

Kapitel 1

Verkaufen – der herrlichste Beruf der Welt!

Meinen ersten Tag als Verkäufer in der Finanzdienstleistungsbranche werde ich nie vergessen: Ich machte drei Kundenbesuche – und kehrte stolz mit drei Abschlüssen zurück, die immerhin einen Wert von 700 000 Mark repräsentierten!

Allerdings werde ich auch nicht die weniger rühmlichen Umstände vergessen, die mich zu diesem Erfolg trieben: Mein Chef hatte mich kräftig in den Allerwertesten treten müssen, damit ich mich aufraffte und ein richtiger Verkäufer wurde!

Damit Sie das besser verstehen, muß ich kurz ausholen: Ich stamme aus einer alten Unternehmerfamilie in Neuß. Mein Vater wollte eigentlich Opernsänger werden. Er hatte einen herrlichen Tenor und feierte in ganz Italien beträchtliche Erfolge. Aber am Ende leitete er doch die Papierfabrik seiner Familie, die 1810 gegründet worden war.

Meine Zukunft und Karriere im elterlichen Betrieb waren gesichert und vorprogrammiert. Bis an mein Lebensende hätte ich von Beruf „Sohn“ sein können.

Doch eine solche Perspektive erschien mir zu dürftig. „Du gehst deinen eigenen Weg“, sagte ich mir. Nach meiner Ausbildung standen mir bei einer großen Bank viele Türen offen. Ich aber beschloß, mich statt dessen in einer Branche zu betätigen, von der ich fasziniert war: die Branche der steuergünstigen Kapitalanlagen.

In keinem anderen Wirtschaftszweig, so sah ich es damals, gab es so viele Pioniere, so viele Visionäre. Leute, die aus dem Nichts auftauchten (leider auch manchmal später wieder im Nichts verschwanden), die große Dinge bewegten, viele Arbeitsplätze schufen, nützliche Projekte realisierten. Allerdings: Von den Produkten und wie sie verkauft wurden, hatte ich relativ wenig Ahnung.

So begann ich 1972 bei einer Unternehmensgruppe, die unter anderem Kurkliniken projektierte und realisierte. Mein Titel hörte sich gut an: Mitglied der Geschäftsleitung. Daß die Position mit harter Arbeit verbunden war, machte mir mein Chef sehr schnell klar:

Der kam gleich zu mir, drückte mir 250 Leads, uralte Adressen, in die Hand und sprach mit Nachdruck: „Ich lasse Sie doch nicht den Außendienst führen, wenn Sie in dieser Branche noch nicht verkauft haben! Machen Sie was daraus!“

Worauf ich heftig protestierte und sinngemäß erklärte, daß ich mich mit meiner Vorbildung durchaus nicht als Verkäufer fühlte. Mein Chef blieb bemerkenswert ruhig und teilte mir lediglich nachdrücklich mit: „Wer Bergrennen gewinnen will, muß den Berg kennenlernen!“, drehte sich um und verließ das Büro.

Das war auch besser so, denn ich war drauf und dran, die Beherrschung zu verlieren! Ich war doch nicht als Verkäufer eingestellt – denn meine Aufgabe sollte die Leitung des Vertriebes sein.

Nach ein paar Stunden hatte ich mich abgekühlt, setzte mich hin und bemühte mich drei Tage lang anhand der Adressen um Besuchstermine zwischen Hamburg und München. Die ersten drei ergaben sich in der Wuppertaler Region.

Das finanzielle Ergebnis habe ich bereits erwähnt. Ich traf zuerst auf einen Arzt und stellte fest: Die entscheidende Person war seine Frau. Sofort involvierte ich sie ins Gespräch, konnte dann problemlos mein Produkt verkaufen, denn sie war überzeugt.

Anschließend besuchte ich einen Fabrikanten in Wuppertal, der beiläufig bemerkte, daß sein Bruder zur Hälfte am Unterneh-

men beteiligt ist. Auch ihn zog ich sofort zum Gespräch hinzu, auch ihn konnte ich als Kunden gewinnen.

Bei dem Fabrikanten, so denke ich im nachhinein, gaben meine Umgangsformen den Ausschlag: Von meiner Banktätigkeit war ich den Umgang mit Unternehmern gewohnt. Beim Arzt war es die Frau, die ich überzeugte. Aus heutiger Sicht war ich als Verkäufer gerade in dieser Branche noch ziemlich unbedarft – aber ich tat einfach instinktiv das Richtige.

