



Holger Steitz

Verkaufen ohne Tricks und Kniffe

Mit System zum B2B-Vertriebserfolg

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

1 In Germany we call them Fuzzies

Dieses Zitat aus einem Blog des »Harvard Business Manager« von einem indischen Mitarbeiter eines großen deutschen Technologiekonzerns sagt einiges aus über das Image der Vertriebsmitarbeiter in Deutschland.

Aus dem Vertriebsleben

Fast die gleiche Bezeichnung verwendete der Juniorchef eines Familienunternehmens, in dem ich als sogenannter Sales-Manager tätig war. Es war Messezeit in Hannover. Die »Interhospital« fand statt und mein damaliger Arbeitgeber, der Hersteller von physiotherapeutischen Geräten und Hilfsmitteln für Reha und Pflege, stellte dort eine Pflegewanne eines amerikanischen Unternehmens aus, die wir in Lizenz für den deutschen Markt verkaufen sollten. Am dritten Messetag kam eine Delegation aus den USA, um uns als offizieller Vertretung in Deutschland ihre Aufwartung zu machen und um, wie ich später erfuhr, die Verträge zu unterzeichnen. Dies war schließlich auch der Anlass, um abends gemeinsam essen zu gehen. Die Begeisterung hielt sich in Grenzen, da man nach einem langen Messetag nicht mehr wirklich Lust verspürte, auch abends noch offizielle Termine wahrzunehmen. Als einer der wenigen Vertriebsmitarbeiter des 70-Mann-Unternehmens, der der englischen Sprache mächtig war, fiel mir die ehrenvolle Aufgabe zu, an diesem Essen teilzunehmen und als Übersetzer für meinen Chef und Entertainer für die beiden Herren aus den USA zur Verfügung zu stehen.

Der oben zitierte Satz fiel gleich zu Beginn unseres Essens. Der Juniorchef stellte mich beiden Herren namentlich vor und wollte in diesem Zusammenhang meine Aufgabe und Position beschreiben. Nach seinem Hinweis, dass ich als Sales-Manager tätig sei, zollten die beiden Amerikaner mit ihren Blicken so etwas wie respektvolle Anerkennung. Die Amis waren ja selbst Verkäufer und so entwickelte sich ein lockerer Austausch zwischen den erfahrenen Frontkämpfern aus Übersee und mir, dem Jungvertriebler, der sich gerade seine ersten Sporen verdiente. Dies war unserem Junior wohl nicht ganz recht, da er, auch um seinem Schwiegervater zu imponieren, der Chef im Ring sein wollte. So mischte er sich schleunigst wieder in die Diskussion ein, stellte fest, dass Verkäufer in Deutschland aus verschiedenen Gründen kein gutes Image haben, und verwendete eben dieses Zitat: »He is our Sales-Fuzzy.«

- Wer sind diese Vertriebs-»Fuzzies«, die im deutschsprachigen Raum tatsächlich einen so negativen Leumund genießen?



- Warum erntet man nach wie vor seltsame Blicke, wenn man im Urlaub auf die Frage: »Was machst Du beruflich?«, kurz und knapp mit »Verkäufer« antwortet?
- Welche unterschiedlichen Typen von Verkäufern gibt es?
- Wie schaffen es die vielen Blender, Schwätzer und Faultiere, teilweise über Jahrzehnte im Verkauf tätig zu sein – mal mehr, mal weniger erfolgreich – und dort nicht weiter aufzufallen?

Diese Fragen beantworte ich in diesem Kapitel und gebe vor allem auch auf die sich daraus geradezu aufdrängende Frage, welche charakterlichen und methodischen Fähigkeiten der erfolgreiche Verkäufer von heute haben sollte, eine – wie ich finde – schlüssige Antwort.

1.1 »Abgezapft und original verkorkt ...«

Wer hat ihn nicht gesehen, den legendären Sketch des unvergessenen Lorient, in dem die arme Frau Hoppenstedt im vorweihnachtlichen Chaos von drei Vertretern – einem Weinverkäufer, einem Staubsauger- sowie einem Versicherungsvertreter – heimgesucht wird? Die am 7. Dezember 1978 erstausgestrahlte Sendung, der man nachträglich den Titel »Weihnachten bei Hoppenstedts« gab, spielt derartig genial mit den Vorurteilen, die man zur damaligen Zeit gegenüber Verkäufern oder Vertretern hatte, dass es fast schon weh tut. Selbstverständlich sind die Figuren, wie bei Lorient üblich, extrem überzeichnet. Nichtsdestotrotz taugt der circa dreieinhalb Minuten lange Sketch aus den späten siebziger Jahren nach wie vor als hervorragendes Anschauungsmaterial, um dem Verhalten von Verkäufern – gestern wie heute – auf den Grund zu gehen. Was passiert?

- Da ist zunächst der Weinvertreter Herr Blümel, gespielt von Lorient selbst. Nachdem man ihm an der Nachbarwohnung die Tür vor der Nase zugeschlagen hat, fängt er die arme Frau Hoppenstedt, verkörpert von der unvergessenen Evelyn Hamann, im Treppenhaus ab und schlüpft ohne Aufforderung durch die gerade geöffnete Tür in die Wohnung. Noch bevor Frau Hoppenstedt ihren Mantel ausgezogen hat, ploppen im Wohnzimmer bereits die Weinkorken. Es folgt ein Verkaufsgespräch in Form einer ungebetenen Weinverkostung, in der die »Oberförhringer Vogelspinne«, der »75er Krüverner Krötenpfuhl« und das »74er Umpfheimer

Jungferngärtchen« präsentiert und sowohl von Frau Hoppenstedt als auch von Herrn Blümel selbst mehr als in Maßen genossen werden.

