verkaufen | 108 |
| 8 RIO-Vertriebscoaching | 111 |
| Coaching-Ansätze | 112 |
| Wesentliche RIO-Coaching-Fähigkeiten | 115 |
| Wesentliche RIO-Coaching-Techniken | 117 |
| Die Bedeutung von Feedback | 129 |
| Feedback-Tipps speziell für RIO-Coachees | 132 |
| Selbsttest als RIO-Vertriebscoach | 134 |

TEIL 3

| | |
|---|-----|
| RIO & ICH | 137 |
| 9 RIO in sich selbst erkennen | 139 |
| ROI-Steckbrief | 139 |
| IOR-Steckbrief | 141 |
| ORI-Steckbrief | 143 |
| Psychografische Vertriebsprofile | 145 |
| Häufig gestellte Fragen und Bedenken bei der Selbsttypisierung | 152 |

| | |
|---|-----|
| 10 Entwickeln Sie sich selbst zu einem ganzheitlichen RIO-Berater | 156 |
| <i>Ausgangspunkt: von innen nach außen</i> | 156 |
| <i>Die logischen Ebenen als Leitfaden</i> | 163 |
| <i>Übungen zum Aufwärmen</i> | 172 |
| <i>Co-Creation durch RIO-Integration in der Praxis</i> | 189 |
| <i>Schlusswort</i> | 197 |
| FUßNOTEN | 199 |

„Auf meinem persönlichen und beruflichen Weg habe ich einen Ansatz entdeckt, der wirklich bemerkenswert effektiv ist, um (internen) Kunden vertrauensvoll und einfühlsam zu begegnen: RIO®. Der Einfluss von RIO® auf meine persönliche Entwicklung war so groß, dass es ein wichtiger Grund war, Partner bei Blinc zu werden.

Das Blinc Sales Institute hat das Ziel, die Philosophie von RIO® zu verbreiten, weil wir davon überzeugt sind, dass RIO® der Schlüssel zu tieferen und wirkungsvolleren Verbindungen zu unseren Kunden ist. Was mich sehr inspiriert hat, ist, dass diejenigen, die sich auf RIO® einlassen und die Methode verinnerlichen, nicht nur persönlich wachsen, sondern auch – quasi en passant – von verbesserten Geschäftsergebnissen profitieren..

Auch den Marketingansatz in *Menschen berühren = Kunden gewinnen* halte ich für ausgesprochen effektiv. Das Buch hat mir geholfen, meine Botschaft kraftvoller zu vermitteln und meine Marke auf authentische Weise zu präsentieren. Ich bin davon überzeugt, dass die Prinzipien in diesem Buch nicht nur meine Kundenbeziehungen verbessert haben, sondern auch meinen geschäftlichen Erfolg steigern konnten.

Ich bin fest entschlossen, ein Leben lang RIO®-Botschafterin zu sein. Dieses Buch, *Menschen berühren = Kunden gewinnen*, hat mir geholfen, die Kraft von RIO® vollständig zu begreifen und zu verinnerlichen. Es ist nicht nur ein Leitfaden für effektive Interaktion mit Kunden, sondern hat auch meinen Blickwinkel erweitert und meine Herangehensweise gestärkt. Wenn Sie nach einer lebensverändernden Perspektive für Ihre Kundenbeziehungen suchen, ist dieses Buch eindeutig ein unverzichtbares Hilfsmittel in Ihrem Werkzeugkasten.“

— Ineke de Boer | Managing Partner, Blinc

„Blinc ist bereits seit vielen Jahren fester Partner von ABN AMRO für unsere Vertriebsstrainings. Das RIO®-Modell fügt unserer Geschichte eine neue Dimension hinzu und konnte sich bereits mehrfach bewähren. Einerseits verbessert es unsere Vertriebskraft auf individueller Ebene, andererseits stärkt es auch die Identität unserer Bank insgesamt.“

— Julien Richelle | Private Banker, ABN AMRO Private Banking

„Die RIO®-Herangehensweise hat sich als wertvolles Instrument erwiesen und Einzug in alle unsere Unternehmensbereiche gefunden. RIO® ist in jedes Element unserer Kommunikation eingeflochten. Jede ausgehende Nachricht, sei es eine E-Mail oder eine standardisierte Nachricht, wird in eine R-, I- und O-Version umgewandelt. Es bedeutet, dass jede Interaktion, die von unserem Vertrieb ausgeht, sei es eine Bestätigungs-E-Mail nach einer Terminvereinbarung oder eine Follow-up-E-Mail unserer Support-Mitarbeiter nach der Lösung eines Problems auf dem ermittelten R-, I- oder O-Verhaltensstil beruht. Das ist schlichtweg beeindruckend!

