



THOMAS HAMMER

VERKAUFEN MIT HERZ

(K)ein Vertriebskonzept – eine (R)evolution für Verkauf und Kundenbindung

Alle Rechte vorbehalten

Thomas Hammer, Efringen-Kirchen

www.thomas-hammer.com

Umschlaggestaltung: Thomas Hammer

ISBN: 978-3-9822227-0-7





INHALTSVERZEICHNIS

Widmung	7
Vorwort von Dr. C. Röckelein	8
Vorwort	12
Einleitung	14
Warum dieses Buch	18
Anleitung zum Gebrauch	20
Allgemeines	22
Digitalisierung	22
Verkaufen kann jeder!?	23
Die eigene Persönlichkeit	24
Zeit	27
Ausgleich	30
Vertrieb	32
Einfach zuhören und verstehen wollen	32
Das Beste geben und dann loslassen	43
Kein Angebot und keine Muster	50
Verhandeln Sie das Wesentliche, der Rest wird folgen	56
Was ist möglich und was nicht?	63



Kommunizieren Sie positiv	68
Wichtige Elemente vorab klären	73
Ja aber....	79
Ja aber (2)	84
Das kann ich verstehen	88
Hören Sie auf Ihren Bauch	93
Prüfen Sie von Zeit zu Zeit, was Sie tun	98
Bleiben Sie bei Ihrem Stil	102
Ergünden Sie die Bedürfnisse Ihrer Interessenten	106
Kundenbindung	113
Wer gibt, erhält auch	113
Erst prüfen, dann handeln	117
Lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen	122
Hören Sie Wünsche und trauen Sie sich, diese zu erfüllen	127
Ich war schockiert	131
Erzählen Sie aus Ihren Erfahrungen	135
Seien Sie klar, auch wenn es keine Alternativen gibt	139
Übernehmen Sie die Verantwortung	144
Nehmen Sie Einwände des Kunden ernst	150
Es gibt keine „Einwände“ oder „Vorwände“, die es zu behandeln gilt	155



Ich verlasse den Verhandlungstisch ohne eine Zusage	160
Training und Coaching	165
Im Training / Coaching achte ich u.a. auf folgende Details:	165
Glossar	171
Epilog	174
Notizen	176





WIDMUNG

Ich danke meiner Partnerin Renée, dass sie mich stets bei meinem Buchprojekt unterstützt hat. Sie gab mir immer wieder den Anstoß weiterzumachen. Sie war es auch, die mir konsequent sagte, ich solle mir die Zeit nehmen, zu schreiben. Das Ergebnis halten Sie jetzt in den Händen.

Ich danke Christoph Röckelein, der mir erst bewusst machte, dass es die Haltung ist, auf die es im Leben ankommt. Ich danke ihm vor allen Dingen, dass er dieses beeindruckende Vorwort für dieses Buch geschrieben hat.

Ich danke Tina Schmitt für die vielen Stunden, die sie mich gewaltfreie Kommunikation gelehrt hat und in denen wir diese üben konnten. Die Einstellung der gewaltfreien Kommunikation hat meinen Geist geweitet und mich zum deutlich besseren Zuhörer gemacht.

Ich danke allen Kolleginnen und Kollegen, die sich über Jahre hinweg immer wieder das Thema mit meinem Buch anhören mussten und merkten, dass es nicht zum Ende kam.

Ich danke Armin Brucker, mit dem ich viele Stunden während meiner Physiotherapie über meine Einstellung und mein Wissen fachsimpeln durfte.

Ich danke Silke Boschert, die mich mit ihrem Buch erst auf die Idee gebracht hat, ein eigenes Buch über meine Erfahrungen und mein Wissen im Vertrieb zu schreiben.

Ich danke weiterhin allen Coachees und Kunden. Durch ihr Feedback, ihre Reaktionen auf mein Tun und ihre meist sehr offene Art mit mir zu kommunizieren, habe ich nahezu in jedem Gespräch gelernt und an Erfahrung hinzugewonnen. In letzter Konsequenz entstand dadurch erst meine Erfahrung und Einstellung zu Vertrieb und Coaching.

