
Verkaufen!

Ingo Poggensee

Verkaufen!

Mit System, Handwerk und
Leidenschaft zu mehr
Vertriebserfolg

2., überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Ingo Poggensee
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-14123-3 ISBN 978-3-658-14124-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14124-0

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2009, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

In memory of Christina

Vorwort von Frank Busemann

Kann man den Olympischen Zehnkampf mit dem Alltag eines Spitzenverkäufers vergleichen? Man kann! Denn wenn Sie in einer aktiven Vertriebsfunktion unterwegs sind und sich regelmäßig in Ihrem Vertriebsgebiet, quasi Ihrer „Arena“, mit anderen „Vertriebswettkämpfern“ messen (müssen), dann stellen Sie sich bitte einmal folgende Reflexionsfragen:

- Wie wichtig ist für mich die richtige **Strategie**, damit ich meine Leistung ideal am „Point of Sale“ abrufen kann?
- Wie wichtig ist es für meinen Erfolg, dass ich meine „**Instrumente**“ beherrsche?
- Wie wichtig ist es, in seinen Handlungen **flexibel** zu sein, um sich auf unterschiedliche Situationen in der „Wettkampf-Arena“ einstellen zu können?
- Wie wichtig ist es, mich in meinen unterschiedlichen Disziplinen permanent **weiterzuentwickeln**, indem ich bereit bin, **von anderen zu lernen**?
- Wie wichtig ist es, mich regelmäßig und immer wieder neu zu **motivieren**?
- Wie wichtig für den Erfolg ist meine Fähigkeit, **Rückschläge** und **Krisen** zu verarbeiten und zu bewältigen?
- Wie wichtig sind **Grenzerfahrungen**, um von der Weltklasse in die Weltspitze zu wechseln?
- Wie wichtig sind physische und psychische **Fitness** für meinen Erfolg?

Sie sehen, soweit sind Verkäufer und Athleten gar nicht voneinander entfernt. Und das Schöne dabei ist: Erfolg ist planbar. Dies gilt im Sport genauso wie im Berufsalltag und im Privaten.

In meinen Vorträgen gebe ich den Teilnehmern regelmäßig meine Erfahrung aus dem Spitzensport wieder, dass Erfolg im Kern auf fünf einfachen Säulen ruht:

- Definieren Sie ein anspruchsvolles Ziel, das Sie für erstrebenswert halten.

- Stellen Sie einen detaillierten Plan auf, wie Sie dieses Ziel erreichen möchten.
- Setzen Sie Ihren Plan Schritt für Schritt in die Tat um. Damit trainieren Sie Willensstärke.
- Klappt etwas nicht wie geplant, üben Sie, mit diesen Rückschlägen richtig umzugehen.
- Nutzen Sie Ihre Erfahrungen zur Selbstreflexion. So lernen Sie daraus.

Ingo Poggensee gelingt es mit diesem Buch, einen Einklang zwischen der intensiven Behandlung klassischer Verkaufswerkzeuge in den unterschiedlichen Vertriebsphasen sowie der detaillierten und praxisbezogenen Beschreibung des Verkaufsprozesses herzustellen. Damit zeigt er überzeugend, dass Erfolg im Vertrieb planbar ist. Ein so umfassendes und pragmatisches Vertriebs-Kompodium inklusiv praxiserprobter Taschenkarten hat es auf dem Markt der Fachliteratur meiner Meinung nach vorher nicht gegeben, sodass für mich das Erscheinen einer zweiten Auflage mehr als nur auf der Hand lag. Das Buch von Ingo Poggensee zeigt: Am Ende kommt es im Zehnkampf wie auch im Vertrieb auf das Zusammenspiel verschiedener Erfolgsfaktoren an, die, richtig zusammengesetzt, die Schlagkraft bestimmen.

