

# **Aufstand der Verkäufer**

---

**Abhilfen für die notorische Unentschlossenheit  
potentieller Kunden**

von Stephan Gebhardt-Seele

I. Auflage 2011

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung.

**Bibliografische Information  
der Deutschen Nationalbibliothek**

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

© 2011 Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Microverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenzeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Printed in the Federal Republic of Germany

Gedruckt auf säurefreiem Papier.

**Satz** Mitterweger und Partner, Plankstadt  
**Druck und Bindung** CPI – Ebner & Spiegel, Ulm  
**Umschlaggestaltung** init GmbH, Bielefeld

**ISBN** 978-3-527-50598-2

# Inhaltsverzeichnis:

**Vorwort: Warum landen Missionare im Kochtopf?**

**Einleitung: Es tut mir Leid!**

**Ein Wort an den erfolgreichen Verkäufer**

**Definitionen**

## **ABSCHNITT I: Vom Unterschied zwischen einer Gerichtsverhandlung und einem Verkaufsprozess**

**Erstes Kapitel**

**Das Schlimmste zuerst: Interessenten lügen!**

**Zweites Kapitel**

**Warum lügen Interessenten?**

Lügen im internationalen Vergleich

**Drittes Kapitel**

**Der Kreuzweg des Verkäufers in fünf Stationen**

Erste Station: Ansprechpartner sind nicht zu sprechen

Zweite Station: Ahnungslose wissen alles

Dritte Station: Fragesteller wollen keine Antworten

Vierte Station: Nichtentscheider machen auf entschieden

Fünfte Station: Entscheider wollen nicht entscheiden

**Viertes Kapitel**

**Tödliche Infusion für den Verkaufsprozess:**

**Wie Interessenten systematisch ihr Interesse einschläfern**

**Fünftes Kapitel**

**Abhilfe Nr. 1:**

**Inspector Columbo und das „Nonsequitur-Prinzip“**

Erste Methode

Zweite Methode  
 Beispiel 1  
 Beispiel 2  
 Beispiel 3

## **Sechstes Kapitel**

### **Abhilfe Nr. 2:**

#### **Die Fragen des Verkäufers**

- A) Kaffeefragen  
 Beispiele  
 Die ultimative Kaffeefrage
  
- B) Qualifikationsfragen  
 Beispiele  
 Bewertungsfragen und Protestfragen  
 Qualifikationsfragen: Ein originelles Lehrstück  
 Hardcore-Qualifikation: Taoismus im Vertrieb  
 Interessentenauf den Pott setzen  
 Die ultimative Qualifikationsfrage  
 Qualifikationsfragen als Troubleshooting  
 Qualifikationsfragen: Drei Dinge braucht der Mann...  
 Was will der Interessent? Drei Qualifikationsfragen, die alles aufklären
  
- C) Abschlussfragen  
 Der Unterschied zwischen Qualifikations- und Abschlussfragen  
 Abschlussfragen von Anfang bis Ende  
 Abschlusstechnik: Exkurs zur Frage aller Fragen

## **Siebttes Kapitel**

### **Abhilfe Nr. 3:**

#### **Taktische Dialogregie – ein sicherer Fahrplan zum Abschluss**

Der tatsächliche Dialog  
 Auswertung  
 Taktische Handlungsempfehlung  
 Taktische Dialogregie: Der Hauptnutzen  
 Taktische Dialogregie: Drei Zusatznutzen  
 Die drei Rollen des Verkäufers  
Troubleshooting 1: Der zweite Mann  
Troubleshooting 2: Plan B  
Troubleshooting 3: „Dr. Oetinger“  
Troubleshooting 4: Der Aus-Knopf  
 Übergeordnete Regel

## **Achtes Kapitel**

### **Schock für den Verkaufsprozess: „Zu teuer!“**

Geld und Kosten  
 Humor-Antworten  
 Erste Hilfe

## **Neuntes Kapitel**

### **Abhilfe Nr. 4:**

## **Dramaturgische Methodik als Preisschock-Puffer**

Wie man den Interessenten für die Preisdiskussion präpariert  
 Ein wunderbarer Katalysator für die Preisvermittlung  
 Der Königsweg  
 Der sichere Weg

## **Zehntes Kapitel**

### **Checker, Selbstdarsteller und Verkaufen mit Münchens Oberbürgermeister**

Verkaufen lernen mit Christian Ude  
 Gesamteindruck wirkt stärker als der Inhalt des Gesagten  
 Verhaltensmuster von Interessenten: Zwei Kategorien  
 Checker sind potentielle Verkaufsverhinderer  
 Gebrauchsanleitung für das Verkaufen in zwei Punkten