Die Stärke dieses Ansatzes liegt in der Personalisierung im Rahmen einer standardisierten Kommunikation. So erhält jeder Kunde, unabhängig von der Art der Interaktion, ein außergewöhnliches und personalisiertes Erlebnis. Und genau diese Herangehensweise ermöglicht es uns, unseren Kunden stetig ein großartiges Erlebnis zu vermitteln.

Wir möchten Blinc Sales Institute aufrichtig für das Expertenwissen, die Begleitung und das Engagement bei der Einführung der RIO®-Methode in unserem Unternehmen danken. RIO® hat unsere Kommunikation auf ein höheres Level gehoben und dabei geholfen, uns mit unseren Kunden auf eine konsistente und effektive Weise zu verständigen. Die Methode ist nicht nur leistungsstark, sondern auch revolutionär in der Personalisierung standardisierter Kommunikation.

Kurzum, RIO® hat uns nicht nur geholfen, unsere Kommunikation zu verbessern, sondern sie hat auch unsere Kundenbeziehungen gestärkt. RIO® war ein echter Gamechanger für Telecom-Makelaars und wir sind froh, Blinc als Partner zu haben, um diesen Erfolg zu ermöglichen.“

— Michael Soetens | De Makelaars

„RIO® ist eine sehr geeignete Methodik und ein wesentlicher Baustein für alle, die im Kundenkontakt stehen. Wir waren sehr beeindruckt von Blincs Herangehensweise. Die Trainer, die Vorbereitung, Nachbereitung, das Einfühlungsvermögen - alles war genau auf den Punkt! Und wenn man dann auch noch feststellt, dass Kollegen aus dem Vertrieb das RIO®-Profil ihrer Interessenten und Kunden im CRM-System hinterlegt haben, weiß man, dass das Vertriebstraining wirksam war!“

— Bram Hornsby | Sales Manager, Combell Group

„Die RIO®-Magie geht weit über die Grenzen von Vertriebsthemen hinaus. Wenn ich RIO®-Schulungen durchführe, erlebe ich als Trainerin häufig mit, wie der Wechsel in der Bewusstwerdung bei Teilnehmern eintritt. Der Augenblick, in dem das Staunen über die Einfachheit der 3 Dynamiken vollständig durchsickert ... und plötzlich auch die Störung in der Verbindung zwischen „mir“ und „dem anderen“ (vom pedantischen Kollegen bis hin zur rechthaberischen Schwiegermutter) durchschaut wird. Von da an geht Co-Creation erst richtig los!

— Stéphanie Reynaert | Senior Trainer & Coach, Tell Me More

„RIO® liefert hervorragende Einblicke in die Vertrauenskanäle Ihrer Kunden. Was kennzeichnet Ihren Kunden und wie können Sie auf die spezifischen Vorlieben und Bedürfnisse Ihres Gesprächspartners eingehen? Sie brauchen keinen „Master-Abschluss“, um mit RIO® in der Praxis loszulegen. Bei vorhandener Empathie ist RIO® leicht verdaulich und einfach anzuwenden, mit dem Ziel, besser im Vertrieb zu punkten.“

— Geert Serneels | Business Coach & Gründer Case by Case – Autor von *Collega in hoofd en hart* (Kollege im Kopf und im Herzen)

„Als professioneller Trainer für persönliche Fähigkeiten finde ich es natürlich extrem wichtig, dass jeder Teilnehmer sich sicher fühlt und offen ist, sowohl zu geben als auch zu nehmen. Das Schaffen von persönlichem Wohlbefinden einerseits sowie der aktive fruchtbare, wechselseitige Austausch und die Gruppendynamik andererseits, sind für mich ein absolutes Muss in jedem Training, egal zu welchem Thema. Jeder, der dieses Buch gründlich liest, wird verstehen, welchen Einfluss RIO® auf meine tägliche Arbeit als Trainer und Coach hat.“