Ich danke allen Führungskräften, die mich durch mein Leben begleitet haben, auch wenn ich nicht immer mit deren Führung einverstanden war.

In diesem Zusammenhang möchte ich Hans Wolfesperger als eine Leitfigur und einen Mentor für mich herausstellen. Er erst gab mir die Möglichkeit, selbst zu führen und mich als Führungskraft auszuprobieren und in dieser Rolle zu wachsen.



VORWORT VON DR. C. RÖCKELEIN

Inmitten einer historischen Zeitenwende, in der die Zukunft ihre Richtung ändert, legt Thomas Hammer seinen Ansatz zum Verkaufen vor.

Sein Buch „*Verkaufen mit Herz*“ - *(K)ein Vertriebskonzept – eine (R)evolution für Verkauf und Kundenbindung* lässt mich zwangsläufig an die Synchronizität zwischen seinen Überlegungen und der aktuellen Zeitenwende denken. Diese Zeitenwende ist nicht nur durch technologische Transformationen wie die Digitalisierung oder die globalen Herausforderungen der Klimaveränderung und ihren Folgen gekennzeichnet, sondern scheint vor allem auch mit dem Erwachen eines Bewusstseins einherzugehen, das sich durch eine noch nicht definierte Art und Weise der Erneuerung der Menschlichkeit zeigen wird. So, wie wir vielerorts an der Schwelle dieses Übergangs stehen, sehen wir gleichzeitig das Zerfallen und Verschwinden UND das Entstehen und Erwachen von Konzepten und Haltungen. Bisherige Konzepte in Wirtschaft und Gesellschaft, in Unternehmen wie in Organisationen werden im Anspruch an die noch zu bewältigenden Fragestellungen zunehmend wirkungsärmer. Ein solcher Verlust erzeugt nicht nur Freude. Trauer, Angst und Unsicherheit bewegen alle Verantwortungsträger in Unternehmen und Organisationen. Da, wo nach neuen Konzepten gesucht wird, kann lediglich Zuversicht der Nährboden für die sich erst noch aktualisierenden Perspektiven sein. Aber das Geschäft muss weiterlaufen.

Eines der beanspruchten Konzepte ist sicherlich unser individuelles Selbstkonzept und das damit verbundene Selbst- und Weltverständnis und Menschenbild. Wir befinden uns in einer Übergangsphase, die uns ermöglicht, unser Menschsein und unsere Menschlichkeit bewusst und neu zu erkennen – auch in Unternehmen und in und durch unsere professionellen Rollen und Funktionen. In unzähligen Initiativen rund um den Globus erkennen wir bereits die Vorboten des Neuen. Und vielleicht lässt sich Thomas Hammers' in diesem Buch dokumentiertes Verständnis in diese Reihe mit einordnen.

Auch wenn sich die „alte“ Zeit gerade durch Nationalisten, Autokraten und diverse Rechtsbewegungen mit ganzer Kraft gegen ein Erwachen der Menschlichkeit zu stemmen versucht – sie alle erscheinen wie ein Gegen-trend, der letztlich nur das Entstehen einer bewussten Zivilisation ankündigt und bestätigt.



In den stillen und noch zaghaften Vorboten liegt bereits das Potenzial der Zukunft als Keim einer tiefgreifenden zivilisatorischen Erneuerung und des Erwachens eines Bewusstseins der Verbundenheit. Dies gilt für alle globalen Systeme und ist nicht auf Gesellschaft und Wirtschaft beschränkt. Es ist nichts anderes als ein Sprung aus der uns bekannten Sicht auf uns, andere und die Welt, wie wir sie kennen, zu etwas, was wir noch nicht wissen. Wir scheinen in einer für uns unergründlichen und spannungsreichen Zeitenwende zu leben, in der womöglich das bisherige Bewusstsein eines geteilten und sich getrennt fühlenden Menschen durch ein Bewusstsein vom ganzen Menschen als Teil der Menschheit ersetzt wird.

