



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.

Verkaufen ohne Tricks und Kniffe



Holger Steitz

# Verkaufen ohne Tricks und Kniffe

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München · Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-648-08970-5 Bestell-Nr. 10421-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-08971-2 Bestell-Nr. 10421-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-08972-9 Bestell-Nr. 10421-0150

Holger Steitz

**Verkaufen ohne Tricks und Kniffe**

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement/Lektorat: Gabriele Vogt

Satz: Content Labs GmbH, Bad Krozingen

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe

(einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche

Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	9
<b>1 In Germany we call them Fuzzies .....</b>	<b>13</b>
1.1 »Abgezapft und original verkorkt ...« .....	14
1.1.1 Der Blender .....	18
1.1.2 Der Schwätzer .....	20
1.1.3 Das Faultier .....	23
1.2 Der ideale Verkäufer oder Vertriebsmitarbeiter in der heutigen Zeit ..	25
<b>2 »Wir entwickeln« – Verkauf und Vertrieb heute .....</b>	<b>31</b>
2.1 Vertrieb mit Handelsvertretern .....	35
2.2 Vertriebsstrukturen des Mittelstandes .....	36
2.3 Vertrieb in Großbetrieben und Konzernen .....	40
2.4 Marketing im Vertrieb heute .....	42
<b>3 Hard-, Soft-, Emotional- oder doch Love-Selling? .....</b>	<b>45</b>
<b>4 Der Weg ist das Ziel – Vertrieb als Aufgabe .....</b>	<b>53</b>
<b>5 Fachidiot schlägt Kunde tot – die Kundenansprache .....</b>	<b>61</b>
<b>6 Das Loch in der Wand – die Bedeutung der Zielgruppen für den Verkaufserfolg .....</b>	<b>73</b>
6.1 Auswahl der Ansprechpartner für den Erstkontakt .....	78
6.2 Generierung von Kontaktdaten möglicher Neukunden .....	82
6.3 Metaebene – Märkte, Trends und Umfeld .....	83
<b>7 Auf der Treppe – die Presales-Phase .....</b>	<b>89</b>
7.1 Erste Kontaktaufnahme .....	99
7.1.1 Aktueller Bedarf .....	100
7.1.2 Fachfrage .....	100
7.1.3 Aktuell kein Bedarf .....	101
7.1.4 Grundsätzlich kein Bedarf .....	102

7.2	Words don't come easy – die Ansprache	106
7.2.1	XING	107
7.2.2	LinkedIn	114
7.2.3	Telefon	116
7.3	Dranbleiben – der weitere Weg	149
7.3.1	Unterstützende Marketing- und Vertriebsmaßnahmen	161
7.3.2	Der interessierte Noch-Nicht-Kunde	165
<b>8</b>	<b>An der Angel – Angebotsmanagement</b>	<b>173</b>
8.1	Der Umgang mit den Anfragen	174
8.2	Das Angebotsvorgespräch	176
8.3	Erstellung eines qualifizierten Angebots	179
8.4	Die Angebotsverfolgung	184
8.5	Die Einwandbehandlung	191
<b>9</b>	<b>Der Preis ist heiß – Preise wirkungsvoll verhandeln</b>	<b>195</b>
9.1	Vergleichbarkeit testen	204
9.2	Verunsicherung	206
9.3	Inhaltlicher Vergleich	207
9.4	Qualitative Argumentation	210
9.5	Ernsthaftigkeitstest und Abschlussvorbehalt	213
9.6	Grenzen setzen – Vorstellungen erfragen	216
9.7	Rückversicherung	217
9.8	Entweder – oder?	219
9.9	Gegenleistung aushandeln	220
9.10	Last Call versprechen	223
<b>10</b>	<b>Kalte Füße – der Abschluss</b>	<b>227</b>
<b>11</b>	<b>Für immer Dein – Kundenpflege</b>	<b>235</b>
<b>12</b>	<b>Der Prozess im Arbeitsalltag</b>	<b>243</b>