- Zu den bereits nach wenigen Minuten Weinseligen gesellt sich der Staubsaugervertreter Herr Jürgens, der einarmig versucht, den Saugblaser »Heinzelmann« anzupreisen. Legendar ist sein Werbespruch: »Es saugt und bläst der Heinzelmann, wo Mutti sonst nur saugen kann.« Herr Jürgens scheitert aber schon nach kurzer Zeit an den technischen Herausforderungen des »Heinzelmann« und gesellt sich zu Herrn Blümel auf die Couch, wo er in das Trinkgelage einsteigt.
- Als Frau Hoppenstedt gerade mit den inzwischen vorbereiteten Schnittchen aus der Küche zurückkommt, gesellt sich Herr Schober von der Allgemeinen Hannoverschen Lebens- und Krankenversicherungs-GmbH zu den Herrschaften. Mit dem Hinweis auf den Tarif von Frau Hoppenstedt beginnt auch er ungefragt mit dem offensichtlich einstudierten Verkaufsgespräch, ehe man ihn ebenfalls in die lustige Trinkrunde aufnimmt und er schon nach kurzer Zeit ebenfalls vernehmbar nicht mehr Herr seiner Sinne ist.

Ich liebe diesen Sketch und die schauspielerische Leistung der Protagonisten. Einfach nur herrlich, wie Lorient jedes nur erdenkliche Klischee bemüht und kein gutes Haar an der Verkäuferzunft lässt. Innerhalb von sechseinhalb Minuten zeigt er uns auf, welche Fehler und Unarten Verkäufer zur damaligen Zeit an den Tag gelegt haben und die wir auch heute noch, natürlich nicht ganz so extrem, vorfinden.

- Da wird manipuliert und getrickst;
- es wird ungefragt präsentiert, ohne auch nur im Entferntesten auf den tatsächlichen Bedarf des Kunden einzugehen;
- der Kunde wird belehrt und entmündigt;
- man trifft auf technisch überforderte Verkäufer, die ihr Produkt gar nicht richtig kennen und beherrschen;
- es werden Angebote gemacht, von denen der Verkäufer noch gar nicht weiß, ob der Kunde die Leistung überhaupt braucht und
- schließlich und zu guter Letzt wird jegliche professionelle Distanz zu dem potenziellen Kunden gänzlich über Bord geworfen.

Natürlich ist alles in diesem Sketch extrem überzogen und dank Lorient's köstlichem Humor zur Lächerlichkeit verdammt. Er zeigt aber auf, was man

zur damaligen Zeit von Vertretern im Allgemeinen hielt: nicht viel – zumindest nichts Gutes. Als Vertreter oder Verkäufer stand man schon damals auf einer der untersten Stufe der sozialen Leiter und gerade der berühmte Staubsaugervertreter galt als der Prototyp des auch heute noch oft zitierten »Klinkenputzers«. Glücklicherweise hat sich daran in den letzten Jahrzehnten einiges verändert. Inzwischen ist bei der Bevölkerung doch angekommen, dass es auch in der Verkäuferzunft durchaus ehrliche Menschen gibt, die versuchen, das Beste für den Kunden zu geben.

Aber nichtsdestotrotz erlebt man es selten, dass einem auf die Frage nach dem Beruf des Gegenübers voller Stolz mit »Verkäufer« geantwortet wird. Schaut man auf die Websites der Unternehmen oder noch besser auf die Visitenkarten der Verkäufer oder Vertriebsmitarbeiter, dann findet man dort nach wie vor sehr selten, dass unter dem Namen einfach nur Verkäufer oder Vertriebsmitarbeiter steht. Es finden sich eher kunstvolle Titel, wie beispielsweise Kundenberater, Gebietsbeauftragter, Technischer Berater oder auch die anglizistischen Varianten wie Key-Account-Manager, Sales-Manager oder Customer Support Manager. Das schlichte und einfache Verkäufer, Vertrieb oder Salesman ist nach wie vor die Ausnahme, obwohl das zugegebenermaßen schon etwas mehr geworden ist als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren.

Glücklicherweise hat sich das Image der Verkäufer und Vertriebsmitarbeiter, nicht zuletzt aufgrund der Arbeit von Verkaufstrainern und -beratern, in den letzten Jahren verbessert (auch wenn es immer noch nicht richtig gut ist). Inzwischen ist in vielen Bereichen, besonders im B2B-Umfeld, angekommen, dass Verkäufer durchaus einen wichtigen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens leisten. Man hat erkannt, dass sich heutzutage kein Produkt der Welt mehr von selbst verkauft. Man hat verstanden, dass es wichtig ist, den Verkauf als Teil des Leistungsprozesses in einem Unternehmen zu akzeptieren, und dass es trotz oder vielleicht sogar gerade wegen Google, Amazon und Co. nicht ohne Menschen – Verkäuferinnen und Verkäufer – funktioniert. Und noch etwas ist passiert: Man hat durchaus so etwas wie Hochachtung vor erfolgreichen Verkäufern, auch wenn man diesen häufig mit Vorsicht und teilweise sogar Misstrauen gegenübertritt. Warum ist das so?

Fragt man heute einen erfolgreichen Verkäufer, warum er erfolgreich ist, dann bekommt man nicht unbedingt eine Antwort, mit der man etwas anfangen kann. Auch viele wissenschaftlichen Studien beschäftigten sich bereits mit der Frage: Was macht einen guten Verkäufer aus bzw. wie schafft es der eine Verkäufer erfolgreich zu sein und der andere nicht?

Nahezu alle Studien kommen dabei zu dem Schluss, dass Erfolg im Verkauf durchaus etwas mit Fleiß zu tun hat. Das ist zunächst nicht überraschend, wird aber von vielen Verkäufern unterschätzt oder gilt als überbewertet. Als ein weiterer wichtiger Faktor wird die Kommunikationsfähigkeit genannt. Auch das liegt auf der Hand, da man mit Kommunikation zu einem großen Teil den Ausdruck eines Menschen mittels seiner Stimme, also der Sprache, versteht. Äußerst hartnäckig hält sich zudem nach wie vor der Glaubenssatz, dass man als erfolgreicher Verkäufer mit dem entsprechenden Talent ausgestattet sein muss. Dem möchte ich zwar nicht gänzlich widersprechen, voll zustimmen kann ich dieser Aussage aber auf keinen Fall.