## **Elftes Kapitel**

### **Abhilfe Nr. 5:**

#### **Die Spezialbehandlung für Nichtentscheider**

Nichtentscheider: Eine Geduldsprobe für den Verkäufer  
 Große Firmen und Konzerne: Der unergründliche Ratschluss der zweiten und dritten Führungsebene  
 Zuständige Nichtentscheider: Warum sie sind, wie sie sind  
 Das Schicksal eines typischen Konzernmitarbeiters:  
*„Nicht auf die Reitkunst kommt es an, sondern auf den Stallgeruch.“*  
 Unternehmen sind keine Freunde  
 Der größte Irrtum bei der Akquisition in Konzernen

## **ABSCHNITT II: Vom Unterliegen durch Unterlagen**

## **Zwölftes Kapitel**

### **Papier und Powerpoint: zwei Betäubungsmittel im Verkaufsprozess**

- A) Warum die meisten Verkaufsunterlagen den Verkaufsprozess behindern  
 Die Verkaufstricks der Werbebranche, die eine Broschüre für den Verkauf unbrauchbar machen
- B) Wie Präsentationen den Verkaufsabschluss erschweren
- C) Warum in vielen Angeboten deren Ablehnung schon vorprogrammiert ist  
 Verkaufshilfen, die nicht helfen

## **Dreizehntes Kapitel**

### **Abhilfe Nr. 6:**

#### **Das Prinzip „Bratenduft“**

## **Vierzehntes Kapitel**

### **Der Knopf im Kopf: Ein Verliebter betrachtet die Blume**

## **mit anderen Augen als ein Kamel**

Buttons: Die Formel

Nicht logisch, aber wirksam

Warum typische Werbe-Buttons bei Kauf-Interessenten versagen

## **Fünfzehntes Kapitel**

### **Drei Verkaufshilfen, die dem Verkäufer wirklich helfen**

- A) **Abhilfe Nr. 7: Wie eine Broschüre zu einer Verkaufshilfe wird**
- B) **Abhilfe Nr. 8: Eine Präsentation, die nicht predigt, sondern verkauft**
- C) **Abhilfe Nr. 9: Ein Angebot mit eingebauter Abschlusstechnik**

## **ABSCHNITT III:**

### **Die Erlösung des Verkäufers von dem Übel**

## **Sechzehntes Kapitel**

### **Warum sich Verkäufer auch für wenig qualifizierte Interessenten viel Arbeit machen**

Warum viele Verkäufer die Neukundenakquise so hassen

## **Siebzehntes Kapitel**

### **Abhilfe Nr. 10:**

### **Wiederbelebung der wirksamsten Verkaufshilfe der Welt**

Warum hat der Verkäufer alles Recht der Welt, wenn er die Neukundenakquise hasst?

Warum die Werbung von heute dem Verkäufer nicht mehr hilft

Internet und Akquisition – eine Zwischenbilanz

Werbung kostet Geld – also muss sie etwas bringen

Was bringt neue Interessenten?

Das wichtigste Kriterium funktionierender Werbung

Das einfachste Strickmuster funktionierender Werbung

Buttons

Bratenduft

Handlungsanweisung

Alles testen!

Ein ultimativer Universal-Button, den ich getestet habe

Zusammenfassung

## **Achzehntes Kapitel**

### **Schlusswort des Autors vor der Verbrennung auf dem Scheiterhaufen (kleiner Scherz am Ende)**

## Vorwort

### Warum landen Missionare im Kochtopf?

Missionare landen im Kochtopf, weil man die Bibel nicht essen kann. Missionare – so das Klischee – sind gute und engagierte Menschen, die wilde Kanibalen auf den Weg des „rechten Glaubens“ bringen wollen. Sie lesen aus der Bibel und predigen. Sie sind begeistert von ihrer Mission und wollen andere begeistern, für eine bessere Welt. Nun ist klar: Schon so etwas wie die Einführung der zehn Gebote würde für einen Kanibalenstamm unzweifelhaft einen veritablen gesellschaftlichen Fortschritt bedeuten. Aber die Kanibalen verstehen die Bibelsprache nicht richtig und außerdem haben sie erstmal Hunger. Die Bibel ist nicht essbar, ein Missionar schon. Für die Kanibalen ist es daher die naheliegende Lösung, den Missionar zu essen.