Vor allen Dingen hatte ich von Anfang an das getan, was auch heute noch jeder gute Verkäufer beherzigen sollte: Ich hatte planmäßig und systematisch für die kommenden Wochen Termine vereinbart. Ohne Termine keine Abschlüsse – diese simple Wahrheit hatte ich schnell eingesehen.

Meine ersten Termine resultierten aus angeblichen „Kartelleichen“, die vorher kein anderer Verkäufer angefaßt hatte. Fazit: Ich bemühte mich gerade bei diesen alten Adressen, ein überzeugendes Telefongespräch für eine Terminvereinbarung zu führen, was mir auch gelang.

Damals habe ich instinktiv vieles richtig gemacht, was ich später erst auf Seminaren erfahren habe. Ich bin mit großer Überzeugung und Begeisterung an die Arbeit gegangen, und ich konnte bei den Kunden durch inszeniertes Auftreten Vertrauen erwecken. Ich ließ Kompetenz und Fingerspitzengefühl einfließen – ich konnte verkaufen, und es brachte große Freude!

Erfolg hat bekanntlich auch Neider: Diese glaubten, meine Abschlüsse wären von mir manipuliert gewesen und ich hätte sicherlich meine Beziehungen spielen lassen.

Um diese Gerüchte zu widerlegen, entschloß ich mich, als Rheinländer in Bayern zu verkaufen. Das war eine echte Herausforderung – und am Ende waren meine Aufträge noch viel größer!

Diese Erfolge überzeugten meinen Chef, und ich trat meine vorgesehene Position an, um den Außendienst als Vertriebschef zu führen. Später wurde ich Geschäftsführer in einem der größten Unternehmen der Branche und gründete Jahre später die Investor und Treuhand, mein eigenes Unternehmen.

In 20 Jahren Berufserfahrung habe ich Tausende von Verkäufern im Auf und Ab erlebt, habe rekrutiert, ausgebildet, betreut und verkauft – Umsätze in Milliardenhöhe erzielt.

Die Erfahrungen daraus habe ich in diesem Buch gebündelt, um Sie davon profitieren zu lassen!

In all den Jahren also reifte meine Überzeugung, die mich seitdem nie verlassen hat und die ich hier übermitteln möchte.

Verkaufen ist der interessanteste und einer der einträglichsten Berufe in der Wirtschaft!

Den eigentlichen Anstoß zu diesem Buch, das eine kräftige Brise Begeisterung in den Verkauf bringen soll, erhielt ich dagegen eher durch ein negatives Ereignis, das sich vor vielen Jahren in meinem eigenen Unternehmen ereignet hat.

Einer meiner Vermögensberater brachte innerhalb von sechs Tagen Aufträge in Höhe von über vier Millionen Mark ins Haus. Seine Freude war natürlich riesengroß, und alle Mitarbeiter waren überzeugt, der Geburt eines neuen Verkaufs-Superstars beizuwohnen.

Kurz darauf platzte der Traum wie eine Seifenblase: Binnen weniger Tage stornierten die meisten Kunden ihre Aufträge wieder!

Sofort setzten wir uns mit diesem Verkäufer zusammen und analysierten das Geschehen. Dabei kam heraus: Dieser Verkäu-

fer war vor allem ein hervorragender Kenner des deutschen Steuerrechtes. Niemand konnte ihm ein X für ein U vormachen!

Unser Verkäufer, so stellte sich nun heraus, hatte den Kunden Argument um Argument auf den Tisch gehäuft, wie vorteilhaft doch dieses Geschäft für sie wäre. Ein Argument war unwiderlegbarer und schwerwiegender als das andere – der Tisch bog sich förmlich unter dieser Last.

Früher oder später waren die Kunden von diesem „Fachchinesisch“ förmlich erdrückt. Von der Ratio schien dieser Verkäufer stets recht zu haben. Was blieb den Kunden weiter übrig, als endlich zuzustimmen?

Also ein typischer Produktverkäufer, der nur sein Fachwissen vermitteln konnte. Sie wissen: Es gibt Verkäufer, die ihre eigene Person, also Sympathie und Begeisterung, einsetzen, solche, die ihre exzellente Produktkenntnis einsetzen, und nur wenige, die beides beherrschen.

Wir mußten erkennen, daß dieser Verkäufer die Kunden mit „Fachchinesisch“ erdrückte. Aber: Er konnte nicht erfolgreich verkaufen! Denn erfolgreich Verkaufen heißt immer noch:

Begeistern und überzeugen!

In unserem Fall hatten die Kunden die Argumente erfaßt und begriffen. Aber dem Verkäufer war es beim ersten Termin nicht gelungen, die „Vertrauensbrücke“ oder die „Sympathiebrücke“ zum Kunden zu schlagen. Auch hatte er vergessen, den Bedarf aufzuzeigen und die Kauflust zu wecken.