Aber trotz vieler Gemeinsamkeiten gibt es am Ende doch einen Unterschied zwischen einem Zehnkämpfer und einem Verkäufer: Im Zehnkampf wie auch im Verkauf entscheiden zwar manchmal nur Zehntelsekunden zwischen der Gold- und der Silbermedaille, jedoch zählt im Verkauf nur der Sieg, während im Zehnkampf auch eine Silbermedaille golden glänzen kann!

im Januar 2017

Frank Busemann
Silbermedaillen-Gewinner bei den
Olympischen Spielen 1996 in Atlanta und
gefragter Vortragsredner
Dortmund, Deutschland

Einführung: Der Wille zum Erfolg

Immer wieder höre ich in meinen Trainings die Aussage, dass man Vertrieb eigentlich nicht lernen kann – oder zu mindestens nur oberflächlich. Erklärungsmuster für einen erfolgreichen Verkäufer die eher auf einer genetischen Disposition als auf erlerntes Handwerk basieren, dominieren meist die Diskussion. Beliebt sind dabei Vergleiche zu Spitzensportlern. Denn sind wir mal ehrlich: Ausnahmetalente wie Lionel Messi oder Cristiano Ronaldo können doch nicht wirklich ausschließlich durch Trainingsfleiß die Fähigkeit erlernt haben, Fußballspiele manchmal für sich alleine zu entscheiden. Oder etwa doch?

Bedingt durch meine langjährige Tätigkeit als Trainer und Berater für die Steigerung von Vertriebs- und Führungsleistungen und der Beschäftigung mit eignungsdiagnostischen Potenzialanalysen, die Vorhersagen über beruflichen Erfolg und Nichterfolg treffen, habe ich die Erfahrung gemacht, dass erfolgreicher Vertrieb im Wesentlichen mit erfolgreichem Verhalten zu tun hat und weniger mit erfolgreicher Persönlichkeit. In meiner Glaubenswelt entsteht eher aus erfolgreichem Verhalten Persönlichkeit statt aus Persönlichkeit erfolgreiches Verhalten. Viele sehr erfolgreiche Verkäufer, die meinen beruflichen Weg kreuzten und die innerhalb ihrer Branche eine eigene Liga bilden, sind erst durch ihr erfolgreiches Verhalten charismatische Persönlichkeiten geworden. Talent ist wichtig, wird aber in den meisten Fällen überschätzt. Und wer sich die Biografien von Lionel Messi und Cristiano Ronaldo anschaut, bekommt dies bestätigt. Trotzdem möchte ich ein Persönlichkeitsmerkmal herausstellen, das meiner Meinung nach der Treiber für Trainingsfleiß und Lernbereitschaft und damit Grundlage für erfolgreichen Vertrieb ist: der unbedingte Wille zum Erfolg!

Ihr Wille zum Erfolg scheint vorhanden zu sein, denn Sie haben sich für dieses Buch entschieden. Es richtet sich in erster Linie an Menschen, die Verkäufer werden wollen, an Menschen, die gerade in den Vertrieb „gerutscht“ sind, und an

Menschen, die bereits einige Zeit im Verkauf tätig sind. Gleichzeitig wendet sich dieses Buch auch an Vertriebsleiter und Personalentwickler, die auf der Suche nach Ideen für die Ausbildung und Weiterentwicklung ihrer Vertriebsmitarbeiter sind und die ihr eigenes Verkaufsverhalten bei Kunden verbessern möchten.

Befreien Sie Ihren Erfolg vom Zufall

Erfolgreicher Verkauf ist kein Hokuspokus, sondern ein Zusammenspiel von persönlichen Charaktereigenschaften, erlernbaren Techniken, von Disziplin und Fleiß und von einem gut funktionierenden Vertriebssystem im Hintergrund. Dazu müssen wir erst einmal definieren, was eigentlich „erfolgreicher Verkauf“ bedeutet. Ist nicht jeder Abschluss ein Erfolg? Ein Verkauf ist dann erfolgreich, wenn wir mit möglichst wenigen Versuchen, mit möglichst geringem Aufwand zum Abschluss gekommen sind. Gleichzeitig zählt nicht nur der kurzfristige Verkaufserfolg, sondern der langfristige und die auf Dauer gewinnbringende Beziehung zum Kunden, was nur mithilfe einer Systematik funktionieren kann. Es gilt also, den Verkaufsabschluss vom Zufallserfolg zu befreien und systematisch herbeizuführen.

Dieses Buch hilft Ihnen dabei, die Systematik im Verkauf zu erkennen. Es beschreibt praxisnah und direkt anwendbar die Tricks, Techniken und Taktiken eines Verkaufsprofis. Natürlich kann nicht jeder Einzelfall hier aufgegriffen werden. Denn trotz erfolgreicher Systematik und perfektem Handwerkszeug bleibt Verkauf nun mal die erfolgreiche Interaktion von Menschen. Und die sind bekanntlich (und auch zum Glück) sehr verschieden.