Wie aber können organisationale Konzepte wie Führung, Verkauf und Produktion und ihre Haltung und Kultur in einer im Wandel befindlichen Welt transformiert werden? Und wie kann dies konkret im Vertrieb gelebt werden? Thomas Hammer teilt als ausgewiesener Vertriebs-Experte und als Führungskraft in seinem Buch seine Erfahrungen und die daraus gewonnene Expertise in diesem unternehmerischen Sektor mit allen Interessierten. Ein Buch zum Nachdenken und Nachspüren in einer nachdenklichen Zeit.

Obwohl bereits 2010 ein Vorläuferentwurf mit Schwung als Buch in die Welt wollte, brauchte es mehr als ein Jahrzehnt, um aus diesem ersten Wurf zu der Reife zu gelangen, in der wir es heute in den Händen halten. Es durchlief eine Transformation, durch die der erste Entwurf förmlich aufgelöst wurde. Oder sollte ich besser sagen: Thomas Hammer durchlief in diesen mehr als zehn Jahren eine grundlegende Transformation.

Er beschreibt anschaulich und authentisch seine Sicht der Dinge im Vertrieb und definiert das Verkaufen als eine Kunst. Dabei setzt er auf Ansätze, die man vielleicht eher in einer erfüllenden Beziehung oder Gemeinschaft vermuten würde. Es sind Ansätze einer Menschlichkeit, die in der Begegnung von Mensch zu Mensch erfolgt, die von einer Qualität des Zuhörens hin zu einem tieferen emotionalen Verstehen führt. Und im Mittelpunkt steht eine bestimmte innere Haltung, die am Menschen orientiert ist und eben nicht an Zahlen oder Ergebnissen.

„Träumer einer idealisierten Welt... Der verkauft mit dieser Naivität kein einziges Produkt...“ – so wäre noch vor 10 Jahren vermutlich die Resonanz darauf gewesen. Aber heute, in der Zeitenwende, ist der historische Augenblick ein anderer Resonanzraum. Und ich wünsche mir für Thomas



Hammer und uns alle, dass dieser Resonanzraum wachsen darf. Letztlich sind wir immer auch in irgendeiner Art Verkäufer oder Käufer und repräsentieren diesen Resonanzraum im Augenblick des Geschehens. In diesem Geschehen können wir unsere Verbundenheit trotz individueller Unterschiedlichkeit und Interessen leben und einander verstehen lernen. Statt ein misstrauisches oder konkurrierendes Taktieren zu erleben (von einem Verkäufer, der uns was andrehen möchte), freuen wir uns doch alle, wenn wir – egal in welcher Rolle und Funktion – vom Gegenüber mit Achtung und Respekt betrachtet und verstanden werden.

Das Buch versprüht bereits auf den ersten Seiten eine gewisse ernsthafte Leichtigkeit: Die Freude, etwas mit (anderen) teilen zu wollen, gepaart mit einer Gewissheit, die nur ein überzeugter und erfahrener Professional so ausstrahlen kann. Klar, dass für Thomas Hammer Verkaufen ein sensibles und feinfühliges Handwerk ist, das wohl gelernt sein will und wofür jede Menge Erfahrung, Bewusstheit sowie Neugierde und Lernbereitschaft notwendig sind – ein Leben lang. Es ist keinesfalls selbstverständlich, dass Menschen anderen mit Menschlichkeit begegnen. Auch im Vertrieb nicht. Danke, Thomas Hammer, an dieser Stelle bereits für diesen Beitrag zur Menschlichkeit.

Der Leser taucht auf beeindruckende Weise in die Erfahrungs- und Praxiswelt von Thomas Hammer ein. Anhand konkreter Praxisbeispiele aus dem Alltag eines Verkäufers versteht man nicht nur die äußere Realität im Verkauf besser, sondern auch die innere Realität des Verkäufers Thomas Hammer. Diese mehrperspektivische Sicht macht das Lesen sehr spannend und erfrischend. Die Kommentare, Selbstreflexionen und Empfehlungen des Autors führen zu dem Empfinden, man hätte soeben eine gute Beratung erlebt.