Nach meiner Erfahrung in Unternehmen und der Arbeit mit Verkäufern zeigt sich, dass Fleiß sowie Methoden- und Prozess-Know-how deutlich wichtiger für den Erfolg eines Verkäufers sind als ausgeprägtes Talent. Ganz sicher ist aber, dass persönliche Eigenschaften wie Charme, gutes Auftreten und ein sympathisches Äußeres den Erfolg eines Vertriebsmitarbeiters begünstigen und bei der Auswahl berücksichtigt werden müssen.

Aber schauen wir uns an dieser Stelle doch einfach einmal abseits von Klischees und Vorurteilen an, welche Verkäufertypen unterwegs sind und vor allem, was man aus deren Fehlern und Defiziten lernen kann. Ich beziehe mich dabei ausschließlich auf die mir bekannten Charaktere, die ich in meinen Beratungs-, Trainings- und Sales-Outsourcing- Projekten kennengelernt habe. Demzufolge erhebe ich auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, was für die Betrachtung der Thematik dieses Buches auch nicht relevant ist.

Ich glaube, jeder hat schon einmal mit dem einen oder anderen Typus Verkäufer zu tun gehabt. Nicht nur mit den Blendern, Schwätzern und Faultieren, sondern auch mit den vielen anderen Typen und Mischformen, die ich hier nur am Rande streifen möchte.

1.1.1 Der Blender

Interessanterweise gibt es von diesem Typen sehr viele Exemplare und sogar recht viele in Führungspositionen. Dass das so ist, ist auch gar nicht weiter verwunderlich. Der Blender schafft es aufgrund seiner jovialen Art, nahezu überall gut dazustehen, und beherrscht es hervorragend, aus allen internen oder externen Konflikten als strahlender Sieger hervorzugehen, obwohl er meistens gar nicht mitgekämpft hat. Ganz im Gegenteil: Wenn es irgendwo brennt, wenn es irgendwo gilt, einen Schuldigen zu finden, duckt sich der Blender meisterlich ab, verschwindet völlig vom Radar und taucht irgendwann wieder auf, um als der große Retter dazustehen. Er beherrscht es perfekt, sich mit den Federn von anderen zu schmücken, die meistens so bescheiden sind, dass sie locker darüber hinwegsehen.

Nun wird vermutlich der eine oder andere einwerfen, dass es eigentlich niemand schaffen kann, nach oben zu kommen oder zumindest als einer der Top-Performer dazustehen, wenn man nicht gewisse Erfolge nachweisen kann. Doch, das kann man. Es gibt einfach Menschen, die das Talent haben, ihr eigenes Licht immer etwas heller strahlen zu lassen als das von möglichen Konkurrenten. Sie treten überall als Strahlmänner auf und tragen ein derart großes Selbstbewusstsein vor sich her, dass überhaupt kein Zweifel daran besteht: Hier kommt ein erfolgreicher Mensch!

Natürlich gibt es gerade unter den Blendern auch den einen oder anderen, der zumindest auf Erfolge aus der Vergangenheit verweisen kann. Schaut man da aber genauer hin, so zeigt sich häufig, dass die ehemals erzielten Erfolge gar nicht ursächlich auf das Konto des Blenders gehen, sondern dass die Grundlagen für den Erfolg von einem Vorgänger gelegt wurden. Manchmal ist es auch einfach Glückssache. Der Blender war zufällig zur rechten Zeit am rechten Ort, beziehungsweise zur rechten Zeit in der richtigen Position, um einen Erfolg für sich zu verbuchen, den jeder andere in der gleichen Position auch eingeheimst hätte. Das kommt vor, besonders in der in Großunternehmen und Konzernen vorherrschenden Kultur der ständigen Positions- und Stellenrochade.

Gerade auf eine neue Stelle versetzt worden, ein neues Gebiet übernommen oder in ein Projekt hineingeraten, erteilt ein Großkunde einen Auftrag

oder wird ein schon lange vorbereiteter Vertrag aus nicht zu beeinflussenden Gründen plötzlich unterschriftsreif und, schwups, ist es passiert. Der neue Stelleninhaber tritt als strahlender Sieger auf, obwohl er gar nichts für den Erfolg getan hat. Wenn er dann eben zu der Spezies der Blender gehört, schafft er es mühelos, diesen Erfolg für sich zu verbuchen und die damit verbundenen Lorbeeren einzukassieren.

Nun mag man sich fragen, ob es denn nicht irgendwann einmal einen Vorgesetzten oder einen »guten Kollegen« gibt, der den Schwindel aufdeckt? Doch, meistens gibt es die. Aber in der Regel schafft es der Blender, sich rechtzeitig »vom Acker zu machen«, um in einem neuen Unternehmen oder in einer anderen Abteilung oder Niederlassung, eine Etage höher in der Hierarchie, seine Karriere fortzusetzen. Hier kann der Blender zunächst mal wieder seine Rolle als erfolgreicher Manager oder Vertriebler spielen und sein ganzes Können auf der Klaviatur des scheinbaren Tausendsassas zum Besten geben. Die Kollegen und Vorgesetzten aus der vorherigen Position werden sich diebisch freuen, dass sie diesen unangenehmen Zeitgenossen zunächst einmal los sind, und daher die tatsächliche Leistungsfähigkeit verschweigen. Vielleicht gönnt man dem Wettbewerb den vermeintlichen Top-Performer und ist froh darüber, dass man diesen Menschen zukünftig als schwachen Gegner in anstehenden Pitches oder Vertragsverhandlungen auf der Gegenseite hat.