Geschäftsführer, die selbst verkaufen und Verkäufer sind oft gute, engagierte Berufstätige, die eine Menge Wissen darüber haben, was ihr Produkt leistet und welchen Nutzen es für den Käufer bringen kann. Viele gehen mit Überzeugung und Begeisterung an die Arbeit. Und doch ergeben sich häufig Schwierigkeiten, Produkte tatsächlich zu verkaufen, selbst wenn nutzbringende Vorteile klar auf der Hand liegen.

Verkäufer sehen ihre Aufgabe häufig auch darin, zu beraten, zu erklären und zu überzeugen. Sie setzen ihre Fähigkeiten ein, um dem potentiellen Kunden ihr Angebot mit Argumenten näher zu bringen. Sie haben schön gestaltete Unterlagen und sie predigen – heute würde man sagen: sie präsentieren. Aufgrund der epidemieartigen Ausbreitung von Präsentationen sind viele potentielle Kunden heute so gestrickt, dass sie gar nichts anderes erwarten als die Übergabe von hübsch gestalteten Broschüren und eine Predigt in Form einer *Präsentation*. Und doch resultieren Präsentationen häufig nicht in einem gesteigerten Verstehen der potentiellen Kunden und – um beim Vergleich zu bleiben – erst recht nicht mit deren Übertritt zum „rechten Glauben“. Es läuft vielmehr so ab: Der potentielle Kunde hört sich alles an, konsumiert die Zeit des Verkäufers, die aufwendig hergestellten Unterlagen und unter Umständen auch kostenlose Vorleistungen – und kauft dann (häufig) doch nicht.

Der Missionar wurde verspeist, mit der Bibel weiß der Kanibale nichts rechtes anzufangen, also verwendet sie als Unterlage für seine Missionarsschädelausstellung oder zum Feuer machen.

Die Allgegenwart des Internets als eine Art überdimensionierter, globalisierter Wühltisch und ein damit einhergehender nervöser, plan- und zielloser „Dauerkommunikationszwang“ erzeugt das Problem, dass potentielle Kunden deutlich mehr als früher durch ihr

unentschlossenes, krummliniges, unverständliches, ständig für Ablenkungen, Verschieben und Verschleppen anfälliges Kauf- bzw. Nichtkaufverhalten den Aufwand für die Erwirkung eines Verkaufsabschlusses deutlich in die Höhe treiben. Der Verkäufer hat einiges an Geld ausgegeben, hunderte von Kilometern verradelt, viele Stunden, Tage oder Wochen vergeblich gearbeitet und fragt sich: Was ist schief gelaufen? Warum versteht der potentielle Kunde einfach nicht? Und warum kauft er nicht, verdammt noch mal?

Dieses Buch gibt Antworten und enthält Lösungen.

Aber *Vorsicht!* Die Analysen sind provozierend, die Antworten verblüffend, das Ganze ist nicht immer nett. Die beschriebenen Lösungen wurden erprobt und funktionieren, allerdings backen sie sich nicht von selbst.

Aber ich – das können Sie mir glauben – war es endgültig leid, als Missionar zu gehen und regelmäßig im Kochtopf zu landen.

Präsentieren ist gut, doch verkaufen ist besser.

Und deshalb ich habe die Empfehlungen in diesem Buch entwickelt, ausgearbeitet, sie alle selbst getestet und mich mit meinen eigenen Augen davon überzeugen können, dass sie funktionieren.

Also, packen wir's an.



## Einleitung

### Es tut mir Leid!

Ich möchte dieses Buch mit einer Entschuldigung beginnen. Ich möchte mich bei allen Kunden und allen potentiellen Kunden und Kaufinteressenten entschuldigen.

Denn ich werde in diesem Buch einige nicht besonders schmeichelhafte Dinge über Kaufinteressenten sagen. Und dafür möchte ich schon im Voraus Abbitte leisten. Denn Kunden, potentielle Kunden, Kaufinteressenten und Interessenten sind ausdrücklich *nicht* die Zielscheibe von Kritik in diesem Buch.

Als Geschäftsmann gebietet es der Anstand, dass man demjenigen, der sich für das eigene Angebot interessieren könnte, mit Respekt entgegentritt. Jemandem, die sich konkret für mein Angebot interessieren, gilt meine Wertschätzung, das versteht sich von selbst. Ich möchte diesen Leuten gerne einen Dienst erweisen, ihnen bei ihrer Kaufentscheidung helfen, sie als Kunden gewinnen und ihnen daraufhin zusammen mit meiner fortgesetzten Wertschätzung die Dienste erweisen und die Dinge liefern, die sie bei mir gekauft haben.

