

PROFI-TIPPS FÜR FACHHÄNDLER

# Was Top-Verkäufer auszeichnet

ES GIBT FIRMEN, DIE HABEN TOLLE PRODUKTE, MOTIVIERTE MITARBEITER UND JEDE MENGE POTENZIELLE KUNDEN. DOCH IHRE AUFTRAGSBÜCHER SIND LEER. WORAN LIEGT DAS, UND WAS KÖNNEN DIESE UNTERNEHMEN BESSER MACHEN?

Der Themenschwerpunkt „Die Kunst des Verkaufens“ im Überblick

**Was Top-Verkäufer auszeichnet** – Über die Kunst, von potenziellen Kunden zu vollen Auftragsbüchern zu kommen (S. 12)

**„Sie müssen die Menschen richtig einschätzen“** – Interview mit dem Unternehmensberater Scheible (S. 20)

**Eine Frage der Firmengröße** – KMUs brauchen Verkäufer, keine Vertriebsleiter (S. 24)

**Was verkauft besser: Rabatte oder Emotionen?** – Über Preisnachlässe als Risikofaktor (S. 28)

➤ **Warum hat mein Kollege nach Kundenbesuchen** stets einen Auftrag in der Tasche - und ich nicht? Warum hat mein Wettbewerber um die Ecke abends immer eine volle Ladenkasse - und ich nicht? Solche Fragen stellen sich Verkäufer sowie Fach- und Einzelhändler oft. Laut dem Esslinger Verkaufstrainer Ingo Vogel heben sich die Top-Verkäufer vom Durchschnittsvertriebler vor allem durch sieben Eigenschaften ab,

Eigenschaft 1:  
**Top-Verkäufer sind Gefühlsmanager**

Spitzenverkäufer wissen: Die meisten (Kauf-)Entscheidungen treffen Menschen aus dem Gefühl heraus. Also versuchen sie, ihre potenziellen Kunden in eine gute Stimmung zu versetzen. Zum Beispiel, indem sie diese loben und zum Träumen bringen.

Spitzenverkäufer wissen zudem: Ich muss selbst gut drauf sein, um meine Kunden in Kauf-laune zu versetzen. Also stimmen sie sich mental auf ihre Verkaufsgespräche ein - zum Beispiel, indem sie sich ausmalen, wie toll es wäre, wenn sie einen fetten Auftrag erhielten.



Mehr zur Kunst des Verkaufens  
[www.channelpartner.de/business-tipps](http://www.channelpartner.de/business-tipps)



*„Spitzenverkäufer versetzen ihre Kunden gezielt in den gewünschten emotionalen Zustand.“*

**INGO VOGEL**, Verkaufs- und Rhetoriktrainer sowie Autor



*„Die Zukunft im Verkauf gehört den Spezialisten, nicht den Generalisten.“*

**BERNHARD KUNTZ**, Inhaber der PProfilBerater GmbH

Eigenschaft 2:

**Top-Verkäufer wissen um die Macht des ersten Eindrucks**

Mittelmäßige Verkäufer gehen oft mit folgender Einstellung in Verkaufsgespräche: „Mal schauen, wie das Gespräch läuft.“ Anders Spitzenverkäufer: Sie versuchen, das Gespräch zu führen. Sie wissen zudem, dass für das Ja des Kunden der erste Eindruck wichtig ist. Denn von ihm hängt ab, ob der Kunde den Verkäufer in die Schublade „positiv“, „negativ“ oder „nichtssagend“ steckt. Und das bestimmt den weiteren Gesprächsverlauf. Also sorgen Top-Verkäufer dafür, dass sie in der richtigen Schublade landen. Zum Beispiel, indem sie sich so kleiden, dass

beim Gegenüber das gewünschte Bild entsteht

Eigenschaft 3:

**Top-Verkäufer sind Meister der Wahrnehmung**

Die Spitzenleute im Vertrieb achten auf folgende Punkte zum Beispiel darauf: Welche Worte benutzt mein Kunde, die mir etwas über seine Werte und Einstellungen verraten? Des Weiteren: Spricht er langsam oder schnell, laut oder leise? Denn ein „Schnellredner“ fühlt sich im Gespräch mit einem „Langsamsprecher“ nicht wohl. Und auf einen „Lautsprecher“ wirkt ein „Leiseprecher“ meist unsicher. Also passen sie ihr Gesprächsverhalten dem Gegenüber an.