Ich persönlich erlebe diese vermeintlichen Superstars in Beratungsprojekten und Trainings als sehr unangenehme Zeitgenossen. Es sind genau die, die in den Meetings oder Trainings sitzen und einem mit aufgesetzten höhnischen Grinsen zeigen, dass sie von alledem, was man als Berater oder Trainer gerade zu vermitteln versucht, überhaupt nichts halten. Ingeheim versuchen sie meistens schon, etwas Sinnvolles aus dem Training mitzunehmen, um die eigene Leistungsfähigkeit möglicherweise doch zu verbessern. Nach außen treten sie aber extrem arrogant und überheblich auf. Ich versuche eigentlich, auf die provokativen Spitzen, die von diesen Herrschaften kommen, nicht einzugehen. Wenn ich aber auf ganz extreme Kandidaten treffe, mache ich mir doch gerne einen Spaß daraus, den betreffenden Menschen auch einmal richtig auflaufen zu lassen. Meistens reicht schon die zur rechten Zeit platzierte Frage: *»Herr XY, was sagen Sie denn als einer der Verkäufer mit den besten Ergebnissen zu diesem Thema?«*,

und schon offenbart sich, dass hinter der scheinbar selbstsicheren Fassade nur bröckelnder Putz ist. Dann ist auch ganz schnell Ruhe, zumindest solange ich dabei bin.

Natürlich habe ich mir diesen Menschen dann aber zum Feind gemacht und er wird alles daran setzen, um mich an geeigneter Stelle, bei seinen Vorgesetzten und den Kollegen, die seinen peinlichen Auftritt miterlebt haben, niederzumachen. Deshalb vermeide ich meistens die direkte Konfrontation. Nicht, weil ich Angst vor schlechtem Feedback habe, sondern weil ich vermeiden möchte, dass die Leute, die tatsächlich mit dem Anspruch kommen, etwas zu lernen oder etwas zu erreichen, im Nachhinein ein schlechtes Gefühl bekommen, wenn sie an mich und das Training oder die Beratung denken. Soweit ich es vermeiden kann, lehne ich es deshalb ab, mit Blendern in Strategie- oder Umsetzungsprojekten zusammenzuarbeiten. Mit diesen Leuten kann man einfach nichts voranbringen.

Wenn aber das Wohl und Gelingen eines Projektes nicht wirklich durch einen Blender gefährdet wird, ist meine Strategie, dass ich versuche, diese Leute mitzunehmen. Wenn ich jedoch merke, dass dies nicht gelingt, stelle ich diese Personen kalt oder lasse sie austauschen. Das Gleiche empfehle ich übrigens auch jedem Vorgesetzten, der mich fragt, wie er mit einem Blender umgehen soll: signalisieren, dass man ihn durchschaut hat, ihm anbieten, den eingeschlagenen Weg mitzugehen, oder ihn feuern.

1.1.2 Der Schwätzer

Diese Spezies empfinde ich persönlich als sehr anstrengend. Das liegt in meinem speziellen Fall daran, dass ich Vielredner grundsätzlich nicht gut ertragen kann. Auch im Vertrieb und Verkauf sind diese Damen und Herren häufig sehr unangenehm und zudem in der Regel nicht sonderlich erfolgreich. Woran das liegt, ist eigentlich schnell beschrieben.

Schwätzer hören sich selbst nun einmal unheimlich gerne reden und vergessen dabei, dass es im Kontakt mit dem Kunden weniger aufs Reden als vielmehr auf das Fragen ankommt. Ich sitze oftmals mit Verkäufern bei Kundenterminen, bei denen ich geradezu wahnsinnig werden könnte. Da

schaffen es Verkäufer in der Tat, geschlagene 90 Minuten fast ohne Punkt und Komma von den Vorzügen des eigenen Produktes oder der eigenen Leistung zu monologisieren, ohne auch nur im Entferntesten ansatzweise nach einem Bedarf gefragt zu haben. Fragezeichen kennen diese Menschen offensichtlich gar nicht.

Diese Leute meinen es aber überhaupt nicht böse und sind sich in der anschließenden Feedback-Runde auch keinerlei Schuld bewusst. Sie gehen einfach davon aus, dass man dem potenziellen Kunden alles, aber auch wirklich alles, über das Produkt erzählen muss. Und um möglichst kompetent zu wirken, schmücken sie ihre Vorträge mit Fachbegriffen, Abkürzungen und Anglizismen, dass es einem schwindelig werden kann.

Ich weiß nicht, ob es einen direkten Zusammenhang gibt, aber mir ist aufgefallen, dass es gerade bei den Schwätzern extrem viele rhetorische Krüppel gibt, die nicht in der Lage sind, auch nur einen halben Satz ohne »Ähhs« und »Emms« oder sonstigen Fülllauten zu formulieren. Meistens fehlt jegliches Maß an Empathie und so merken diese Verkäufer auch nicht, wenn ihnen ihr Gegenüber noch so eindeutige Zeichen des Missfallens sendet. Da kann ein Einkäufer fünfmal in fünf Minuten auf die Uhr schauen, der Schwätzer ignoriert es. Da kann ein Geschäftsführer während der Präsentation des Verkäufers mehrmals längere Zeit sein Smartphone aus der Hosentasche fummeln und E-Mails checken – der Verkäufer merkt es nicht. Und noch etwas Interessantes stelle ich immer wieder fest: In den Monologen der Schwätzer wimmelt es nur so von Floskeln. Jeder zweite Satz beinhaltet ein »Ich sag mal so ...«, ein »am Ende des Tages«, vielleicht auch ein »im Grunde genommen« oder eine sonstige abgedroschene Formulierung, die einfach nur nervt.

Ich möchte wirklich niemandem zu nahe treten, aber wenn ich mir meine Erfahrungen aus Präsentationsbegleitungen, Coachings und Trainings in Erinnerung rufe, dann komme ich zu dem Schluss, dass es sich bei den Schwätzern und den Floskelkönigen sehr häufig um Führungskräfte, Geschäftsführer oder Vorstände von Unternehmen handelt. Warum das so ist, kann ich nur mutmaßen, aber es erscheint so, dass diese Menschen einfach nicht trennen können, ob es sich nun um einen Mitarbeiter, den Steuerberater oder einen wichtigen Kunden handelt. Sie gehen immer davon aus,

dass das Gegenüber möglichst viele Informationen braucht und diese auch uneingeschränkt hören will. Im Prinzip könnte man natürlich sagen, was soll's. So lange diese Menschen erfolgreich sind, kann man sie doch reden lassen, so lange, wie sie wollen. Das sind sie aber meistens nicht.