Auch wenn ich selbst kein professioneller Verkäufer bin, haben die reflektierenden Perspektiven einen nachhaltigen Eindruck bei mir hinterlassen, der mich als Mensch in meinem eigenen lebensgeschichtlichen Kontext sehr bereichert hat.

Ich sehe diesen Eindruck jedoch lediglich als eine Kostprobe. Wie bereichernd wird ein Prozess dieser nachhaltigen, ernsthaften und zugleich



menschlichen und liebevollen Arbeit von Thomas Hammer erst sein, wenn es zu einer wirklichen Zusammenarbeit mit ihm kommt?

Wir können es ausprobieren!

Dr. Christoph Röckelein

Freiburg, im Zeichen von Corona 2020



VORWORT

Ich wollte schon seit zehn Jahren ein Buch über Vertrieb, Vertriebskonzepte und Vertriebsstrategien schreiben. Mein Anliegen war, die vielen „Fehler“, die ich im Laufe meiner Karriere selbst gemacht habe und bei anderen Verkäufern bemerkt und erfahren habe, aufzuzeigen und meine – für mich ideale – Vorgehensweise im Verkauf darzustellen.

Bereits im Jahre 2010 traf ich mich mit einer Freundin, die gerade ein eigenes Buch veröffentlicht hatte. Ich erzählte ihr von meinen Ideen und sie reagierte sofort positiv darauf. Sie sprach von ihrem Buch und wie leicht es gewesen wäre, dies zu schreiben. Ich könnte es ja ähnlich machen wie sie und einfach 100 Tipps für den perfekten Verkauf zusammenstellen. Wow, das war die zündende Idee; ich legte daraufhin sofort los. Im Nu hatte ich ca. 30 von 100 Tipps zu Papier gebracht. Dann wechselte ich den Job und mein Buch lag auf Eis.

Im Dezember 2013 kam mir das Projekt erneut in den Sinn und ich klemmte mich wieder dahinter. Ich fing an, die vorhandenen 30 Tipps auszuformulieren, schrieb ein Vorwort und die Buchrückseite. Sechs der Tipps versah ich bereits mit Inhalt und schrieb sie nieder. Weitere Ideen bekamen Inhalt und zum Schluss hatte ich insgesamt 101 Tipps zusammen. Trotz des guten Vorankommens ging es irgendwann einfach nicht mehr weiter und das Projekt Buch verschwand erneut in der Versenkung.

Im Dezember 2016 erzählte ich meiner Partnerin Renée von meinem Projekt und sie ermunterte mich, weiter daran zu arbeiten. Zwischenzeitlich hatte ich eine Ausbildung zum Mediator gemacht, die gewaltfreie Kommunikation kennengelernt, mich darin weitergebildet und viele Dinge ausprobieren können.

Mir wurde klar, dass ich mein Buch mit 101 Tipps nie veröffentlichen würde. Ich spürte, dass es nicht das war, woran mein Herz tatsächlich hing. Ich wollte es umschreiben, neu schreiben oder was auch immer. Die Zeit verrann und nichts passierte.

Im Oktober 2017 sprach ich mit einem Inhaber einer innovativen Physiotherapiepraxis über meine Ideen. Es sprudelte nahezu eine Stunde lang aus mir heraus, ohne dass ich den Schwall aufhalten konnte. Ich erntete erstaunte Blicke und jede Menge Fragen, die ich in der



Folge allesamt beantworten konnte. Am Ende unseres Gespräches sagte der Physiotherapeut zu mir: „Herr Hammer, Sie haben völlig recht, das ist der richtige Weg!“

Ich erzählte ihm von meinem Buchprojekt und er sagte, er wäre der Erste, der das Buch kaufen und lesen würde. Gleichzeitig merkte er an, dass meine Ideen revolutionär seien und vermutlich nur wenige Unternehmer und Vertriebsmitarbeiter in der heutigen Zeit in der Lage wären, diese Ideen umzusetzen. Ein generelles Umdenken wäre dafür erforderlich. So entstand dann auch der Untertitel dieses Buches.