*„Die meisten Unternehmen buchen heute keine 08/15-Verkaufsseminare mehr.“*

**CHRISTIAN HERLAN**, Co-Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner



*„Firmen nehmen ihre externen Unterstützer immer stärker in die Mit-Verantwortung.“*

**KLAUS KISSEL**, Geschäftsführer des Instituts für Salesmanagement (ifsm)

**Eigenschaft 4:**  
**Top-Verkäufer sind Wunsch-Detektive**

Spitzenverkäufer agieren in Kundengesprächen wie Detektive. Sie versuchen mit Fragen permanent zu ermitteln: Treffe ich den Bedarf des Kunden? Virtuosen nutzen sie hierfür die verschiedenen Fragetypen, so Vogel. Sie stellen offene Fragen, um den Kunden ins Gespräch zu ziehen und viele Infos zu gewinnen. Mit geschlossenen Fragen hingegen versuchen sie, (Teil-) Entscheidungen herbeizuführen. Gezielt setzen sie auch Alternativfragen ein wie: „Soll Ihr neues Familienfahrzeug ein Kombi oder ein Van sein?“ Vogel kennt den Hintergrund: „Solche Fragen geben dem Gefragten zum einen das Gefühl ‚Ich kann wählen‘ - das ist den meisten Menschen wichtig. Zum anderen veranlassen sie den Kunden zu einer Entscheidung.“

**Eigenschaft 5:**  
**Top-Verkäufer sind Meister der Kommunikation**

Spitzenverkäufer wissen: Kunden kaufen am ehesten, wenn sie gut gelaunt sind und sich wohlfühlen. Also versetzen sie ihre Kunden gezielt in den gewünschten emotionalen Zustand. Hierfür setzen sie neben der gesprochenen Sprache die Körpersprache ein. Denn diese Sprache versteht jeder. Sie entscheidet zudem weitgehend darüber, wie glaubhaft ein Verkäufer und seine Worte wirken.

Deshalb nutzen die Verkaufs-Profis gerne Magic Words - also Adjektive und Adverbien, die ihre Botschaften emotionalisieren und die Kunden zum Träumen bringen. Was dies ist, ist von Kunde zu Kunde verschieden. Vogel nennt Beispiele: „Freut sich der eine über eine ‚innovative‘ Lösung, wünscht sich der andere eher eine ‚bewährte‘ Lösung.“ Zudem führen Spitzenverkäufer ihren Kunden den Nutzen ihres Angebots plastisch vor Augen, so der Verkaufs-

trainer. Sie traktieren diese nicht mit technischen Daten. Stattdessen sagen sie zum Beispiel: „Diese Lösung spart 20 Prozent Ihrer wertvollen Zeit. Diese können Sie verwenden, um ...“

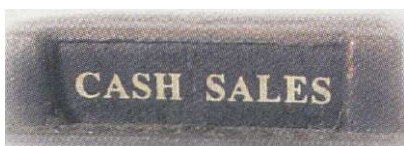
**Eigenschaft 6:**  
**Top-Verkäufer sind Typberater**

Kunden haben nicht nur unterschiedliche Bedürfnisse, sie nehmen auch ihre Umwelt verschieden wahr. Also erkunden Spitzenverkäufer stets: Welcher Sinnestyp steht mir gegenüber - eher ein visueller, ein auditiver oder ein kinästhetischer Typ? Über welchen Kanal eine Person erreichbar ist, verrät ihnen unter anderem deren Sprache. Benutzt ein Kunde häufig Aussagen wie „Das erscheint mir ...“ oder „Wenn ich es richtig sehe, ...“ dann ist er ein visueller Typ. Also versuchen Spitzenverkäufer, ihre wichtigsten Botschaften und Infos so weit wie möglich zu visualisieren - zum Beispiel mit Bildern, Grafiken und Produktmustern. Außerdem verwenden sie oft solche visuellen Begriffe wie „sehen“, „glasklar“ und „offensichtlich“, um den Kunden anzusprechen, betont Ingo Vogel.