Aus dem Vertriebsleben

Ich hatte ein interessantes Gespräch bei einem Kunden in Norddeutschland, den ich zusammen mit einem neuen Vertriebsmitarbeiter besuchte. Bisher wurde der Kunde von dem Chef des IT-Software- und Dienstleistungsunternehmens besucht. Die Betreuung sollte zukünftig von dem jungen Verkäufer übernommen werden und da ich das Coaching übernommen hatte, begleitete ich den jungen Mann bei seinem ersten Besuch.

Das Gespräch beim Kunden verlief gut. Wir mussten ihm mitteilen, dass eine bestehende Portallösung zukünftig nicht mehr betrieben werden konnte, weil einer der Plattformbetreiber, auf denen das Portal lief, den Support aufgekündigt hatte. Von dem Geschäftsführer waren wir instruiert worden, was wir dem Kunden anbieten sollten. Ich hatte mich vorher mit dem Youngster abgesprochen, dass er das Gespräch weitgehend selbstständig führen sollte, und ließ ihm freie Hand.

Er machte seine Sache richtig gut. Zunächst erläuterte er dem Kunden die Situation und anstatt die Vorschläge des Geschäftsführers zu präsentieren, stellte er zielführende Fragen hinsichtlich der tatsächlichen Anforderungen. Er zeigte zwischendurch immer wieder die Vor- und Nachteile der einen oder der anderen Lösungsmöglichkeiten auf, hakte aber im richtigen Moment mit geschickten Fragen nach, sodass wir nach etwa einer Stunde mit einem klaren Bild des Kundenbedarfs von dannen zogen.

Bei der Verabschiedung nahm mich einer der beiden am Gespräch beteiligten Männer, der Leiter des betroffenen Fachbereichs, beiseite und sagte mir im leisen Flüsterton; »Ich bin ganz froh, dass Herr xy heute nicht dabei war. Das war zum ersten Mal, dass uns jemand aus Ihrem Haus gefragt hat, was wir wirklich wollen.« Ich kannte den Geschäftsführer xy aus anderen Kundenterminen und wusste sofort, was der Leiter meinte. Herr xy ist der typische Schwätzer, der den potenziellen Kunden mit seinem Fachwissen und seiner Besserwisserei überfährt. Er weiß immer schon im Voraus, was das Beste für den Kunden ist, und schert sich nur am Rande um den tatsächlichen Bedarf. Natürlich hatte ich Herrn xy schon des Öfteren auf seine unglückliche Vorgehensweise im Kundengespräch – die im Übrigen auch schon einige Misserfolge beschert hat – hingewiesen und habe ihm auch das Feedback des norddeut-

schen Kunden übermittelt. Allerdings ist Herr xy in dieser Beziehung absolut beratungsresistent, was durchaus als Gemeinsamkeit der Schwätzer angesehen werden kann.

Fazit: Der Schwätzer ist leider weit verbreitet, besitzt wenig Empathie, ist kaum belehrbar, weil uneinsichtig und kann eigentlich nur dann erfolgreich sein, wenn er von einem Team unterstützt wird, das für ihn die Kohlen aus dem Feuer holt.

1.1.3 Das Faultier

Nun, der Name sagt schon einiges aus, sodass ich gar nicht sehr tief in die Beschreibung einsteigen muss. In einem Unternehmen, in dem ich als Vertriebsleiter und späterer Geschäftsführer gearbeitet habe, hatten wir einen Betriebsleiter, der immer wieder den netten Ausspruch brachte: »im Winter in der Sauna, im Frühjahr auf dem Golfplatz, im Sommer im Schwimmbad und im Herbst im Urlaub, so ist das Verkäuferleben.« Ganz sicher war bei ihm eine Menge Neid im Spiel, denn dass mit dieser Aussage ganz gewaltig auf die Klischee-Taste gedrückt wurde, ist wohl jedem klar.

Nichtsdestotrotz hält sich auch heute noch bei vielen Menschen die Meinung, dass man im Vertrieb und Verkauf nur gut reden können muss und sich ansonsten einen schönen Lenz machen kann. Dem ist zwar eindeutig schon lange nicht mehr so (falls das überhaupt jemals so war), aber Faultiere gibt es in den Unternehmen auch heute noch zuhauf. Aus meiner Sicht sind das meistens rhetorisch starke Persönlichkeiten, die in der Lage sind, sich gut auszudrücken, die ein gutes Auftreten haben und die es schaffen, andere für sich arbeiten zu lassen. Sie sind meistens völlig unstrukturiert, lassen sich von ihrem Instinkt leiten und ihr Arbeitsstil ist mehr als chaotisch. Faultiere sind meistens die Kategorie von Verkäufern, denen man nachsagt, sie hätten das verkäuferische Talent in die Wiege gelegt bekommen, und in der Regel ist da tatsächlich auch etwas dran. Daher sind diese Verkäufer häufig sogar recht erfolgreich – zumindest vorübergehend oder zeitweise.

Mir blutet manchmal das Herz, wenn ich in Unternehmen bin und solche Verkaufstalente kennenlerne, weil ich immer denke, welche bombastischen

Erfolge dieser Mensch einfahren könnte, wenn er in der Lage wäre, strukturiert und geplant zu arbeiten, und ein gesundes Maß an Disziplin und Fleiß an den Tag legen würde. Inzwischen glaube ich aber beinahe, dass sich gewisse Dinge ausschließen. Ein talentierter Rhetoriker kann einfach nicht nach Tagesplan und mit festen zielführenden Gewohnheiten arbeiten. Ebenso wie es wahrscheinlich unmöglich ist, ein Faultier dazu zu bringen, regelmäßige Berichte und geplante Wiedervorlagen zu machen. Ich glaube, dieser Typ Mensch ist tatsächlich im Vertrieb gelandet, um mit möglichst wenig Einsatz möglichst viel Geld zu verdienen. Talentierte Verkäufer können das auch.