— Ronald De Keersmaeker | Senior Sales Trainer & Keynote Speaker, Dixit International

„Als ich in die RIO®-Methodik eingetaucht bin, hatte ich sofort ein gutes Gefühl. Ein großes Aha-Erlebnis, alles passte zusammen. Das erste Vertriebs-training, das für mich stimmte. Eine Vertriebs-schulung, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht, nicht die Zahlen. Dank der RIO®-Methodik ist es ein Leichtes, sich mit Ihren Kunden auf einer höheren Ebene zu verbinden und so noch bessere Geschäftsergebnisse zu erzielen. RIO® ist wie ein benutzerfreundliches Tool: Es schafft in Ihrem Unternehmen eine Sprache, die jeder versteht.“

Es ist faszinierend, diese Methodik als Trainer weitergeben zu dürfen. Und, es ist beeindruckend zu beobachten, wie Vertriebsteams sie anwenden. Sie werden in die Handhabung eingewiesen, erhalten die erforderlichen Tools und jeder Trainee macht etwas daraus. Wir bleiben nicht in der Theorie stecken. Ein auf Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter zugeschnittenes Training, mit schnellen Ergebnissen.“

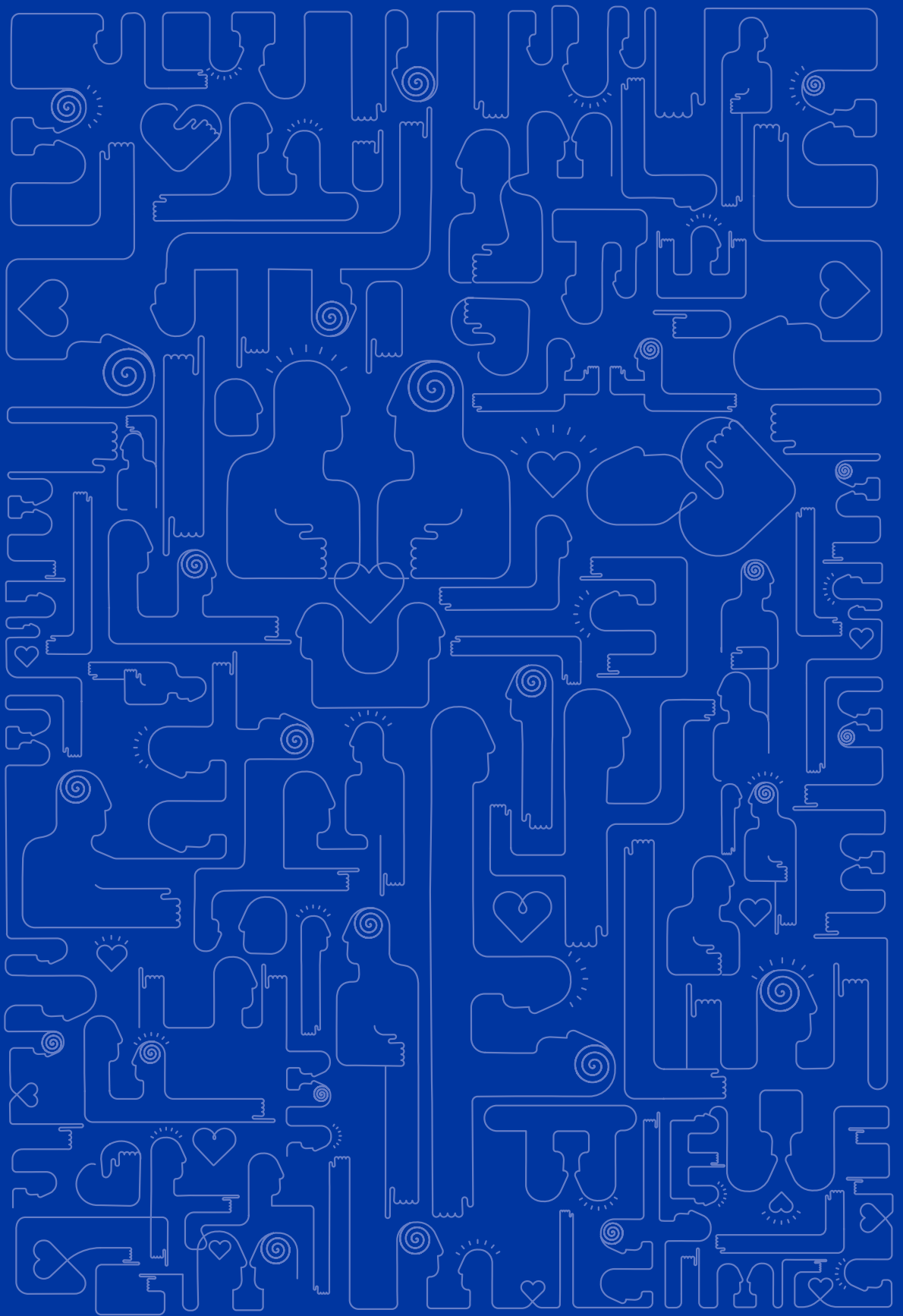
— Marjorie Meul | Senior Sales Trainer & Business Coach – Gründerin Spot On