**Eigenschaft 7:**  
**Top-Verkäufer kommen zum Abschluss**

Viele Verkäufer verhalten sich wie Möchtegern-Casanovas: Sie umgarnen den Kunden zunächst mit aller Macht, doch wenn er reif zum Abschluss ist, bekommen sie weiche Knie. Sie zögern, den Knoten durchzuhacken, selbst wenn ihnen der Kunde schon mehrfach signalisierte: „Das will ich haben.“ Solche Kaufsignale sind: Der Kunde rückt körperlich näher. Oder er stellt Fragen, die in die Zukunft weisen. Oder er sagt „Das könnte was für uns sein“, so Vogel.

Spitzenverkäufer registrieren solche Kaufsignale nicht nur, sie reagieren auch auf sie - zum Bei-





**„Vertriebler sollten sich mit den Einkaufsmanagern der Kundenfirmen verbünden.“**

**PETER SCHREIBER**, Inhaber von Peter Schreiber & Partner



**„Vorgesetzte können als ‚Schmalspur-Trainer‘ ihre Verkäufer selbst coachen.“**

**JULIA VOSS**, Trainingsinstitut Voss + Partner

spiel, indem sie erkennbar ihre Körperspannung erhöhen und sich aufrichten. Außerdem suchen sie nun festen Blickkontakt mit dem Kunden. So signalisieren sie ihm: Jetzt beginnt eine neue Gesprächsphase.

Selbstsicher und verbindlich ist nun auch ihre Sprache. Statt zu sagen „Ich könnte Ihnen ein Angebot unterbreiten, das ...“ sagen sie: „Ich unterbreite Ihnen folgendes Angebot: ...“ Sie verpacken ihre Botschaften also in kurze, knackige Indikativsätze. Dabei setzen sie die Kaufentscheidung des Kunden voraus. Sie fragen ihn also nicht, ob er das Produkt haben möchte. Sie sagen stattdessen beispielsweise: „Herr Huber, Ihren Worten entnehme ich, dass dieses Fernsehgerät das richtige für Sie ist. Wollen Sie es gleich mitnehmen oder sollen wir es Ihnen nach Hause liefern?“ Vogel erklärt dies wie folgt: „Spitzenverkäufer wissen: Ein so verkaufsaktives und abschlussorientiertes Verhalten stört den Kunden nicht. Im Gegenteil! Hat er sich erst einmal zum Kauf entschieden, dann möchte er keine Zeit mehr im Gespräch mit dem Verkäufer vertrödeln. Er möchte sich vielmehr anderen Aufgaben zuwenden oder sich über den Kauf seines neuen Fernsehgeräts oder Autos freuen.“

Nun darf man allerdings nicht annehmen, es gebe „den“ idealen Verkäufer, der die genannten Eigenschaften aufweist und deshalb in jedes Unternehmen passt. „Das ist ein Irrtum“, sagt Bernhard Kuntz, Inhaber der in Darmstadt ansässigen PRofilBerater GmbH. In seiner Ausbildungspraxis stellt er immer wieder fest, dass Vertriebspersonal auf spezielle Anforderungen trainiert werden sollte - „ein und dasselbe Training für alle, das funktioniert nicht“, sagt der Beratungs-Profi.

Das bestätigt Peter Schreiber: „Lebensmittelverkäufer brauchen andere Fähigkeiten als Verkäufer von Industrieanlagen“, sagt der Inhaber des Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld. „Und Bäckereifachverkäufer, die Brötchen über die Theke reichen, benötigen eine andere Qualifikation als Vertriebsingenieure, die Turbinen nach Fernost verkaufen. Also müssen sie auch unterschiedlich aus- und weitergebildet werden.“