Schwierig wird es aber mit denen, die sich für talentiert halten, die es jedoch nicht sind. Da kommt es dann meistens zum Crash im Sinne von geschäftlicher oder privater Insolvenz. Denn, wenn man meint, man hätte verkäuferisches Talent und könnte damit seinen Lebensunterhalt bestreiten, dem aber nicht so ist, dann bleiben die Erfolge zwangsläufig aus. Die daraus resultierenden Folgen setzen in der Regel eine Abwärtsspirale in Gang, die meistens nicht mehr aufzuhalten ist, sofern nicht die Erkenntnis reift, dass man andere vertriebliche Wege gehen oder den Beruf wechseln sollte.



Der Verkäufer – ein Schlitzohr?

Und noch ein weiteres Vorurteil rankt sich um den Verkauf bzw. den Verkäufer und viele Menschen betrachten den Beruf des Verkäufers bis heute mit sehr viel Skepsis. Hartnäckig hält sich die Meinung, dass Verkaufen etwas Unanständiges ist und dass alle, die im Verkauf tätig sind, Trickser, Manipulatoren oder, schlimmer noch, Betrüger und Verbrecher sind. Überall hört man die Geschichten von windigen Verkäufern, die einer fünfundachtzigjährigen Oma eine Lebensversicherung verkaufen, von dem Autoverkäufer, der verschweigt, dass es sich um einen Unfallwagen handelt, oder von dem Immobilienmakler, der die feuchte Bruchbude nach Potemkin-Art »aufhübscht«, um einen besseren Preis zu erzielen.

Neben diesen eindeutig verbrecherischen Methoden gibt es dazu genügend schlitzohrige Verkäufer, die dank ihres Könnens in der Lage sind, dem Kunden, der eigentlich nur einen Angelhaken kaufen will, eine komplette Angelausrüstung anzudrehen. Vor diesem Verkäufertypen haben die meisten Menschen einen gehörigen Respekt oder sogar echte Angst. Man fühlt sich ihnen nicht gewachsen, man fürchtet zu Recht, dass man manipuliert wird, und hat daher ein schlechtes Gefühl.

Ganz sicher gibt es, wie in jedem anderen Beruf, auch im Vertrieb schwarze Schafe, aber ebenso wie dort sind sie nicht der Regelfall. Aus meinen Erfahrungen, die ich mit ganz vielen Verkäufern aus den unterschiedlichsten Bereichen machen konnte, kann ich Ihnen eines sicher sagen: Das sind die Ausnahmen, die absoluten Ausnahmen. Die meisten Verkäufer und Vertriebsmitarbeiter sind absolut ehrlich, sehr verlässlich und sind stets daran interessiert, für ihre Kunden die bestmögliche Lösung anzubieten.

1.2 Der ideale Verkäufer oder Vertriebsmitarbeiter in der heutigen Zeit

Wie sieht nun der ideale Verkäufer oder Vertriebsmitarbeiter in der heutigen Zeit aus? Natürlich will ich mich um die Antwort auf diese Frage nicht herumdrücken und komme gerne zum Ende des Kapitels wieder darauf zurück. Aus meiner Sicht aber muss die Frage ganz anders lauten:

Wie muss ein Vertriebsprozess gestaltet sein, der ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich macht?

Aus meiner Sicht kann heutzutage ein Unternehmen nur dann erfolgreichen Vertrieb machen, wenn es klar nachvollziehbare, logische und zielführende Prozesse gibt, die unabhängig von den handelnden Personen funktionieren. Das heißt, der Prozess muss klar sein und die jeweiligen Prozessschritte müssen alle in die gleiche Richtung – nämlich in die der kurz-, mittel- und langfristigen zu erreichenden Ziele – führen. Welche Personen in den unterschiedlichen Prozessphasen handeln, ist dann beinahe gleichgültig.

Der ideale Vertriebsprozess für erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen ist nach meiner Erfahrung aus mehr als 150 Projekten in unterschiedlichen Phasen unterteilt, in denen teilweise auch völlig unterschiedliche Fähigkeiten gefordert sind. Da ich in den folgenden Kapiteln ausführlich auf den erfolgreichen Vertriebsprozess eingehe, möchte ich an dieser Stelle nur kurz die groben Phasen beschreiben.



Idealer Vertriebsprozess

Es beginnt immer mit der **Presales-Phase**.

- Diese beinhaltet die zur Umsetzung der Unternehmens- und Vertriebsstrategie erforderlichen Vorbereitungsmaßnahmen, die häufig in Verbindung mit dem Marketing umgesetzt werden müssen. Die Basis aller Maßnahmen bilden immer die zu erreichenden Ziele, sodass diese spätestens hier zu vereinbaren sind. Die erste Vorbereitungsmaßnahme ist die klare Definition der Produkt- und Leistungsmerkmale sowie die daraus abgeleiteten Nutzenargumente und, falls vorhanden, die Alleinstellungsmerkmale.
- Der zweite, nicht minder wichtige Vorbereitungsschritt ist die klare und eindeutige Definition der Zielgruppen und der jeweiligen Ansprechpartner in den Unternehmen und Organisationen.
- Und der letzte Schritt der Vorbereitung ist die Betrachtung und Analyse der Umfeldfaktoren, wie zum einen die Wettbewerbssituation und zum anderen die aktuellen und zu erwartenden Trends und Entwicklungen aus wirtschaftlicher, technischer, rechtlicher, sozialer und sonstiger Sicht, die wir bei unserer Arbeit entweder nutzen oder die uns vielleicht auch bremsen oder sogar scheitern lassen können. Auf Basis der sorgfältigen Vorbereitung werden alle erforderlichen Tools und Arbeitshilfen, wie beispielsweise Telefonskripts, E-Mail- und Brief-Templates, Produkt- und Leistungsbeschreibungen, Whitepapers, Flyer etc. entwickelt und die entsprechenden Trainings- und Coachingmaßnahmen umgesetzt.