„Seit einigen Jahren ist das Blinc Sales Institute unser Partner bei der Einführung und Umsetzung von RIO®. Es hat dazu geführt, dass alle unsere Kollegen ihre Beratungsgespräche auf das RIO®-Profil ausrichten können. Auf der einen Seite ermöglicht der RIO®-Ansatz, dass sich das gesamte Janssen-en-Janssen-Team beim Führen von Kaufgesprächen und der Einschätzung verschiedener Profile weiterentwickeln kann. Andererseits stellen wir fest, dass unsere Erfolgsgeschichten dank RIO® immer mehr werden.“

— Stefaan Janssens & Michelle Koch | Geschäftsführer, Janssen en Janssen Vastgoed

„Durch die RIO®-Methodik gelingt es unseren Bankmitarbeitern auf eine natürliche Weise, den geheimen Code von Kunden und Interessenten zu verstehen und mehr Umsatz zu generieren.“

— Georges Nédée | Member of the Executive Committee, Puilaetco



Vorwort

von Pieterjan Bouten, CEO Showpad

Als Gründer und CEO von Showpad habe ich in den vergangenen Jahren eine Menge Zeit damit zugebracht, mit Kundenberatern und Führungskräften aus vielen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen zusammenzuarbeiten. Dazu zählen große multinationale Konzerne wie Johnson & Johnson, Coca-Cola und Atlas Copco, ebenso wie erfolgreiche Familienunternehmen und KMU.

Dabei gibt es eine Konstante, die bei erfolgreichen Unternehmen heutzutage immer wieder auftaucht. Sie haben erkannt, dass nicht mehr ausschließlich das beste Produkt oder der günstigste Preis im Vordergrund stehen, sondern dass sie voll und ganz auf das Verkaufserlebnis setzen müssen. Showpad und die Autoren dieses Buches folgen der Vision, dass das Verkaufserlebnis das ultimative Unterscheidungsmerkmal ist.

Vor einigen Jahren schrieb ein Analyst eines renommierten Marktforschungsunternehmens einen Blog mit dem Titel „Tod des Verkäufers“. Dieser Blog löste eine sehr interessante Debatte über die Zukunft von Kundenberatern aus.

In Zeiten, in denen die „Amazons“ dieser Welt die Oberhand haben und Automatisierung sowie künstliche Intelligenz die neue Normalität sind, werden viele Stimmen laut, die die Zukunft von Kundenberatern in Frage stellen. Dies geht so weit, dass einige davon überzeugt sind, dass Algorithmen und Bots die Rolle von Kundenberatern letztendlich überflüssig machen werden.

Die technologische Entwicklung hat den Kunden von heute Superkräfte verliehen. Sie sind besser informiert und haben höhere Erwartungen. Und, sie besitzen sämtliche Informationen – buchstäblich – auf Knopfdruck und sind damit viel mündiger als früher. Die Tage des klassischen Kundenberaters, der sich ausschließlich auf den Preis und das Produkt konzentriert und den Kunden mit klassischen Vertriebsstechniken zu einer Entscheidung „zwingen“ möchte, sind gezählt.