Solche Töne von Beratern sind recht neu. Das gibt auch Bernhard Kuntz zu, der seit Jahren in der Branche zu Hause ist. „Noch vor wenigen Jahren hatte man beim Sichten ihrer Werbeunterlagen den Eindruck: Es ist egal, ob ein Verkäufer Gewürztüten auf dem Jahrmarkt oder Industrieanlagen nach China verkauft. Doch dies hat sich geändert. Heute stößt man in ihren Werbeunterlagen auch auf Seminartitel wie ‚Industrieanlagen ...‘, ‚Bauteile ...‘ oder ‚Serviceleistungen verkaufen‘, die einen klaren Bezug zu bestimmten Branchen und Produkten aufweisen.“

Dies liegt daran, dass sich die Nachfrage der Unternehmen gewandelt hat. „Sie wollen heute meist keine 08/15-Seminare mehr haben“, registriert Christian Herlan. Der Co-Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, beobachtet: „Ausgangspunkt der meisten Trainingsaufträge ist heute, dass ein Unternehmen erkennt: Wir haben ein Problem. Der Trainer erhält dann den Auftrag: Entwickeln Sie ein Konzept, wie wir das Problem lösen können.“ Entsprechend viel Branchen-Know-how müssen die externen Unterstützer haben, und entsprechend fit müssen sie im Analysieren von Vertriebs- und Verkaufsprozessen sein, so Herlan.

Das sieht auch Klaus Kissel so. Der Geschäftsführer des Instituts für Salesmanagement (ifsm), Ur-





**„Porsche verkauft seine Produkte ausschließlich über Emotionen.“**

**GERALD HAHN**, Vertriebspezialist und Country Manager bei AVG



**„Wer loyale Kunden will, muss durch Wiederholung positiver Reize einen Suchtzustand bewirken.“**

**ANNE M. SCHÜLLER**, Managementberaterin, Excellent Speaker und Lehrbeauftragte

bar, beobachtet: „Die Unternehmen nehmen ihre externen Unterstützer immer stärker in die Mitverantwortung. Heute lautet die Zielvorgabe zum Beispiel: Die Teilnehmer sollen nach der Maßnahme zehn Prozent mehr Abschlüsse erzielen. Wie dies erreicht wird, ist den Auftraggebern egal.“ Für Trainer und Berater bedeutet dies, so Kissel weiter: „Sie müssen die Teilnehmer stärker als früher beim Ausarbeiten und Umsetzen der Vertriebsstrategien unterstützen - zum Beispiel, indem sie ihnen bei der Arbeit über die Schulter schauen und ihnen eine Rückmeldung über ihr Verhalten sowie konkrete Tipps geben.“

Ein derart aufwendiges Vorgehen kostet Zeit und Geld. Deshalb rechnet es sich für Unternehmen meist nur bei komplexen sowie hochpreisigen Produkten und Dienstleistungen - speziell im B-to-B-Bereich, stellt Kuntz fest. „Ansonsten ist oft ein Vorgehen sinnvoller, das weniger Beraterstunden kostet“, betont Julia Voss vom Hamburger Trainingsinstitut Voss + Partner. Bewährt habe es sich zum Beispiel, die Vorgesetzten der Verkäufer zu „Schmalspur-Trainern“ ausbilden zu lassen, die ihre Mitarbeiter im Alltag selbst coachen.

#### Einkäufer als Helfer der Verkäufer

Einen weiteren Praxistipp für Spitzenverkäufer hält Peter Schreiber bereit: „Vertriebler sollten sich mit den Einkaufsmannagern der Kundenfirmen verbünden“ - Einkäufer als Helfer der Verkäufer sozusagen. Die Realität sieht in den meisten Fällen anders aus, so Schreiber: „Viele Verkäufer von Investitionsgütern betrachten die Einkäufer in den Unternehmen als ihre Gegner nach dem Motto ‚Der hat von technischen Dingen keine Ahnung‘, ‚Der will und kann mich nicht verstehen‘ oder ‚Der schaut nur auf den Preis.‘“ Solche

Aussagen hört man von Verkäufern oft über Einkäufer., weiß Schreiber aus Erfahrung Also versuchen sie, diese auszutricksen und zu umgehen. Das rächt sich meist bitter - gerade in Zeiten schmaler Budgets. Denn in ihnen sitzen die Einkäufer am längeren Hebel. Deshalb rät Schreiber, dass Verkäufer den Einkäufer möglichst früh ins Boot holen sollten.

