

»Gute Verkäufer sind rar«

Die Social Economy verändert das Kaufverhalten der Kunden. Deutschlands Verkäufer müssen sich den neuen Herausforderungen mit größerem Engagement stellen. Zu diesem Ergebnis kommen im *acquisa*-Roundtable die wichtigsten Verkaufstrainer hierzulande.

Moderation _ Klaus Dietzel

acquisa: In diesem Sommer war die Fußball-EM in den Medien ein beherrschendes Thema. Seit einigen Tagen rollt der Ball auch wieder für die neue Bundesliga-Saison. Was kann denn der Vertrieb vom Fußball lernen?

Dirk Kreuter: Die Mannschaftsaufstellung ist im Fußball wie im Vertrieb entscheidend: Jeder Fußballer hat andere Talente, ein Stürmer läuft nicht so viel, aber dafür ist er ein schneller Sprinter. Ein Abwehrspieler hat wieder andere Talente als ein Mittelfeldspieler. Der Trainer hat die Aufgabe, die Spieler ihren Talenten entsprechend auf den richtigen Positionen spielen zu lassen. Auch im Vertrieb sind Verkäufer nicht jeder Aufgabe gleich gut gewachsen. Hier muss



»VERTRIEBSLEITER SOLLTEN BEI KICK-OFFS WENIGER LAMENTIEREN UND KRITISIEREN, SONDERN IHREN VERKÄUFERN WERTSCHÄTZUNG ENTGEGENBRINGEN.«

MARTIN LIMBECK, International Speaker of the Year 2012, Königstein im Taunus

die gute Führungskraft im Vertrieb die Verkäufer hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen analysieren und sie auf den richtigen Positionen einsetzen. Das macht am Ende den Unterschied.

Andreas Buhr: Zunächst einmal wird man kein großer Fußballer nur deswegen, weil man regelmäßig ins Stadion geht. Vom Zugucken wird keiner gut. Verkäufer bekommen nur ein Gefühl für den Kunden, indem sie zu ihm fahren. Es gibt Situationen, die kann ich nicht üben. Das müssen Verkäufer in der Praxis beim Kunden lernen. Fragetechniken, wie wir sie heute trainieren, entstehen immer durch das aktive Tun. Das ist es, was der Vertrieb vom Fußballsport lernen kann: Was du lernen willst zu tun, lernst du nur, indem du es tust. Also nicht das Erzählte reicht, sondern das Erreichte zählt.

Martin Limbeck: Führungskräfte im Fußball wie im Vertrieb müssen Verantwortung übernehmen – und sie müssen auch in schwierigen Zeiten zu ihren Leuten stehen. Und Verkäufer müssen viel öfter Flagge zeigen beim Kunden. Denn sie müssen verstehen, welche Herausforderungen den Kunden unter den Nägeln brennen. Kunden haben heute ganz andere Ansprüche als noch vor fünf oder zehn Jahren. Hier muss der Verkäufer als Berater Lösungen anbieten können für die Fragen des Kunden. Da geht es in erster Linie um Vertrauen. Wenn der Kunde vertraut, kauft er auch.

acquisa: Was sollte denn der Trainer oder der Vertriebsleiter für das *Teambuilding* leisten?

Buhr: Führungskräfte im Vertrieb müssen deutlich über Ziele sprechen. Es muss klar sein, was wir wollen und was wir nicht wollen. Und dann muss ich es

als Führungskraft schaffen, dass die Mitarbeiter in den Sales-Teams sich in diese Ziele verlieben. Wenn die Liebe für diese Ziele da ist, dann schiebt sich der Weg von selbst unter die Füße. Leistung aus Leidenschaft wird dann gelebte Praxis.

Hans-Uwe Köhler: Ein Fußballspiel dauert 90 Minuten. Für diese 90 Minuten werden auf Wochen gesehen mehrere Tage trainiert. Wenn Verkäufer in der Woche 20 Stunden arbeiten würden und jeden Tag 4 Stunden beim Kunden verbrachten, dann müssten sie in Relation 100 Stunden Training die Woche bekommen. Die Wahrheit ist aber, dass der Großteil der deutschen Verkäufer noch nie in einem Training war. Ich glaube, dass die meisten Verkäufer völlig untrainiert sind.