Jetzt bemerkte und wusste ich: Ich bin mit dem Herzen dabei. Mir wurde klar, weshalb ich all die Jahre nicht weiterkam. Genau das, was ich diesem Unternehmer erzählte, lebt in mir. Genau das ist es, was von mir an die Öffentlichkeit möchte. Genau das möchte ich meinen Kollegen im Vertrieb ans Herz legen und ihnen mit auf den Weg geben.



EINLEITUNG

Was ist es nun, was ich meinen Kollegen ans Herz legen möchte?

Glückwunsch! Sie haben sich einen Beruf ausgesucht, der absolut anspruchsvoll ist und mehr als viele andere Jobs Ihre ganze Präsenz erfordert. Es geht nicht darum, mit Kunden Kaffee zu trinken oder Mittag zu essen. Verkaufen ist viel mehr als das. Verkaufen ist eine Kunst, die unter anderem folgende Facetten beinhaltet:

- Es ist Ihre Aufgabe, sich auf jeden Gesprächspartner neu einzustellen. Manchmal ist das sehr herausfordernd, gerade wenn das letzte Gespräch nicht oder nicht ganz Ihren Wünschen entsprach.
- Es ist wichtig, jede Situation neu zu betrachten. Natürlich können Sie aus Ihrem Erfahrungsschatz schöpfen. Gleichzeitig ist jede Situation neu und anders und es unglaublich wichtig, dies im Hinterkopf zu behalten. Auch wenn Sie glauben, eine Situation zu kennen, weil Sie etwas Ähnliches bereits erlebt haben, kann sie jetzt einen anderen Ausgang nehmen oder eine ganz andere Richtung einschlagen.
- Jedes Gespräch braucht Ihre volle Präsenz und Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit. Tun Sie nichts anderes, hören Sie einfach nur zu.
- Seien Sie, wenn möglich, empathisch. Das geht nur, wenn Sie nicht gerade selbst Empathie* benötigen. Empathie signalisiert dem Gegenüber, dass Sie verstehen, wie es ihm geht. Für die meisten Menschen wirkt das unglaublich befreiend und sie atmen, im ursprünglichen Sinne des Wortes, „erleichtert“ auf. Wenn Sie in solchen Momenten beispielsweise einen Seufzer der Erleichterung bemerken, wissen Sie, dass Sie auf dem richtigen Weg sind.

Um erfolgreich im Verkauf zu sein, benötigen Sie sehr viele Eigenschaften, die nahezu alle erlernbar sind. Ich möchte nachfolgend einige benennen, kann jedoch nicht auf alle Eigenschaften eines exzellenten Verkäufers eingehen:



-
- Selbstorganisation
 - Selbstführung
 - Authentizität
 - Ehrlichkeit
 - Empathie
 - Kontaktfreudigkeit
 - Wissen um die Kraft der Sprache
 - Positives Mindset
 - Klare Vorstellungen und Ziele
 - Fachwissen etc.

Erfolg kommt dann, wenn Du
tust, was Du liebst.

(Autor unbekannt)





WARUM DIESES BUCH?

Weil ich den Verkauf liebe und gerne Verkäufer bin. Mit allem was dazugehört; auch Kaltakquise. Ich liebe Kaltakquise.

Weil ich möchte, dass Verkäufer intrinsisch motiviert sind, damit sie ihre Kunden zum Kauf motivieren können.

Weil ich daran glaube, dass ein motivierter Kunde kauft; es benötigt keinen Druck.

Weil ich weiß, dass der Kunde kauft, wenn er dem Verkäufer vertraut. Was macht mich so sicher? Ich habe es erfahren.

Weil ich diese Sicherheit habe, kann ich den Verhandlungstisch auch ohne Vertrag in der Tasche verlassen.

Weil ich möchte, dass gute Verkäufer ihr Potential und ihren eigenen Stil entfalten.