Erst von da an beginnt das aktive Verkaufen in der Presales-Phase. Nach meiner Überzeugung beinhaltet die Presales-Phase alle Maßnahmen, die dazu dienen, einen aktuellen oder in Kürze zu erwartenden Bedarf bei einem potenziellen Kunden zu finden und darauf aufbauend die für den Kunden optimale Lösung anzubieten. Wie das genau geht, dazu, wie gesagt, später mehr.

Ab der Erstellung des Angebotes ist die Presales-Phase abgeschlossen und es beginnt die **Angebots- oder Fachvertriebsphase**. Auch hier sollten wieder alle möglichen Prozessschritte, wie das Angebotsmanagement sowie die Preisverhandlungs- und Abschlussphase, sinnvoll aufeinander abgestimmt sein und standardisiert umgesetzt werden. Die Angebots- oder Fachvertriebsphase endet mit dem **Vertragsabschluss oder der Ablehnung**. Bei Ablehnung geht der Verkaufsprozess an der nächstmöglichen Stelle weiter, bei Vertragsabschluss startet die Projektphase und der Kunde geht in die Bestandskundenbearbeitung über.

Aus dieser Beschreibung wird eigentlich schon eines ganz klar deutlich: Der lange Weg vom ersten Kontakt bis zum Vertragsabschluss erfordert ganz

unterschiedliche und zum Teil sogar wesenskonträre Fähigkeiten, sodass an dieser Stelle deutlich werden sollte, **dass es den idealen Verkäufer, der alle erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse in einer Person vereint, gar nicht geben kann.**

Trotzdem möchte ich, wie versprochen, an dieser Stelle doch noch den aus meiner Sicht idealen Verkäufer beschreiben, beziehungsweise seine Eigenschaften darstellen. Wie bereits deutlich gemacht, bin ich durchaus ein Fan davon, den Vertriebsprozess in einzelne Phasen zu unterteilen, und für sehr viele Branchen, Produkte und Lösungen macht es Sinn, in den jeweiligen Phasen mit unterschiedlichen Personen und Charakteren zu agieren. Dort, wo aber die Ressourcenlage das nicht hergibt oder wo es aufgrund von bestehenden oder zu schaffenden Situationen nicht möglich oder sinnvoll ist, den Prozess auch personell zu splitten, kann man auch einen Verkäufer so trainieren und seinen Ablauf so gestalten, dass er im Sinne der Zielerreichung erfolgreich arbeitet.

Schlüsselqualifikationen eines erfolgreichen Verkäufers

Ich sehe einige Schlüsselqualifikationen, die meistens nicht oder nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Die gute Nachricht dabei ist aber, dass man gerade diese Schlüsselqualifikationen hervorragend trainieren und coachen kann, sodass man quasi fast jeden Vertriebler in die Spur bringen kann.

Für manchen vielleicht überraschend, sind für mich die Attribute Fleiß und Disziplin mit an vorderster Stelle zu nennen. Eigentlich ganz logisch, aber trotzdem fehlt es vielen Verkäufern oftmals an zumindest einer der beiden Stellen. Ich selbst gebe offen zu, dass ich beim Thema Disziplin noch Luft nach oben habe. Zu oft lasse ich mich gerne auch mal treiben und pfeife auf meinen Tagesplan, was ich aber spätestens am Abend bereue. Tagesplan? Ja, genau. Ich bin zutiefst davon überzeugt – und die Erfolge oder Misserfolge beweisen, dass ich Recht habe –, dass ein guter Vertriebsmitarbeiter seinen Tagesablauf planen sollte. Und nicht nur den Tagesablauf, sondern die komplette Arbeitswoche. Sinnvollerweise sollte diese Planung am Freitag der Vorwoche vollzogen werden und alle relevanten Termine, Themen und anstehenden Aufgaben berücksichtigen.

Aus dieser Thematik heraus ergibt sich ein weiterer entscheidender Erfolgsschlüssel. Ein erfolgreicher Vertriebler sollte seine Willenskraft nicht in die Erledigung von To-Dos, sondern in Gewohnheiten investieren. Was meine ich damit? Die Abarbeitung von To-Do-Listen ist in der heutigen Zeit, in der viele Dinge und Aufgaben in rascher Abfolge erledigt werden müssen, fast unumgänglich. Demzufolge muss man auch die entsprechende Zeit dafür einplanen, die abzuhandelnden Punkte zu erledigen. Viel wichtiger für die Erreichung von Zielen und die persönliche Entwicklung hin zu einem Erfolgsmenschen ist aber stattdessen die Etablierung von Gewohnheiten.

Welche Gewohnheiten das sind, entscheidet letztendlich der Kontext, also das momentane berufliche Umfeld und die jeweiligen Ziele. Die erfolgswirksamen Gewohnheiten für Verkäufer oder Vertriebsmitarbeiter sind ganz eindeutig das tägliche Telefonieren, die täglichen Online-Aktivitäten und, nicht für jeden, aber doch die meisten Verkäufer, das tägliche Angebotsmanagement. Diese Tätigkeiten sollten einen festen Platz in jedem einzelnen Tagesablauf eines Verkäufers einnehmen und noch vor der Abarbeitung von To-Do-Listen, überflüssigen internen Meetings und manchmal auch vor dem Außendiensttermin durchgeführt werden. Für mich selbst ist die Gewohnheit des täglichen Schreibens oder Schreibdenkens in den letzten Jahren zu einem wichtigen Ritual geworden, das mich und mein Unternehmen ganz entscheidend in Richtung meiner Ziele vorangebracht hat und weiter voranbringt. Und übrigens: Wenn ich täglich und immer schreibe, dann meine ich das auch ganz genauso!