Limbeck: Das kann ich unterschreiben. Außerdem glaube ich, dass für das Thema Teambildung die Ansprache an das Team wichtig ist. Und die erlebe ich häufig, wenn ich auf Kick-offs bin. Wenn ich in diesen Veranstaltungen dann mitbekomme, wie Vertriebsleiter lamentieren und kritisieren, müssen sich Unternehmen nicht wundern, wenn die Verkaufszahlen den Bach runtergehen. Menschen erwarten heute mehr Wertschätzung. Und die sollten Vertriebschefs ihren Verkäufern in diesen Sales Meetings entgegenbringen. Da wird in der Praxis sehr viel falsch gemacht. Ich wundere mich immer wieder, weil das ja eigentlich Basics sind. Das sollte jede Führungskraft im Vertrieb leisten können. In der Unternehmenspraxis sieht das leider ganz anders aus.

Kreuter: Im Fußball geht es nur als Team. Ein Einzelspieler käme vielleicht bis zur Mittellinie, vielleicht ein Stückchen weiter, aber niemals bis zum Abschluss. Das ist im Verkauf aber anders. Es mag im B2B Bereiche geben, in de-



»Das Runde muss ins Eckige«: Was im Fußball gilt, zählt auch im Vertrieb. Deutschlands Verkäufer müssen ihre Abschlussquote erhöhen.

nen Projekte verkauft werden, in denen echte Team-Player gebraucht werden. Aber ansonsten wird das Thema Teamfähigkeit unter Verkäufern völlig überbewertet. In allen Stellenanzeigen, egal ob ein Außendienstler oder ein Telefonverkäufer gesucht wird, steht drin, er muss teamfähig sein. Das ist überzogen. Ich kann ruhig einen Egomane einstellen, weil der maximal Schnittstellen vielleicht zu seinem Sachbearbeiter im Innendienst hat. Teamfähigkeit ist im Grunde genommen eine Schwäche bei den Entscheidungen.

Limbeck: Da möchte ich aber mal einhaken. Was hilft denn der Einzelspieler für das Gesamtergebnis eines Unternehmens? Es ist schön, Stars zu haben. Die brauchen wir, um andere zu motivieren. Aber letztendlich muss das Team auf allen Ebenen funktionieren. Es braucht Leute, die als Leistungsträger ordentlich rütteln. Und es braucht Leute, die die weniger schönen Arbeiten machen. Das ist genau der Punkt. Man braucht eine ganze Vielzahl von Menschen, um ein großes Ziel zu erreichen. Und die große

Kunst besteht darin, diese Verkäufer so zusammenzustellen, dass sie jeweils ihre Stärken einsetzen können.

acquisa: Wie können denn Vertriebsleiter ihre Stars oder ihre Mannschaft motivieren?

Köhler: Motivation? Das geht gar nicht. Ich kann mich als Führungskraft nicht vor meine Mannschaft stellen, um sie zu motivieren. Das muss anders gemacht werden. Ich muss das Pferd von hinten aufzäumen. Ich muss erst mal gucken, dass ich die richtigen Leute habe, die selbst wollen. Die müssen für dieses eine Ziel brennen. Dann kann ich mit solchen Leuten etwas erreichen.

»GUTE FÜHRUNGSKRÄFTE IM VERTRIEB SETZEN IHRE VERKÄUFER HINSICHTLICH IHRER STÄRKEN AUF DIE RICHTIGEN POSITIONEN.«

DIRK KREUTER, Verkaufstrainer, Bochum

Limbeck: Die Herausforderung in Deutschland ist doch, dass die meisten Menschen auf falschen Positionen arbeiten. Was passiert denn hierzulande tagaus, tagein? Die besten Verkäufer werden irgendwann zur Führungskraft. Aber der beste Verkäufer ist nicht der beste Verkaufsleiter. Topverkäufer sind oft Einzelkämpfer, Egomane, die den Abschluss beim Kunden suchen und nicht unbedingt teamfähig sind. Wenn die auf einmal ein Team führen sollen, zerbrechen sie oft selbst daran, weil sie glauben, ihre Mitarbeiter im Team müssten nur so sein wie sie selbst. Schließlich waren sie ja sehr erfolgreich. Außerdem müssen gute Führungskräfte Leistung vorleben. Das ist wie bei unseren Kindern. Die orientieren sich immer an den Eltern. Ein guter Chef muss Leitbild für seine Verkäufer sein – und ihnen auch mal innerbetrieblich den Rücken freihalten. Dafür ist ein Chef auch da. Verkäufer hassen Büroarbeit, sonst wären sie Buchhalter geworden. Die wollen zum Kunden, die wollen Erfolg draußen haben, die wollen den Rücken freigehalten haben. Und das ist für mich die Aufgabe des Verkaufsleiters oder Vertriebschefs.