Dieses Buch ist anders!

Jeder Vertrieb hat seine eigenen Gesetzmäßigkeiten und demzufolge andere Anforderungen an die Verkäufer. Mein spezieller Ansatz besteht deshalb darin, zunächst die unterschiedlichen Vertriebsarten zu identifizieren, sie zu klassifizieren und die daraus entstehenden individuellen Anforderungen an die Verkaufsmitarbeiter aufzuzeigen. Sie erfahren, ob und in welchem Umfang bestimmte Fähigkeiten, Techniken und Eigenschaften in den unterschiedlichen Vertriebssystemen von Relevanz sind.

Das hilft Ihnen herauszufinden, ob Sie überhaupt am richtigen Rennen teilnehmen. Erst wenn Sie auf diese Frage Ihre eigene Antwort gefunden haben, wenn

Sie die Eigenschaften und Anforderungen Ihres Vertriebssystems kennen und wissen, ob Sie von Ihrer Persönlichkeit her genau das erfüllen können und wollen, dann sind Sie in der Lage, für sich einen persönlichen Entwicklungsplan erstellen. Das Buch gliedert sich in drei Teile:

- Im ersten Teil lernen Sie die Marktspielfelder des Vertriebs kennen. Sie erhalten einen groben Überblick über das Klassifizierungssystem der sogenannten Vertriebsinteraktionstypen (VIT®)¹. Nach der Lektüre wissen Sie, welche Persönlichkeitsmerkmale in Ihrer Branche besonders gefragt sind und welche Grundbedingungen Sie in Ihrem Vertriebsinteraktionstyp vorfinden.
- Der zweite Teil beschreibt detailliert den kompletten Vertriebsprozess von der Zielbildung über den Erstkontakt, das Verkaufsgespräch, die Verhandlungsphase bis hin zur Kundenbetreuung. Sie finden hier viele Beispiele aus dem täglichen Leben eines Verkäufers und profitieren von meiner langjährigen Erfahrung als Trainer, Coach und leidenschaftlicher Verkäufer, der in zahllosen Workshops und Seminaren immer wieder den Satz gehört hat *„Bei mir war das etwas anders, als Sie es hier beschreiben, und zwar ... Was tue ich in so einem Fall?“*
- Im dritten Teil geht es um das Handwerkszeug eines Verkäufers: die Verkaufstechniken. Auch hier gibt es wieder eine Menge anschaulicher Beispiele für jede Phase des Verkaufsprozesses. So können Sie Ihren persönlichen Feinschliff durchführen.

Das besondere Plus für Sie: Am Ende des Buches finden Sie praktische Checklisten und Tipps zum Kopieren mit den wichtigsten Regeln rund um das Thema Verkaufen.

Wenn Sie schon einige Zeit im Verkauf tätig sind, haben Sie sicher eigene Erfahrungen gesammelt, die Sie hier möglicherweise nicht wiederfinden. Ich lade Sie herzlich ein, mir Ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge unter ipoggensee@pawlik.de zukommen zu lassen. Ich freue mich schon darauf, mit Ihnen über Ihre Vorschläge zu diskutieren und sie bei einer Neuauflage dieses Buches mit einfließen zu lassen.

Bevor wir nun in unser Thema einsteigen, möchte ich mich bei einigen Menschen herzlich bedanken, die an der Entstehung dieses Buches mit Rat und Tat beteiligt waren: Joachim Pawlik für seinen Ansporn, dieses Buch zu schreiben. Prof. Dr. Henrik Meyer-Hoeven für die Weitergabe seines unendlichen

¹Folgende Begriffe sind markenrechtlich geschützt: Vertriebsinteraktionstypen VIT®, Sales Interaction Types®, SIT®.