Nur wenige Menschen mögen es, wenn ihnen ein Produkt oder eine Dienstleistung aufgedrängt wird. Aber dennoch kaufen Menschen weiterhin gerne Produkte und Dienstleistungen. „Nobody wants to be sold to, yet most people like to buy.“ (sinngemäß „Keiner möchte, dass ihm etwas verkauft wird, aber kaufen tun die meisten Menschen trotzdem gerne.“ Der große Wandel im Vertrieb besteht heute darin, dass Kunden und ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Damit bekommen Unternehmen unglaublich viele Möglichkeiten, Werte zu schaffen. Außerdem führt es dazu, dass jeder, der in seiner Tätigkeit mit Kunden in Berührung kommt, eine viel größere Wirkung erzielen und so auch eine sehr viel wertvollere Rolle im Vertrieb ausfüllen kann.

Um dieses Verkaufserlebnis zu bieten, wird der Faktor Mensch für die meisten Unternehmen weiterhin von wesentlicher Bedeutung sein. Hier bietet RIO als Modell einen Mehrwert. Ich glaube nicht daran, dass Algorithmen, Bots und Automatisierung alles übernehmen werden. Ganz im Gegenteil. Nur ein Mensch kann wirklich zuhören, überraschen und das gewisse Etwas in den Vertriebsprozess einbringen.

Technologie wird dabei eine immer wichtigere Rolle spielen, indem sie dafür sorgt, dass Kundenberater besser informiert sind und gecoachert werden können. Zum Glück, denn die Rolle von Kundenberatern wird so nicht nur interessanter und vielfältiger, sondern auch weitaus anspruchsvoller.

Den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, heißt auch, in seine Mitarbeiter zu investieren. Vertriebsstraining und -coaching sowie ein besseres Verständnis über den Beratungsprozess spielen hier eine ausgesprochen wichtige Rolle. Aus diesem Grund ist es ein Vergnügen, dieses Buch zu lesen. Das RIO-Modell geht vom Menschen aus. Es bietet Einblicke in die tieferen Ebenen von geschäftlichen Interaktionen und Transaktionen. RIO veranschaulicht das Erlebnis, das der Kunde als Individuum sucht. Auch die vielen, praktischen Beispiele und Geschichten auf der Arbeitsebene sind eine Bereicherung.

Der Kundenberater ist also mit Sicherheit nicht tot. Lang lebe der Verkäufer!

GENDER-HINWEIS

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Einleitung

Wir leben in außergewöhnlichen Zeiten. Sowohl Vertriebsberufe als auch unser Planet stehen unter Druck. Veränderung ist dringend notwendig, kommt sie nicht, lauert die Katastrophe schon hinter der Ecke.

Sie fragen sich, was diese Themen miteinander zu tun haben? Oberflächlich betrachtet nichts, im Grunde aber alles. Ein Buch, in dem es nur um „Mehr verkaufen“ geht, hat heute keine Relevanz mehr. „Mehr verkaufen“ wovon? „Mehr verkaufen“ an wen? Mehr wertloses Zeug an Menschen zu verkaufen, die dies nicht brauchen?

Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel. Wir bezeichnen ihn in diesem Buch als „ganzheitliche Kundenberatung mit RIO“.

Die ganzheitliche Kundenberatung mit RIO basiert darauf, dass eine Begegnung von zwei oder mehreren Geschäftsleuten mit bewusster Intention geschieht. Zwei Parteien, die ihren Kopf, ihr Herz und ihren Bauch einsetzen, um mit Produkten und Dienstleistungen zu handeln, die nicht nur für die unmittelbar Beteiligten, sondern auch für das Allgemeinwohl von Nutzen sind.

*„Ein guter Kundenberater zu werden,
bedeutet, ein guter Mensch zu werden.“*

Unser Versprechen an Sie ist ehrgeizig: Wenn Sie das Wissen aus diesem Buch verinnerlichen, werden Sie nicht nur buchstäblich, sondern auch wahrhaftig ein reicherer Mensch. Nicht nur wird Ihr Umsatz steigen, sondern auch Ihr Selbstwertgefühl und Ihr positiver Einfluss auf die Menschen um Sie herum.