Buhr: Wir können Menschen nicht verändern. Und wenn wir sie nicht verändern können, können wir sie auch nicht motivieren. Was Vertriebsleiter aber machen können und machen müssen, ist, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Frust ausgeschlossen wird.

Kreuter: Das kann ich nur unterstreichen. Sie können Menschen nicht [...]





»DIE MEISTEN VERKÄUFER SIND VÖLLIG UNTRAINIERT.«

HANS-UWE KÖHLER, Verkaufstrainer, München

motivieren, Sie können nur dafür sorgen, dass sie nicht demotiviert sind. Das gilt extrem für den Vertrieb. Führungskräfte können ihre Vertriebsmannschaft vor Demotivation schützen, indem sie beispielsweise den administrativen Aufwand reduzieren. Ich rate Führungskräften, ihre Vertriebsmannschaft mit einem modernen Smartphone auszustatten. Dann können die Verkäufer direkt nach dem Kundentermin ihre Aufzeichnungen in das Gerät diktieren und per E-Mail ins Unternehmen schicken. Das sollte dann ordentlich vom Innendienst protokolliert werden, sodass die Verkäufer weitestgehend von administrativen Tätigkeiten befreit werden und sich ihrer Kernkompetenz, dem Verkaufen, widmen können.

acquisa: Was sind denn die häufigsten Fehler, die von den Verkäufern gemacht werden?

Köhler: Es gibt keinen Fehler, den ein Verkäufer nicht gemacht hat. Aber Fehler sind auch extrem wichtig. Denn man kann nur aus Misserfolgen lernen. Für den Erfolg ist nichts gefährlicher als der Erfolg.

Limbeck: Es wird zu wenig auf den Verkauf gehört. Immerhin sind es doch die Verkäufer, die tagtäglich im Markt unterwegs sind. Wenn sie dann ihre Erfahrungen innerhalb des Unternehmens präsentieren, heißt es, sie würden nur jammern. Da müsste etwa die Marktforschung viel professioneller vorgehen und diese wertvollen Infos filtern und analysieren, sodass daraus Verbesserungen an den Produkten oder Dienstleistungen resultieren.

Buhr: Es gibt zwei Fehler, die im Verkauf am häufigsten gemacht werden. Erstens: In jedem Verkaufsgespräch wird zu viel geredet und zu wenig gefragt. Zweitens: Es werden zu wenige Termine beim Kunden gemacht. Das sind die beiden Themen, die für mich in fast allen Vertriebsorganisationen ganz oben stehen.

acquisa: Das Spiel dauert 90 Minuten und am Ende gewinnen die Deutschen. Wie sieht es denn damit im Vertrieb aus? Haben Deutschlands Verkäufer im internationalen Vergleich Nachholbedarf – vor allem gegenüber den USA?

Limbeck: Die amerikanischen Sales-Speakers glauben, uns im Verkauf zehn Jahre voraus zu sein, dabei sind sie in Kalifornien neun Stunden zurück. Was wir von den Amerikanern lernen können, ist, dem Verkauf einen anderen Status zu geben. Wenn du in Amerika sagst, du bist Verkäufer, wird dir eine ganz andere Wertschätzung entgegengebracht. Hierzulande haftet dem Verkäuferjob doch ein schlechtes Image an. Da ist dann schnell von Klinkenputzern und Drückerkolonnen die Rede – von Abzocke und falschen Versprechungen. Da sollte die Verkäuferzunft gegensteuern. Letztendlich sind sie die Verkäufer, die die deutsche Wirtschaft voranbringen. Und darauf können sie stolz sein.

Kreuter: Wir können nur eines von den Amerikanern lernen – das Thema Verbindlichkeit und Abschlussorientierung. Da sind sie ein bisschen anders drauf – etwas direkter. Ansonsten werden insbesondere die Amerikaner völlig überbewertet in Deutschland. Zeigen Sie mir die amerikanischen Verkaufsbücher, die in Deutschland ein Riesenerfolg sind. Die gibt es nicht wirklich. Die Amerikaner galten über Jahrzehnte als Botschafter des Verkaufens. Und heute? In Australien oder Asien will kein Mensch mehr amerikanische Top-Speaker zum Thema Verkauf hören. Warum auch, wo sie doch ihr Land abgewirtschaftet haben.