Ich meine, daß ein Verkäufer stets diese drei Abschnitte beherrschen muß:

1. Schritt: **Gefühl**

Hier gewinnt er Sympathie, Wohlwollen und Vertrauen des Kunden durch Kompetenz.

2. Schritt: **Verstand**

Hier folgt ein reines Fachgespräch mit Zahlen, Daten, Fakten.

3. Schritt: **Gefühl**

Hier in der Abschlußphase wird erneut das Gefühl angesprochen, werden unter anderem Kaufwünsche geweckt.

Der erwähnte Berater hatte in seinem Verkaufsgespräch also die „Goldenen Regeln“ nicht beherzigt und statt dessen in seinem Fachchinesisch so gut und viel erklärt, daß die Kunden nicht mehr wagten, Fragen zu stellen, etwa: „Wie geht denn das eigentlich?“

In den Tagen bis zum anberaumten Notartermin begannen sie, die Angelegenheit immer mehr zu bedenken. Am Ende konnten sie das ganze Angebot nicht mehr nachvollziehen und ließen schließlich die Finger davon.

Begeisterung hilft nicht nur verkaufen, sondern auch dem Verkäufer!

Noch ein Wort zur Begeisterung: Verkäufer, die den Kunden mit ihrer Begeisterung anstecken können, haben großen Erfolg. Wenige denken darüber nach, woher diese Begeisterung kommen soll und – noch wichtiger – wie sie in langen Berufsjahren aufrecht erhalten wird.

Ich hoffe, daß dieses Buch einige Antworten darauf geben wird.

Ein hartes Wort an den Anfang: **Verkäufer, die heutzutage nicht in der Lage sind, sich selbst zu motivieren, sollten ehrlicherweise den Beruf wechseln!** Das will ich im einzelnen erklären:

Wie oft habe ich auf Produktpräsentationen Verkäufer erlebt, die ihr offensichtliches Desinteresse überaus deutlich zur Schau stellten. Sie stehen in Grüppchen zusammen, finden alle Aktivitäten überflüssig, beklagen die Unfähigkeit der Firmenleitung, wissen alles besser, lassen sich durch nichts beeindrucken.

Dieser erfolglose Verkäufertyp lebt mit seinem Anspruchdenken sozusagen im ewigen Wartestand: Er wartet und wartet auf ein Produkt, das ihn begeistern soll.

Unglücklicherweise wird niemals ein Produkt seine Träume erfüllen. Also verlangt dieser Verkäufer am Ende vom Kunden, daß dieser ihn motivieren soll! Ebenfalls keine Alternative, die übermäßigen Erfolg verspricht...

Dann sollte er doch lieber Gerichtsvollzieher oder Steuerfahnder werden, denn diese Berufsgruppe wird durchaus von ihren „Kunden“ motiviert!

Ein völlig anderer Verkäufertyp ist der, der „im Erfolg stirbt“. Auch solche Verkäufer habe ich vor allem im Bereich der Vermögensberatung kennengelernt und will sie hier kurz skizzieren:

Es handelt sich hier um einen anfänglich durchaus begeisterten, fähigen Verkäufer, einen Senkrechtstarter sozusagen. Im ersten Jahr ist er agil, fleißig, rackert unermüdlich, besucht Seminare, ist mit Kollegen zusammen, nimmt an allen Motivations-Veranstaltungen und -Reisen teil, erhält eine Menge Feedback und schreibt sagenhaften Umsatz.

Nicht selten verdient er 300 000 Mark in der Finanzdienstleistungsbranche. Die Begeisterung ist groß und wächst und wächst. Nach drei Jahren hat er im Jahr vielleicht schon 700 000 Mark Einkommen erzielt.

Nunmehr herrscht bereits die Einstellung vor: Ohne mich läuft gar nichts mehr! Seine Selbsteinschätzung ist ins Unermeßliche gestiegen – der Start zum Höhenflug beginnt!

Die Kollegen von einst sieht er kaum noch, da er nur noch selten und ungern an Veranstaltungen teilnimmt und überhaupt dem Unternehmen nur noch sporadisch die Gnade seiner Aufmerksamkeit gewährt.

Im vierten oder fünften Erfolgsjahr ist er der liebe Gott persönlich. Den Firmen- oder Vertriebschef, der ihn einst auf den Weg nach oben brachte, hält er jetzt für weniger wichtig. Die menschlichen Beziehungen sind abgebröckelt, denn unser Verkäufer ist dem **Maslowschen Syndrom** erlegen:

Der Verkäufer weiß jetzt alles, hat jetzt alles. Was kann ihn noch motivieren, begeistern? Er begibt sich auf die vergebliche Suche nach dem „weißen Elefanten“, dem großen, ihm angemessenen Super-Abschluß.