Mein Ziel ist es, ausschließlich zufriedene Kunden zu haben. Jetzt werden Sie sagen: „Was für ein Spinner“. Das ist keine Spinnerei, das ist Realität. In den ganzen Jahren, in denen ich Vertrieb gemacht habe, hatte ich nie einen wirklich unzufriedenen Kunden.

Es gab Kunden, die unsere Dienstleistung immer wieder mal reklamierten. Das jedoch waren für mich Kunden, die mir mitteilten, dass ich etwas verbessern kann. Sobald ich meinem Kunden aus dem Herzen heraus verspreche, dass ich alles in meiner Macht Stehende versuchen werde, um die Dienstleistung oder das Produkt zu verbessern, wird der Kunde dies hören und abwarten.

Nach solch einer Aussage können Sie sich nicht zurücklehnen und abwarten, weil der Kunde zunächst zufrieden gestellt ist. Ganz im Gegenteil. Egal, was reklamiert wurde, nehmen Sie dies ernst und kümmern Sie sich um diese Reklamation; so lange, bis Sie ein Ergebnis haben. Natürlich können Sie das „Kümmern“ auch abgeben oder delegieren, bitte jedoch nicht das Nachhalten, bis das Ergebnis vorliegt. Dieses Ergebnis bitte ich Sie, Ihrem Kunden mitzuteilen.

Meine Erfahrung ist, dass der Kunde mit dem Kommunizieren des Ergebnisses und der geplanten Umsetzung desselben meist zufrieden war. Wenige Male reichte das nicht aus und ich fragte den Kun-



den, ob er Alternativen akzeptieren könne.

Die beiden Kunden, die meine Firma (in 18 Jahren) nicht zufriedenstellen konnte, entließ ich auf eigenen Wunsch aus dem Vertrag – ohne die branchenübliche Abstandszahlung.

Wie bereits erwähnt: Ich möchte keine unzufriedenen Kunden.



ANLEITUNG ZUM GEBRAUCH

Das Buch, das Sie in den Händen halten, ist keine komplette Anleitung, die Sie zum perfekten Verkäufer macht.

Es dient dazu, viele Ideen zu liefern, wie der Verkauf leicht wird und zugleich erfolgreich. Der Erfolg ist quasi die natürliche Folge dessen, was passiert, wenn sich Ihre Haltung zu Ihrer Tätigkeit verändert.

Es gibt einen allgemeinen Teil, in dem ich beschreibe, was mir beim Verkaufen wichtig ist. Allgemein, weil dies auch in anderen Büchern ähnlich beschrieben ist. Diesen Teil halte ich kurz.

Danach kommt der wichtigste Teil: meine Erfahrungen, die ich in jedem Fall mit Ihnen teilen möchte. Es sind sehr unterschiedliche Erfahrungen, die ich in vielen Jahren des Vertriebs alle selbst gemacht habe.

Jedes einzelne Beispiel ist etwas Einzigartiges und Besonderes und hatte für mich einen Aha-Effekt.

Im Anschluss an jedes Beispiel habe ich ein Zitat eingefügt, welches mich in diesem Zusammenhang inspiriert hat (grün unterlegt). Darüber hinaus habe ich solche Zitate an weiteren für mich sinnvollen Stellen verwendet.

Hierauf folgt meine Lern-Erfahrung aus dem jeweiligen Beispiel, die ich mit „Erfahrung“ gekennzeichnet habe.

Zuletzt habe ich das Wesentliche des Beispiels kurz in einer Essenz zusammengefasst (blau unterlegt).

Die Essenz ist quasi das, was ich im jeweiligen Augenblick als wertvollen Bildungsmoment erlebt habe und manchmal erst in Nachhinein verstanden habe.

Mein „Konzept“ ist kein Vertriebskonzept im klassischen Sinne, sondern eine konsequente Weiterentwicklung aus dem Erfahrenen und Gelernten. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um eine Haltung; eine Haltung, die an Menschen orientiert ist, nicht an Zahlen oder Ergebnissen.