Zum Schluss .....	249
Danke! .....	251
Zum Autor .....	253



---

# Einleitung

## **Warum nun noch ein Buch über Vertrieb und Verkauf?**

Diese Frage mag man sich als Erstes stellen, wenn man dieses Buch in die Hand nimmt, da der Markt ja bereits eine große Zahl von Publikationen zu diesem Thema hergibt. Das ist unbestritten so, aber ich behaupte, dass mein Buch »Verkaufen ohne Tricks und Kniffe – mit System zum B2B-Vertriebserfolg« anders ist als alles, was Sie ansonsten auf dem Buchmarkt finden werden. Die meisten Bücher handeln von Verkaufen, Verkaufstechniken und -philosophien im Allgemeinen und unterscheiden zudem nicht deutlich zwischen Business-to-Business-Vertrieb oder Business-to-Consumer-Verkauf.

Dieses Buch hingegen wendet sich unter anderem ausdrücklich an Unternehmen und Verkäufer, die erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen entwickeln, herstellen und vertreiben. Es zeigt auf, dass man Verkauf als das sehen sollte, was es ist: eine Interaktion zwischen Menschen, bei der es auf logische, hintereinander zu gehende Schritte, den gesunden Menschenverstand und eine ordentliche Portion Fleiß und Einsatzwille ankommt.

Wie diese Schritte – der Prozess – aussehen und wie die zwischen den Menschen stattfindende Kommunikation ablaufen sollte, zeige ich in diesem Buch. Ich bin fest davon überzeugt, dass Fleiß Talent schlägt und für einen erfolgreichen Verkauf Durchhaltevermögen und Kontinuität notwendige und entscheidende Faktoren sind. Ich trete leidenschaftlich dafür ein, dass Verkauf und Vertrieb wieder entmystifiziert werden. Verkaufen ist keine komplizierte Wissenschaft und man muss auch nicht besonders hart, besonders weich oder besonders empathisch sein, um ein erfolgreicher Verkäufer zu werden. Mit der richtigen Systematik und einer großen Portion gesundem Menschenverstand kann Verkaufen und Vertrieb sehr einfach, mit viel Spaß und erfolgreich betrieben werden.

Ich habe bewusst eine lockere Erzählweise gewählt und viele Schilderungen von tatsächlichen Erlebnissen als Verkäufer, Berater und Coach, vorwiegend in mittelständischen Unternehmen, eingebaut, damit das Buch zu

einer leicht zu lesenden und gleichzeitig lehrreichen Lektüre wird. Jeder, der mit dem Verkauf von Investitionsgütern, erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen zu tun hat, egal, ob als Verkäufer an der Front oder als Geschäftsführer, Vorstand oder Vertriebsleiter, sollte sich in den geschilderten Situationen wiederfinden. Der vorgestellte Prozess und die beschriebenen Methoden sind aus der Praxis entstanden und für die Anwendung im Unternehmen und der täglichen Vertriebsarbeit ausgelegt.

Im Verkauf und Vertrieb tummeln sich nach wie vor zu viele Menschen, die ohne Plan und ohne sinnvolle Prozesse unterwegs sind oder die schon seit Jahren mit Methoden arbeiten, die in der heutigen Zeit völlig überholt und zum Misserfolg verdammt sind. Gründe dafür sind zum einen die mangelnde Ausbildung und zum anderen die unzureichende oder fehlende Steuerung und Führung der Mitarbeiter. Aber auch die übertriebene Steuerung hin zu falschen, überhöhten oder zu niedrig angesetzten Zielen geht in die völlig falsche Richtung. Gesucht wird nach wie vor die »Eier legende Wollmilchsau«, die alles kann und die scheinbar mühelos die Auftragsbücher der Unternehmen füllt. Die gibt es natürlich. Die Frage ist nur, ob diese in der heutigen Zeit wirklich noch eine alternativlose Waffe im Vertrieb darstellt oder ob es nicht sinnvoll ist, den Vertriebsprozess neu zu überdenken?