Erfahrungsschatzes im Bereich Strategieentwicklung und seine Unterstützung insbesondere im ersten Kapitel. Volker Heiderich für seine Geduld und seine Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge in einfache Worte zu fassen. Und abschließend den vielen Kunden, bei denen ich „live“ üben konnte sowie den tausend Teilnehmern der Verkaufstrainings für ihre Ideen und Erfahrungen.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die verschiedenen Vertriebstypen und ihre speziellen Anforderungen an den Verkäufer

1	Vertrieb ist nicht gleich Vertrieb	3
1.1	Die Vertriebsinteraktionstypen (VIT)	4
1.2	Kernkriterien für Vertriebsinteraktionstypen	6
1.3	Die verschiedenen Vertriebsinteraktionstypen im Einzelnen	9
1.4	Basismotive als Antriebskraft	21
	Literatur	24
2	Wichtige Vertriebskompetenzen	25
2.1	Das Cluster „Sales“	26
2.2	Das Cluster „Strategic Sales“	26
2.3	Das Cluster „Sales Empowerment“	28
2.4	Vertriebskompetenzen in der Praxis	30
2.5	Zehn Verhaltensmerkmale von Spitzenverkäufern	32

Teil II Von Zielbildung bis After-Sales – So meistern Sie den kompletten Verkaufsprozess

3	Die Messlatte festlegen: Der Prozess der Zielbildung	39
3.1	Der Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz	40
3.2	Vertriebliche Blindleistung kostet Geld und Nerven	40
3.3	Warum viele Verkäufer nicht „loslassen“ können	41
3.4	Das Paradoxon im Vertrieb	42
3.5	Die SMART-Regel im Zielbildungsprozess	43

3.6	Minimalziele und Maximalziele	45
3.7	Der Vorteil der Kundenklassifizierung	46
3.8	Erziehen Sie Ihre Kunden	46
3.9	Steuerung der Aktivitäten über einen Sales Funnel	47
3.10	Zusammenfassende Tipps und Umsetzbarkeit in den Vertriebsinteraktionstypen	49
	Literatur	50
4	Perfekt vorbereitet: Die Phase der Informationsgewinnung	51
4.1	Alles für die Katz'	52
4.2	Wer spielt welche Rolle?	52
4.3	„Top down“ oder lieber „Bottom up“?	55
4.4	Die fünf Haltungen der Kaufbeeinflusser	55
4.5	Die zehn W-Fragen vor dem Erstkontakt	62
4.6	Kundensteckbrief und Unternehmenssteckbrief	62
4.7	Die ergiebigsten Informationsquellen	63
4.8	Das Research-Telefonat	64
5	Bei Anruf Kontakt: Die Terminierung	69
5.1	Die Angst des Verkäufers vor dem Telefon	70
5.2	Die beste Zeit zum Telefonieren ist: Immer!	74
5.3	Die unterlegene Position des Verkäufers	75
5.4	Ausdauer und Qualität zahlen sich aus	77
5.5	Kalttelefonate versus Kaltbesuche	78
5.6	Die organisierte Telefonakquisition	79
5.7	Erfolgsfaktor Stimme – So überzeugen Sie am Telefon	80
	Literatur	89
6	Gut starten: Das Erstgespräch mit dem Interessenten	91
6.1	Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg	91
6.2	Worauf es Einkäufern wirklich ankommt	93
6.3	Der ideale Ablauf eines Erstgesprächs	94
	Literatur	114
7	Zeigen Sie, was Sie können: Angebotserstellung und Präsentation	115
7.1	Die Erstellung eines Angebotes nach der ALP-Methode	116
7.2	Angebote erfolgreich präsentieren	117
7.3	Die Präsentation vor mehreren Personen: kein Problem!	122
	Literatur	124

8	Souverän überzeugen: Die Preisverhandlung	125
8.1	Die wichtigste Nebensache: Der Preis	126
8.2	Die typischen Taktiken der Einkäufer	129
8.3	Die 20 wichtigsten Verhandlungstipps	139
	Literatur	152
9	Den Auftrag reibungslos abwickeln: Die Umsetzung	153
9.1	Den Abschluss erzielt – und was dann?	153
9.2	Verkaufsprofis arbeiten erfolgreich im Team	154
10	Nach dem Abschluss ist vor dem Abschluss: Kundenbetreuung und Zusatzverkauf.	157
10.1	Es gibt keine Alternative zur Kundenbetreuung	157
10.2	Mehr Umsatz mit Bestandskunden	158
10.3	Die Bedeutung des Cross-Sellings	159
10.4	Aktive Kundenbetreuung	160
10.5	Kundenzufriedenheit ist nur die halbe Miete	160
10.6	Ideen für wirkungsvolles Individualmarketing	162
 Teil III Gut gerüstet: Ihr Werkzeugkasten der Verkaufstechniken		
11	Neugier gewinnt: Mit cleveren Fragetechniken mehr erfahren.	171
11.1	Wir verlernen das Fragenstellen	172
11.2	Gute Gründe, Fragen zu stellen	172
11.3	Stellen Sie die richtigen Fragen – und zwar richtig	173
11.4	Die wichtigsten Fragetechniken	175
	Literatur	182
12	Professionelle Einwandbehandlung: Das „Nein“ als Chance sehen.	183
12.1	Einwände: Hindernisse oder Kaufsignale?	184
12.2	Kein Einwand = kein Interesse = kein Abschluss	184
12.3	Unterscheiden Sie Einwand von Vorwand	185
12.4	Die Wahrheit liegt oft unter der Oberfläche	186
12.5	Die vier Phasen der professionellen Einwandbehandlung	187
	Literatur	190