Zu den genannten Fähigkeiten Fleiß, Disziplin und der Etablierung von erfolgswirksamen Gewohnheiten gehört ein gebührendes Maß an Strukturiertheit. Diese Strukturiertheit ist eine wichtige Basis, um sich systematisch und ständig entlang des definierten Vertriebsprozesses zu bewegen. Was nützt es, wenn der Prozess klar definiert ist und sich trotzdem die handelnden Personen nicht an den Prozess halten? Um dies sicherzustellen, ist Strukturiertheit unerlässlich.

Bevor ich zu den weiteren Schlüsselqualifikationen für den Kontakt mit dem Kunden komme, muss ich vorher noch auf die ebenfalls wichtige Qualifikation Durchsetzungsfähigkeit kommen. Ja, auch Durchsetzungsfähigkeit ist eine wichtige Schlüsselqualifikation für Verkäufer und sollte

geschult werden. Ich meine hier an dieser Stelle aber nicht die Durchsetzungsfähigkeit in Verhandlungen mit Kunden oder Lieferanten, sondern die Durchsetzungsfähigkeit gegenüber den eigenen Vorgesetzten und Kollegen. Die sind es nämlich, die den erfolgreichen Verkäufer davon abhalten, seinen Tagesplan einzuhalten und seine erfolgskritischen Gewohnheiten durchzuziehen. Was hier gefordert ist, ist die klare Abgrenzung gegenüber Vorgesetzten, die mit unnötigen Meetings oder scheinbar wichtigen Erledigungen von überflüssigen Aufgaben versuchen, den Verkäufer von den erfolgswirksamen Tätigkeiten abzuhalten. Und hier gilt es auch, sich gegen die lieben Kollegen abzugrenzen, die gerne mal mit einem kurzen Plausch auf dem Flur oder einem »Kannst Du das mal eben für mich machen?« zu Zeitdieben werden.

Zu den wichtigen Erfolgsfaktoren im Kundenkontakt zählt natürlich das erforderliche Fachwissen beziehungsweise die Fähigkeit, die technischen und organisatorischen Features der eigenen Produkte und Leistungen in kundengerechter Sprache wiederzugeben. Hier bin ich aber nicht so radikal, wie manche meiner Berater- und Trainerkollegen, die den Spruch geprägt haben: »Fachidiot schlägt Kunde tot.« Ich bin aber durchaus der Überzeugung, dass es in bestimmten Phasen des Vertriebs eher schädlich ist, wenn man zu viel Fachwissen hat und meint, dieses dem Kunden auch ausführlich zu zeigen. Hier ist weniger meistens mehr. Natürlich muss man dem Kunden zeigen, dass man etwas von seinem Geschäft, seinen Produkten, seinen Leistungen und seinen Prozessen versteht. Dies tut man aber am besten, indem man die richtigen Fragen stellt.

Womit wir bei der wichtigsten Schlüsselqualifikation im Kundenkontakt angekommen sind: Die Fähigkeit, dem potenziellen Käufer die richtigen Fragen zu stellen, um daraus die für den Kunden beste Lösung zu entwickeln, ist nach meiner Überzeugung die entscheidende Schlüsselqualifikation eines erfolgreichen Verkäufers der heutigen Zeit. (Daher werden wir uns an einer anderen Stelle dieses Buches noch eingehend mit diesem Thema auseinandersetzen.)

Eng verbunden mit der Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen, ist die Fähigkeit Diagnostik-Fitness. Was meine ich damit? Jeder Vertriebsmitarbeiter sollte im direkten Gespräch mit einem Kunden zwei bis drei einfache,

aber wirkungsvolle Werkzeuge parat haben, um dem Kunden, der (noch) nicht weiß, was er braucht oder haben will, aufzuzeigen, welches die beste Lösung oder das beste Produkt für seine aktuelle Aufgabe darstellt. Dafür braucht man kein PowerPoint und auch keine sonstigen technisch aufwändigen Lösungen. Hier reicht ein Blatt Papier, ein Whiteboard oder ein Flipchart. Die Diagnostik-Fitness ist eine der wirkungsvollsten Waffen im Vertrieb, jedoch die wenigsten Verkäufer beherrschen sie. Umso erfolgreicher sind die Verkäufer, die über die entsprechenden Tools verfügen und diese im Kundenkontakt anwenden können. Wir kommen darauf zurück.

Mit der Nennung der sogenannten Softfacts komme ich auch schon zu den letzten Schlüsselqualifikationen eines erfolgreichen Verkäufers. Diese Punkte werden fast immer zuerst genannt, wenn ich danach frage, sind aber die Qualifikationen, die am wenigsten erfolgskritisch sind. Es handelt sich um das gute Auftreten, die Kommunikationsfähigkeit, das elegante und gepflegte Äußere und die sympathische Stimme – alles Qualifikationen, die zwar hilfreich sind und auf die auch ich achte, wenn ich in Mitarbeiterauswahlprozesse involviert bin, die aber letztendlich keine Muss-Qualifikationen sind, um als Verkäufer erfolgreich zu werden. Tatsächlich sind diese Punkte »nice to have«, aber nicht »kriegsentscheidend«.

Der Vollständigkeit halber möchte ich noch auf die charakterlichen Eigenschaften eines erfolgreichen Verkäufers eingehen. Dabei handelt es sich um die Grundtugenden Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Unbestechlichkeit. Es mag sich jetzt für den einen oder anderen Leser vielleicht etwas altmodisch oder spießig anhören, aber ich bin tatsächlich der Meinung, dass das Fehlen einer oder mehrerer dieser vier Grundtugenden den Erfolg eines Verkäufers, vielleicht sogar eines Menschen, zwar kurzfristig nicht aufhalten kann, aber dauerhaft erfolgreich sein kann nur, wer wirklich nach diesen vier Grundtugenden lebt und arbeitet.

So, genug jetzt von der Fokussierung auf die Verkäuferpersönlichkeit. Gehen wir weiter in das Thema »Erfolgreich verkaufen« hinein und schauen uns die wirksamen Prozesse und Methoden für erfolgreiche Vertriebsarbeit im Sektor Investitionsgüter und Dienstleistungen näher an.