Eine gewagte Behauptung? Mit Sicherheit! Aber, wir setzen auf eine geteilte Verantwortung. Wir liefern ein Buch voller praktischer Tipps, wertvoller Einsichten und weitreichender Inspiration. Und von Ihnen wünschen wir uns, dass Sie es gründlich lesen und das Gelesene täglich einsetzen. Die volle Wirkung von RIO zeigt sich erst nach der Aufnahme in Ihr Wissen, Fühlen und Handeln.

Kundentypologien sind nicht neu. Viele psychologische Modelle geben Aufschluss darüber, wie Kunden denken und wie man damit umgeht. Doch dieses Buch geht einen Schritt darüber hinaus. Die Kundentypologie ist der Ausgangspunkt für einen tiefergehenden Kontakt mit dem Kunden und mit sich selbst. Denn was hilft es uns, so zu tun, als hätten wir die gleichen Hobbys wie unser Kunde, wenn dieser einen schnellen Blick auf unsere Facebook-Seite werfen kann? Und was bringt es uns, den Stil des Kunden zu imitieren, wenn die wahre Qualität unseres Produkts online nachzulesen ist?

Wir betreten eine neue Ära im Vertrieb: die Ära wahrhafter Verbindungen. Verbindungen erzeugen Energie, daran ist nichts Schwammiges. Jede echte Verbindung mit dem Kunden bringt die wahren Anliegen des Unternehmens, der Gesellschaft und des Planeten ans Licht. Mit einer weltweit agierenden „Armee“ aus 21 Millionen Kundenberatern im Vertrieb sind Unternehmen in einer einzigartigen Position, eine positive Wirkung zu erzielen. Die Zeit ist reif für Unternehmen, Produkte mit einem Wert zu schaffen und für Kundenberater, die diese Produkte mit einer von Aufrichtigkeit gelenkten Intention zum Kunden tragen.

Sie können RIO als eine Verhaltensmethode interpretieren, jedoch ist dieses Buch kein Drehbuch für Schauspieler. *Fake it until you make it* ist ein Relikt der Vergangenheit. RIO ist eine aufrichtige Einladung, sich selbst in der Beziehung zu seinem Kunden zu betrachten und als Mensch und Fachkraft zu wachsen.

Sind Sie bereit, einen Unterschied zu machen? *Join us #wearerio!*



1. Der Vertrieb von heute



*Was macht den
Vertrieb von heute
anders als früher?*

*Welche Skills sind für
moderne Kundenberater
entscheidend?*

*Welchen Mehrwert bietet RIO
modernen Kundenberatern
und Marketingexperten?*

1 VERTRIEB IM WANDEL DER ZEIT

Wird es im Jahr 2030 noch Kundenberater geben? Die Meinungen dazu gehen auseinander. Diejenigen, die daran glauben und sagen, dass die Mischung aus Empathie, Know-how und Lösungsorientierung dem Menschen immer einen Vorteil gegenüber Maschinen verschaffen wird. Und dann gibt es andere, die eine völlig andere Sichtweise haben und voraussagen, dass Chatbots mit künstlicher Intelligenz die Kommunikation mit den Kunden übernehmen und dass zukünftig Drohnen die online bestellten Produkte Tag und Nacht nach Hause liefern werden.

Wer recht hat, weiß keiner. Sicher ist nur, dass sich die „menschlichen“ Kundenberater weiterentwickeln müssen, denn auch der Beruf des Kundenberaters entwickelt sich weiter. Es gibt viele Betrachtungsweisen, wie die über 50.000 Vertriebsbücher auf Amazon beweisen. Dennoch hat der Beruf im Laufe der Geschichte nur eine Handvoll „Wachstumssprünge“ gemacht, und erst in jüngster Zeit hat es einen radikalen Wandel gegeben. Wir haben einen Punkt erreicht, an dem es kein Zurück mehr gibt. Was folgt, ist eine evolutionäre Skizze des Vertriebs und eine Interpretation dessen, was den Vertrieb seit dem Jahr 2020 grundlegend verändert hat.