Buhr: In puncto Offenheit gegenüber neuen Technologien können wir durchaus von den Amerikanern lernen. Denn Vertrieb geht heute anders. Online und Offline verschmelzen. Daher müssen wir hybrider handeln – und innovativer sein. Und auch die Tatsache, dass Amerikaner emotionaler sind, können wir uns abschauen. Diesen Part müssen Verkäufer künftig stärker bedienen. In jedem Gespräch. Gerade weil sich Kommunikation stark verändert hat. Gerade die digital Natives, die hier mal schnell etwas posten und da mal schnell einen Tweet absetzen, müssen wieder lernen, gute persönliche Gespräche zu führen.

acquisa: Viele Unternehmen scheinen den Kunden (wieder-)entdeckt zu haben. Was hat das für Auswirkungen auf den Vertrieb?

Köhler: Unternehmen entdecken den Kunden. Dass diese Aussage im Jahr 2012 immer noch hochgehalten wird, ist ja eigentlich ein Skandal. Wir müssen weg von einer Verkäuferdenke hin zu einer Kundendenke. Mehr ist dazu nicht zu sagen.

Limbeck: Wir machen es uns teilweise selbst zu schwer. Das geht nicht, das steht nicht in den Vorschriften, das darf



»IN JEDEM VERKAUFGESPRÄCH WIRD ZU VIEL GEREDET UND ZU WENIG GEFRAGT.«

ANDREAS BUHR, Trainer und Berater, Düsseldorf

ich nicht, da muss ich erst Rücksprache halten. Wir haben verlernt, auch Dinge auf dem kurzen Dienstweg, einfach für den Kunden in dessen Sinne zu klären. Oft sind es nur Kleinigkeiten. Aber im Verkauf können Kleinigkeiten alles bedeuten und für Kunden den entscheidenden Unterschied ausmachen.

Buhr: Man muss in den Unternehmen, egal an welcher Stelle, die Botschaft kommunizieren: Der Kunde ist der Einzige, der Geld in die Firma bringt. Alles andere kostet Geld. Die einzige Quelle, über die Geld ins Unternehmen kommt, ist der Kunde. Diese Botschaft muss immer und immer wieder erklingen, sodass auch dem Pförtner klar wird, dass am Ende der Kunde sein Gehalt zahlt.

acquisa: Social Media gewinnen auch im Vertrieb an Bedeutung. Aber müs-

sen Verkäufer da wirklich mitmischen? Sind Twitter und Facebook für die Sales-Teams wirklich wichtig?

Buhr: Gegenfrage: Brauchen Sie ein Handy? Social Media sind in der Geschäftswelt angekommen – im B2C wie im B2B. Wir können uns dem nicht entziehen. Vertrieb geht heute anders, weil Kunden heute anders handeln, weil sie über ihre Smartphones jederzeit die Möglichkeit haben, ins Internet zu gelangen oder über eine App zu recherchieren: So sind sie in Echtzeit bestens informiert und können bessere Fragen stellen, die die Verkäufer bei der Argumentation herausfordern.

Kreuter: Ich sehe einen Unterschied zwischen B2B- und B2C-Markt. Im B2C-Markt sind Social Media auch Vertriebskanal. Aber im B2B-Markt werden sie eher als Kommunikationskanal genutzt.

Limbeck: Es ist nicht mehr die Frage, ob du als Verkäufer da mitmachst, sondern vielmehr, wie du mitmachst. Verkäufer müssen mehr denn je ihre Hausaufgaben machen. Sie müssen heutzutage viel besser vorbereitet sein, wenn sie zu ihren Kunden fahren. Und dazu können Social Media einen wichtigen Beitrag leisten. Da müssen Verkäufer zwar auch etwas Zeit investieren, aber wenn sie den Dreh mal raushaben, gewinnen sie auch Zeit durch eine effizientere und effektivere Informationsbeschaffung. Der Kunde ist heute aufgeklärter und mündiger. Deshalb müssen Verkäufer einfach noch einen Tick besser vorbereitet sein. Sie müssen zum Sparringspartner ihrer Kunden avancieren und ihnen Lösungen für deren Herausforderungen anbieten können.

redaktion@acquisa.de

·]]