Sobald Sie diese Haltung verinnerlicht haben, werden Sie jedes gewünschte Ergebnis erreichen.



Da mir nicht nur das Akquirieren neuer Kunden, sondern auch das Halten der Bestandskunden extrem wichtig ist, habe ich beide Elemente in meinem Buch aufgenommen. Zunächst beginne ich mit Beispielen aus dem Vertrieb, weil ich darauf den Schwerpunkt des Buches legen möchte. Danach erzähle ich Beispiele aus meiner Praxis, wie Kundenbindung gelingen kann.

Sofern Sie das Ziel verfolgen, ein „Verkaufsprofi“ zu werden, reicht dieses Buch alleine, wie oben erwähnt, nicht aus. Dann lege ich Ihnen – ganz auf Ihren Bedarf abgestimmte – Trainings oder Coachings ans Herz.

Deshalb möchte ich zum Schluss des Buches aufzeigen, auf welche Elemente ich in meinen Trainings und Coachings den Fokus lege. Diese Aufzählung hat nicht den Anspruch, vollständig zu sein.

Einige Begriffe in diesem Buch sind mit einem Asterisk (*) versehen, sie werden am Ende dieses Buches in einem kurzen Glossar erläutert. Einerseits enthält dies ein Fremdwort, aber auch Begriffe, die als bekannt vorausgesetzt werden können, die ich jedoch so definiere, wie ich sie im Kontext dieses Buches verstanden wissen möchte.

Sie können das Buch von Anfang bis Ende lesen oder sich einfach ein Beispiel herauspicken, das Sie gerade anspricht.

Beim Schreiben verwende ich die Worte Kunde und Interessent synonym. Ich kann beide Begriffe gut unterscheiden. Dennoch möchte ich bewusst auf die Unterscheidung verzichten, da es in vielen Fällen keine Rolle spielt, ob es sich um einen Kunden oder einen Interessenten handelt. Für beide passt der Ansatz.

Die gewählte männliche Form bezieht immer auch gleichermaßen weibliche und/oder diverse Personen mit ein. Auf konsequente Doppelbezeichnungen wurde aufgrund besserer Lesbarkeit verzichtet.

Den größtmöglichen Nutzen aus diesem Buch erreichen Sie, wenn Sie meine Erkenntnisse und Erfahrungen einfach ausprobieren. Sie werden überrascht sein, was Sie damit bewirken können.

Überraschen Sie damit auch Ihre Interessenten oder Kunden.

Ihr Thomas Hammer



ALLGEMEINES

Digitalisierung

Alle sprechen von der Digitalisierung, die zukünftig sicherlich vermehrt auch im Verkauf ihren Einsatz finden wird.

Bereits heute laufen viele Gespräche über Skype, Zoom, FaceTime oder welches Medium auch immer. Dies wird zunehmen und einen festen Platz in unserer Gesellschaft einnehmen.

Der Beruf des Verkäufers wird dadurch nicht weniger anspruchsvoll, im Gegenteil. Der Verkäufer von heute benötigt zusätzlich Kenntnisse über digitale Medien und ihre Möglichkeiten. Er kann nicht mehr nur per Mail, Telefon oder persönlich kommunizieren. Videokonferenzen, Messenger-Dienste, Zoom-Calls, digitale Lernplattformen, Medienpräsenz und weitere digitale Inhalte haben ihn bereits erreicht oder tun dies in naher Zukunft. Allein das braucht eine gewisse Affinität zur Technik und eine Einstellung, die Lernen als festen Bestandteil im Leben integriert hat.

Mit einem Notebook können Sie Berichte während des Tages schreiben, für die es früher einen Bürotag brauchte oder womöglich einen Abend im Büro statt bei der Familie.

Teilweise haben Firmen bereits ihren Katalog online, so dass der Verkäufer am Tisch des Kunden über sein Sortiment oder Dienstleistungsrepertoire sprechen kann.