Das Pitchen von USP: Unique Selling Points

Bis zu den 1970-er Jahren war Verkaufen einfach und geradlinig. Wer sein Produkt am überzeugendsten präsentieren konnte, gewann auch den Kunden. Verkäufer zogen von Tür zu Tür, bepackt mit Koffern voller Töpfe, Pfannen, Parfüm, Schuhe und Unterwäsche. Auch weniger offensichtliche Produkte wie Telefone, Särge, Perserteppiche, Billardtische und Swimmingpools wurden in Miniaturform durch das Land geschleppt.

Kundenberater im Vertrieb wurden in dieser Zeit darin gedrillt, energiegeladene Vertriebsgespräche zu führen, um den Kunden mit ausgeklügelten Geschichten von einem Angebot zu überzeugen, das dieser nicht ablehnen konnte. Die Skripte wurden hinter verschlossenen Türen ausgearbeitet und waren gespickt mit den Alleinstellungsmerkmalen (USP) und beeindruckenden Eigenschaften eines Produkts. Ziel des Vertriebsgesprächs war es, den Kunden unauffällig in eine Ecke zu drängen, aus die er sich nur durch einen Kauf befreien konnte. Es wurden Vertriebsleitfäden entwickelt, die auf Schmerz und Vergnügen basierten, mit einer raffinierten Strategie aus „Zuckerbrot und Peitsche“, die dazu führten, dass ein „benommener“ Interessent

am Ende unter dem massiven Verkaufsdruck kapitulierte. Kundenberater aus dieser Zeit waren Meister im Entkräften von Einwänden und sie beherrschten eine breite Palette von Abschlusstechniken. Aus dieser Zeit stammt der bekannte Spruch „Always Be Closing“ (Immer einen Abschluss erzielen).

Wie sahen Kundenberater im USP-Zeitalter aus? Spitzenverkäufer zeichneten sich durch ihre ausgeprägte Siegermentalität aus. Widerstandsfähigkeit, Ausdauer, und Flexibilität waren unverzichtbare Eigenschaften. Um erfolgreich zu bestehen, musste man ein Kraftpaket sein, das trotzdem genug Sympathie vermitteln konnte, um vorgelassen zu werden. Außerdem musste der Kundenberater dickhäutig sein und „selektive Taubheit“ war sehr nützlich, da es darum ging, die einstudierte Geschichte trotz Widerständen von Interessenten vorzutragen.

Diese Form des Vertriebs wird heute als „transaktional“ bezeichnet und tritt noch vereinzelt in Branchen auf, wo Kunden und Kundenberater nur ein einziges Vertriebsgespräch führen. Branchen, in denen am Telefon verkauft wird, nutzen in der Regel mehr Skripte und standardisierte Pitches – das wohl berühmteste Beispiel aus der Filmwelt ist *The Wolf of Wall Street*.

Die Entdeckung der UBR: „Unique Buying Reasons“

Mack Hanans Buch *Consultative Selling* aus dem Jahr 1970 war für den Vertrieb das, was Elvis Presley für die Musik war: eine schwungvolle Alternative zu dem, was damals üblich war. Erstmals lag der Schwerpunkt nicht auf dem Produkt oder der Dienstleistung des Kundenberaters, sondern auf dem Kunden und seinen Bedürfnissen. Spitzenverkäufer agierten als Berater, die sich in die Herausforderungen des Kunden vertieften, bevor sie eine Lösung anboten.

In dieser Zeit wurde der Begriff UBR geboren, die *Unique Buying Reason*. Von nun an stand die Situation des Kunden im Mittelpunkt, und der Kundenberater suchte nach den einzigartigen Gründen für den Kauf des Produkts oder der Dienstleistung durch den Interessenten. UBR ließen sich in zwei Kategorien unterteilen: Probleme, die der Kunde lösen musste, und die Ambitionen, die er verwirklichen wollte. Das Ziel des Kundenberaters bestand im ersten Schritt zunächst darin, durch wohlüberlegte Fragen herauszufinden, welche Bedürfnisse und Wünsche der Kunde hat. Der nächste Schritt war eine individuelle, auf ihn zugeschnittene Produktpräsentation. Zum ersten Mal war im Vertrieb das Produkt „König“ und der *Product-Market-Fit* „Kaiser“! Den Kunden reichten nicht länger eine allgemeine Präsentation der Produkteigenschaften, sie wollten stattdessen den konkreten Nutzen im Hinblick auf ihre jeweiligen Bedürfnisse und Ziele erfahren.