Dennoch muss ich in diesem Buch einige – meiner Ansicht nach überfällige – Provokationen über das Wesen des „potentiellen Kunden“ aussprechen. Ich tue das jedoch nicht, um jemanden an den Pranger zu stellen, sondern ich tue es ausschließlich, *um dem Verkäufer zu helfen*. Lassen Sie mich diesen Zusammenhang bitte kurz erklären:

Verkäufer werden von potentiellen Kunden immer wieder (auf jeden Fall häufiger, als es den meisten lieb ist) zur Weißglut getrieben, bevor diese schließlich kaufen. Oder – schlimmer – doch nicht kaufen. Viele Verkäufer haben erlebt, wie ein Verkaufsprozess eine endlos erscheinende Angelegenheit sein kann, in der der potentielle Kunde nicht das geringste Problem damit zu haben scheint, den Verkäufer immer wieder hinzuhalten, zu vertrösten und somit permanent auf kleiner Flamme zu rösten.

Erst der Verkaufsabschluss lässt den ausgezehrten und gebeutelten Verkäufer mit einem Schlag vergessen, welche Foltern und Demütigungen er auf dem Weg dahin erdulden musste. Der Verkaufsabschluss ist die Belohnung, der Sieg, der die zahlreichen verstörenden Ereignisse davor ziemlich unbedeutend erscheinen lassen kann. Und das stimmt. Was stören den Pokalsieger noch die Fouls der Gegner und die eigenen blauen Flecken?

Aber wie bitter schmecken dagegen die Niederlagen! Wie weh kann es tun, wenn ein Abschluss, auf den man wochen- oder gar monatelang

hingearbeitet hat – geschuftet, gebuckelt, gebangt, gehofft – zerplatzt wie eine Seifenblase. Erst ein ewiges Hin und Her, viele Wochen Anbahnung, Kontaktarbeit, unzählige E-Mails, Telefonate, Warten, Verabredungen, Termine, Präsentationen, unter Umständen kostenlose Vorleistungen, Nachbesserung des Angebots, erniedrigendes Feilschen um den Preis oder ermüdendes Tauziehen um Zusatzklauseln, Einschränkungen, Sonderkonditionen etc., dann wieder Warten und schließlich: Absage. Das Geschäft kommt doch nicht zustande. Oder (schlimmer noch): der ursprünglich so interessierte Interessent taucht einfach wortlos ab, lässt sich verleugnen, will nichts mehr wissen, verweigert plötzlich jedes weitere Gespräch. Das sind die Momente, in dem sich der Verkäufer seiner Blessuren sehr bewusst wird, die er auf dem steinigen Weg eingesteckt hat, alles in der Hoffnung, dass der potentielle Kunde am Ende doch noch kaufen könnte.

Die allgemein verbreitete Meinung geht dahin, dass ein Verkäufer einfach ein „dickes Fell“, vornehmer ausgedrückt, eine hohe Frustrationstoleranz haben sollte. Was übrigens genau der Grund ist, warum viele Leute eine Arbeit im Vertrieb rundheraus ablehnen.

Das mit dem dicken Fell mag stimmen, ist aber eigentlich ein Aspekt der Verteidigung. Somit erhebt sich die Frage: Gibt es auch wirksame Waffen für den entschlossenen *Angriff* gegen dieses merkwürdige Kaleidoskop an Verpeiltheit potentieller Kunden? Genau darum geht es!

In diesem Buch werde ich mich zwar auch mit typischen Schwächen von Verkäufern befassen, aber noch viel gründlicher mit den typischen Sollbruchstellen potentieller Kunden. Denn der Marktplatz der potentiellen Kunden hat sich gewandelt.

Die Atmosphäre im Vertrieb ist deutlich herzloser geworden. Potentielle Kunden von heute haben nicht das geringste Unrechtsbewusstsein, den Verkäufer unter Umständen wochen- und monatelang vor sich her zu treiben und seinen Drang, etwas zu verkaufen, dazu benutzen, um alle möglichen Vorleistungen und Zugeständnisse zu erhalten, schließlich dennoch lapidar abzusagen oder einfach wortlos wegzutauchen. Und weil das so ist, muss man die Facetten und Winkelzüge des potentiellen Kunden einfach besser ausleuchten, um die eigene Taktik ausarbeiten zu können, wie man schließlich dennoch Verkaufsabschlüsse machen kann.