Konkret heißt das: Trifft der Verkäufer den Einkäufer, sollte er ihn keinesfalls nur mit technischen Daten und Detailinfos überhäufen, denn so lässt sich keine Beziehung aufbauen. Nun, so Schreiber, lautet die vordringliche Verkäuferaufgabe, dem Einkäufer zu vermitteln: „Ich nehme Sie ernst und weiß, dass Sie eine zentrale Rolle spielen, wenn es darum geht, die Beschaffungsprozesse zu optimieren und dafür zu sorgen, dass das Unternehmen marktfähig produziert. Dabei kann ich Sie unterstützen.“

Wo die Stimmung stimmt, stimmt der Umsatz

Eingangs wurde es von Ingo Vogel schon erwähnt: Top-Verkäufer sind Gefühlsmanager. Hier setzt der Gedanke von Anne M. Schüller an: „In einer guten Stimmung sitzt das Konsumentengeld wesentlich lockerer. Wo die Stimmung stimmt, da stimmen am Ende auch die Ergebnisse.“ Dem liegt folgender Prozess zugrunde: „Unser Gehirn belohnt uns für erfolgreiches Verhalten mit der Ausschüttung von Glückshormonen. So suchen wir zielstrebig nach Merkmalen, die uns das Gefühl geben, die bestmögliche (Wieder-) Kaufentscheidung gefällt zu haben. Menschen wollen sich glücklich kaufen. Ohne Aktivierung des cerebralen Belohnungssystems läuft dabei so gut wie nichts“, sagt die Managementberaterin und Lehrbeauftragte.

Belohnungen haben auf unser Gehirn eine enorm hohe Anzie-



hungskraft. Dies führt, so Schüller, zu einem Pull-Effekt. Wir wollen das, was uns Gutes verheißt, unbedingt haben. Bei der Auswahl und im Kaufprozess siegt demnach das Produkt, dessen neuronales Feuerwerk uns das größte emotionale Wohlgefühl verspricht. Zwischen emotionaler Markierung und dem anschließenden Verhalten ist also das Belohnungssystem geschaltet. „Ohne Belohnung kein Verhalten“, sagt der Neuropsychologe Christian Scheier, und weiter: „Ob der Hebel umgelegt wird oder nicht, entscheidet der Belohnungswert einer Marke.“

Gerald Hahn, Spezialist für Vertrieb, Marketing und Business Development und Country Manager beim Sicherheitsspezialisten AVG, München, führt als Beispiel den Auto-Premiumhersteller Porsche an: „Warum hat sich Porsche den Forderungen des Kapitalmarktes nicht gebeugt und seine Zahlen quartalsweise veröffentlicht - und dafür sogar den Ausschluss aus dem MDAX hingenommen? Porsche verkauft ausschließlich über Emotionen. Ein Porsche ist Emotion, und wer einen fährt, tut dies aus Leidenschaft“, sagt der Vertriebsspezialist. Diese Emotion geht auch von den Mitarbeitern aus, so Hahn weiter. „Befragt man Porsche-Mitarbeiter nach ihrem Arbeitgeber, trifft man überwiegend auf Menschen, die unglaublich stolz sind, für

das Unternehmen zu arbeiten. Die meisten können vielleicht nicht das theoretische Kapitalmarktziel nennen. Sie werden aber sehr wohl in der Lage sein, die Emotion, die hinter dem Unternehmen steht, zu vermitteln. Das überzeugt so-

wohl Kunden als auch Aktionäre. Bei Unternehmen wie diesem zählt das weit mehr als bloße Zahlen. Zahlen sind wichtig, aber nicht alles.“

Und welche Schlussfolgerungen kann zum Beispiel das Loyalitätsmarketing daraus ziehen?

Anne M. Schüller weiß es: „Verkäufer sollten danach streben, durch die Wiederholung positiver Reize eine Art Suchtzustand zu bewirken.“

Wer das schafft, der ist wahrlich ein Top-Verkäufer.

*Dr. Renate Oettinger*