Mehr denn je gilt heutzutage, dass moderner Verkauf und Vertrieb mit den richtigen Methoden und Prozessen sowie dem Einsatz der geeigneten Hilfsmittel viel effektiver und effizienter durchgeführt werden kann als noch vor Jahren. Die gute Nachricht ist, dass diese Methoden und Prozesse gar nicht schwierig und kompliziert sind und dass sie von nahezu jedem auf die jeweilige Situation angepasst und umgesetzt werden können.

- Wir brauchen keine überbewerteten Blender, deren Erfolg nur eine Momentaufnahme oder das Produkt von Glück und Zufällen ist, sondern smarte Verkäufer, die den Verkauf als Prozess verstehen und die das entsprechende Know-how haben, um die richtigen Schritte in der richtigen Reihenfolge zu gehen.
- Wir brauchen keine »Labertaschen«, die das Gegenüber mit unnötigem Fachwissen und einem Schwall von Worthülsen zutexten, sondern gute Zuhörer, die in der Lage sind, die richtigen Fragen zu stellen, um für den Kunden die bestmögliche Lösung anzubieten.

- Wir brauchen keine Wichtigtuer, die mit hektischer Betriebsamkeit von Meeting zu Meeting oder von Termin zu Termin hetzen, sondern fleißige und ehrliche Verkäufer, die die richtigen Dinge tun und diese Dinge auch konsequent durchziehen.
- Und wir brauchen auch keine Manipulatoren und Überredungskünstler, die dem potenziellen Kunden ein X für ein U vormachen.

**Die Botschaft lautet:****Erfolgreich verkaufen kann jeder und es ist viel einfacher, als man denkt.**

Wie der Verkauf und Vertrieb heute organisiert werden sollte, welche Anforderungen an die unterschiedlichen Verkäuferpersönlichkeiten gestellt werden und mit welchen Prozessen und Methoden man im Verkauf erfolgreich ist, wird in diesem Buch ausführlich und unterhaltsam beschrieben.

Wirksamer, erfolgreicher Verkauf und Vertrieb sind einfach – aber nicht leicht; dazu gibt es zu viele innere und äußere Störfaktoren, die es zu überwinden gilt. Auch hierfür gibt es wirksame und leicht verständliche Tipps und Anregungen. Ich stelle bewusst mit klaren und deutlichen Worten dar, wie ein erfolgreicher Verkaufsprozess ablaufen muss und welche Eigenschaften – fachlich wie charakterlich – ein moderner, erfolgreicher Verkäufer mitbringen oder entwickeln muss.

Noch ein Hinweis: Wie inzwischen fast überall üblich, habe auch ich mich dazu entschlossen, aus Gründen der besseren Lesbarkeit weitestgehend auf die weibliche Anrede zu verzichten. Wenn ich vorwiegend von Verkäufern und Vertriebsmitarbeitern schreibe, dann möchte ich damit weibliche Führungskräfte, Verkäuferinnen und Vertriebsmitarbeiterinnen in keiner Weise herabsetzen oder diskriminieren. Ganz im Gegenteil. Ich lerne bei meiner Arbeit immer wieder sehr fähige und kompetente Damen kennen, die entweder als Verkäuferinnen, Projektleiterinnen oder auch auf Führungspositionen einen hervorragenden Job machen. Manches fällt Damen in diesem Metier sogar deutlich leichter als Männern und daher vertrete ich die Meinung, dass es noch viel mehr weibliche Verkäuferinnen und Führungskräfte geben sollte, als das heute der Fall ist. Also, liebe Damen, fühlen Sie sich bitte genauso angesprochen, wenn ich von Verkäufern und

Vertriebsmitarbeitern rede, und nehmen Sie es mir nicht übel, dass ich mich für die männliche Ansprache entschieden habe.

Auf jeden Fall wünsche ich allen Lesern viel Spaß bei der Lektüre und vor allem viel Erfolg bei und mit der Umsetzung der beschriebenen Prozesse und Methoden.

Ihr

Holger Steitz

---

# 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.