Was reizt ihn, der ganz oben schwebt, denn jetzt noch am Alltagsgeschäft, das (wie dumm!) mit harter Arbeit verbunden ist? Wie soll er sich dafür noch begeistern?

Der Verkäuferberuf, so hört man gelegentlich, sei ein fauler Beruf. Er ermögliche manchen Verkäufern, mit relativ geringem Arbeitsaufwand Summen einzustreichen, für die ein Industriemanager rund um die Uhr arbeiten muß, seine Familie vernachlässigt, die Gesundheit ruiniert.

Blicke ich in die Verkaufslandschaft, finde ich das oben erwähnte Faulheits-Vorurteil allzu oft bestätigt: Da gibt es talen-

tierte Verkäufer, die einfach nicht zum Kunden kommen!

Sie wissen zwar verstandesmäßig sehr genau, daß die telefonische Terminvereinbarung die unabdingbare Vorstufe zum Erfolg ist – aber sie haben Angst oder keine Lust (=Faulheit), zum Telefon zu greifen, den Kunden anzurufen und sich eventuell eine Absage einzuhandeln!

Den „Caruso im Kleiderschrank“ nenne ich diesen mangelhaft begeisterten Verkäufertyp ohne Durchsetzungsvermögen. Und eine Vielzahl von Telefon-Marketing-Unternehmen, deren einziges Ziel darin besteht, Termine „zu legen“, lebt von diesem Verkäufertyp.

Die Philosophie dieser „Terminleger“ läßt sich durchaus rational begründen: Die Zeit des Verkäufers ist kostbar, er soll primär beim Kunden sein, also beraten, verkaufen. Somit übernimmt ein Dienstleistungsunternehmen die Aufgabe, Termine zu vereinbaren, die der Verkäufer dann nur noch abarbeitet.

Im übrigen: Telefonisches Terminieren ist viel leichter zu erlernen als Verkaufen. Man muß nur den „inneren Schweinehund“ überwinden wollen.

Nun gut. Mein Verdacht ist ganz einfach, daß hier die Kombination von faulen und ängstlichen oder völlig unbegeisterten Verkäufern die eigentliche Existenzgrundlage dieser Unternehmen ist.

Aber kehren wir zu unserem Star-Verkäufer zurück, der den „weißen Elefanten“ jagt: Er ist hoch gestiegen, kann aber nun auch tief fallen, wenn die Begeisterung nachläßt!

Inzwischen sind noch ein paar weitere Jahre vergangen. Die Jagd nach dem „weißen Elefanten“ war vergeblich, der Rest von Motivation und Begeisterung ist schon lange dahin.

Der Verkäufer erzielt kaum noch Umsätze, aber die in den vorausgegangenen Jahren immer anspruchsvollere Lebensführung verschlingt Unsummen...

Was ich beschrieben habe, ist Wirklichkeit: Der tiefe Fall endet häufig mit einem Knall. Ich kenne eine ganze Reihe von Verkäufern, die am Ende den Offenbarungseid ablegen mußten!

Sie haben ihr Geld, scheinbar leicht verdient, mit vollen Händen ausgegeben und mangels Begeisterung vergessen, weiter zu arbeiten und Geld einzunehmen.

Vergleichbares ereignet sich im Fußballgeschäft, wie wir aus den Zeitungen erfahren können: Ein Nobody spielt sich mit Begeisterung und Können nach oben. Die Millionen fließen.

Aber dann verkräftet der Spieler seinen schnellen Erfolg nicht. Erst ist die Begeisterung weg, dann bleiben die Fans aus. Denken Sie an Maradona, den argentinischen Super-Star!

Am Ende seiner Nicht-Motivation mußte ihn sein Verein quasi kidnappen und gewaltsam per Flugzeug zu einem wichtigen Spiel nach Moskau bringen. Der Star war absolut nicht mehr begeistert, mochte keinen Ball mehr berühren. Das Ende des Fußballers Maradona mit Frauengeschichten, Drogen und Alkohol ist bekannt.

Das alles verbirgt sich hinter dem oben angeführten Satz: Der alte Verkäufer stirbt im Erfolg, wenn er nicht mehr motiviert, nicht mehr begeistert ist. Wir sehen also, wie wichtig die Begeisterung gerade für diesen Beruf ist.

**Ein fehlgeschlagenes Geschäft
ist kein Geschäft!**