13	Treffende Nutzenargumentation: Was Kunden glücklicher macht	191
13.1	Ohne Bedarfsanalyse keine schlüssige Nutzenargumentation	192
13.2	Sagen Sie immer die Wahrheit, aber sagen Sie nicht immer die ganze Wahrheit	192
13.3	Nutzen visualisieren, Nutzen vordenken und bis zum Kaufmotiv herunterbrechen	193
13.4	Wie ein Verkaufsprofi einen Kühlschrank an einen Eskimo verkauft	195
13.5	Die Fünf-Stufen-Technik der Nutzenargumentation	196
14	Keine Tricks! Abschlusstechniken gekonnt einsetzen	199
14.1	Die Angst des Verkäufers vor der Abschlussfrage	201
14.2	Der richtige Zeitpunkt für die Abschlussfrage	202
14.3	Kaufsignale zuverlässig erkennen	202
14.4	Beispiele für typische Kaufsignale	203
14.5	Die wichtigsten Abschlusstechniken im Überblick	203
15	Virtuose Verkaufskommunikation: Mit Profirhetorik punkten	211
15.1	Verbale und nonverbale Kommunikation	212
15.2	Die richtige Wortwahl im Verkauf	213
15.3	Fachjargon: Des Verkäufers Lust, des Käufers Frust	217
15.4	Die hohe Kunst der rhetorischen Selbstverteidigung	218
15.5	Was uns die Körpersprache verrät	221
15.6	Visualisierung oder: mit Bildern überzeugen	225
15.7	Aktives Zuhören	226
15.8	Dos and Don'ts im Kleidungsstil	227
	Literatur	230
16	Praktische Checklisten und Tipps	231
16.1	Checkliste „Research-Telefonat“	231
16.2	Checkliste „Terminierungstelefonat“	233
16.3	Checkliste „Nachfasstelefonat“	235
16.4	Checklisten „Einwandbehandlung“	236
16.5	Checklisten „Vor- und Nachbereitung von Kundengesprächen“	240
16.6	Checkliste „Leitfaden Erstgespräch mit einem Interessenten“	242

16.7	Checkliste „Fragenkatalog Erstgespräch“	243
16.8	Checkliste „Steckbrief Unternehmen“	244
16.9	Checkliste „Steckbrief Ansprechpartner“	244
16.10	Checkliste „Struktur Verhandlungsgespräch“	245
16.11	Wichtige Verhandlungstipps	246
16.12	Tipps für das Selbstmanagement	247
16.13	Tipps für die Selbstmotivation	248
Weiterführende Literatur		249

Über den Autor



Ingo Poggensee (Jahrgang 1969) studierte im Rahmen der Offizierausbildung in Hamburg Pädagogik. Nach der aktiven Bundeswehrzeit absolvierte er eine Ausbildung zum Finanzwirt sowie ein MBA-Studium im Bereich Financial Management in Wales. Nach jahrelanger Vertriebstätigkeit in einem Finanzdienstleistungsunternehmen ist er seit 1998 als Trainer, Berater und Coach in der Position des Management Consultants bei der PAWLIK Consultants GmbH für die nachhaltige Steigerung von Vertriebs- und Führungsleistungen nationaler und internationaler Kunden sowie für die Steuerung der Vertriebsaktivitäten des Unternehmens verantwortlich. Ingo Poggensee ist verheiratet, er hat zwei Kinder und lebt in Hamburg.

Email: ipoggensee@pawlik.de