Ich möchte denjenigen, die verkaufen wollen oder sollen, dazu verhelfen, ihre Aufgabe leichter zu meistern, mit weniger Frustration und mit mehr Erfolg in Form von Verkaufsabschlüssen.

Und daher nochmal meine ausdrückliche Entschuldigung an alle Kaufinteressenten!

Ich denke nicht generell schlecht über potentielle Kunden. Zu jedem Verkaufsprozess gehört neben dem Verkäufer auch ein Einkäufer (der

potentielle Kunde). Ich weiß genau, wie schwierig es sein kann, ein guter Einkäufer zu sein, die richtige Entscheidung zu treffen. Als Geschäftsführer meines Unternehmens bin ich sowohl Verkäufer als auch Einkäufer und Arbeitgeber (Einkäufer gegenüber Stellenbewerbern). Ich weiß, wie schwer diese Aufgabe ist und wie verlustreich und ärgerlich es sein kann, wenn man bei der Entscheidung einen Fehler gemacht hat. Darüber hinaus kann man oft nicht allein über einen Einkauf entscheiden. Man hat recherchiert, gerechnet, intern antichambriert und kassiert dann im eigenen Unternehmen die Abfuhr für etwas, das durchaus sinnvoll gewesen wäre und das man gerne gekauft hätte, aber die anderen Entscheider konnten nicht mit ins Boot geholt werden. Und dann muss man diese Absage auch noch dem engagierten Verkäufer überbringen, der sich schon eine geraume Weile für den möglichen Abschluss krummgelegt hat.

Hier ist mein Geständnis: Bezüglich aller unschönen oder unfairen Verhaltensmuster, die ich in diesem Buch dem „potentiellen Kunden“ attestiere, habe ich mich dabei ertappt, wie ich sie gegenüber Verkäufern praktiziert habe, als ich selbst in der Position des potentiellen Kunden war.

Als Verkäufer war ich nie der geborene „Star“, dem immer alles gelingt und der nicht nur den Eskimos Kühlschränke, sondern auch noch dem Papst ein Doppelbett verkauft. Sicher, ich habe viel verkauft, und zwar, weil ich musste. Schließlich hatte ich Aufträge für mein eigenes Unternehmen zu beschaffen. Aber gerade deshalb, weil mir das Verkaufen nicht als natürliches Talent in die Wiege gelegt worden war, habe ich mich immer sehr für Methoden interessiert, mit denen jeder (also auch ich) verkaufen und erfolgreich sein konnte.

Und so ist dieses Buch ganz der Verkaufsperson im Sinne der im nächsten Kapitel folgenden Definition gewidmet: Dem Unternehmer oder Geschäftsführer, der selbst verkauft, dem Vertriebsleiter und dem Verkäufer. Diesen Menschen möchte ich gerne dazu verhelfen, dass sie *weit weniger* Frust einstecken müssen und somit leichter und mehr verkaufen können.

## **Ein Wort an den erfolgreichen Verkäufer**

Bevor ich in den Hauptteil dieses Buches einsteige, erlaube ich mir, das Wort an diejenigen Leser zu richten, die bereits sehr erfolgreich verkaufen. Solchen Leuten gilt mein höchster Respekt und meine uneingeschränkte Bewunderung. Dieses Buch ist nicht dazu gedacht, erfolgreichen Verkäufern „am Zeug zu flicken“.

Da sehr erfolgreiche Verkäufer eher selten sind, sieht es für viele so aus, als wäre das Verkaufen eine hohe Kunst. Und das ist es auch. Falls jemand also diese Kunst virtuos beherrscht, kann es durchaus sein, dass diese Person mit den in Kapitel 1 bis 4 geschilderten Szenarien niemals ein Problem hat. Ein Starviolinist braucht keinen Geigenunterricht, allenfalls einige hilfreiche Tricks und außergewöhnliche Kunstkniffe für die ganz schwierigen Passagen. Und solche enthält dieses Buch durchaus.

Darüber hinaus kann ein großer Musiker jedoch sehr wohl von einem meisterhaft gefertigten Instrument mit ausdrucksstarkem, lupenreinen Klang profitieren. Diese werden nicht von Violinisten selbst hergestellt, sondern von Anderen, die wiederum anerkannte Experten in ihrem Fach sind. Den sehr erfolgreichen Profi unter den Verkäufern verweise ich deshalb vor allem auf die Empfehlungen ab dem Kapitel 12 – wenngleich in den vorangehenden Abschnitten auch für erfolgsverwöhnte Verkäufer ein paar gute Tricks und Anregungen lauern könnten.