Der Verkäufer kann über Facebook, LinkedIn, Xing und Co. mit seinen Kunden in Kontakt treten und auch Kontakt halten.

Auch weitere Messenger-Dienste zu nutzen, um dem Kunden ein Angebot oder einen Prospekt zu senden, ist durchaus sinnvoll.

Dennoch wird es auch zukünftig Menschen geben, die explizit persönlich mit Menschen verhandeln wollen. Sei es im Erstkontakt, sei es zum Vertragsabschluss, sei es im Falle einer Reklamation oder einfach nur, um Vertrauen in das Unternehmen zu gewinnen, mit dem eine Zusammenarbeit angestrebt wird.



Verkaufen kann jeder!?

Immer wieder lese ich in Stellenanzeigen, dass Ingenieure, Techniker, Meister etc. für den Vertrieb gesucht werden.

Erst vor Kurzem hatte ich einen sehr netten und kompetenten jungen Vater im Coaching, der früher einen eigenen Betrieb geführt hatte und deshalb die technische Seite seines Geschäftes aus dem Effeff beherrschte.

Ich erinnere mich an sehr viele Außendienstmitarbeiter, die mich während meiner 18-jährigen Tätigkeit als Vertriebsleiter und Geschäftsführer (in meiner Eigenschaft als Einkäufer) besuchten und die deutlich weniger kompetent waren als dieser junge Mann, der da vor mir saß.

Dennoch teilte er mir zu Beginn des Coachings mit, dass er noch nie im Vertrieb ausgebildet wurde und alles, was er heute tue, intuitiv tun würde.

Ich bemerkte recht schnell, dass der junge Mann extrem kompetent war, in dem was er tat. Im Bereich Vertriebsorganisation, Mindsetting und Ausdrucksweise konnte er jedoch einfach noch sehr viel dazu lernen.

Es ist ein Trugschluss zu denken, dass nur der technische Part passen müsse, den Rest bekomme man ja mit gesundem Menschenverstand schon irgendwie hin. Ich behaupte ja auch nicht, dass ich Brötchen so gut backen kann wie mein Bäcker um die Ecke. Oder vom Malen so viel verstehe, wie ein ausgebildeter Maler.

Bei einem Auto käme heute vermutlich niemand mehr auf die Idee, es selbst zu reparieren. Jedoch beim Handwerk des Malers oder Bäckers gibt es Zeitgenossen, die glauben, es zu können wie die Profis. In der Tat kann man mit viel Engagement und Interesse gute Ergebnisse erzielen. Die Erfahrung eines Fachmanns ist jedoch immer dann gefragt, wenn nicht alles nach den eigenen Wünschen gelingt.

Beim Verkaufen denken viele, dass es nur gesunden Menschenverstand brauche und schon sei der Verkäufer geboren. Für mich ist Verkaufen ein Handwerk, welches gelernt sein will und wofür jede Menge Erfahrung notwendig ist. Einfach gesagt: Profession.



Die eigene Persönlichkeit

Wer sind Sie?

Darauf gibt es keine einfache Antwort. Viele Verkäufer wissen nicht, was ich meine, wenn ich diese Frage stelle.

Als ich 16 war, kam ich das erste Mal mit dem klassischen Vertrieb in Berührung. Mein damaliger Ausbildungsleiter war der Prokurist der Firma, in der ich meine kaufmännische Ausbildung machte. Er war verantwortlich für den Vertrieb des Unternehmens und war gleichzeitig der einzige Außendienstler.

Da die Firma ein kleines Familienunternehmen war, hatte ich die Möglichkeit, von Beginn an dabei zu sein, wenn Kunden unser Ladengeschäft besuchten. In dem Kurzwarengroßhandel hatten wir jeden Tag viele Kundenkontakte persönlicher Art.

Mein Ausbildungsleiter war meist nur an einem oder zwei Tagen pro Woche im Haus und brachte mir das bei, was er unter Vertrieb verstand.

Ich erkannte schnell, dass viele Kunden unzufrieden waren und hinterfragte, weshalb dies so ist. In diesem Zusammenhang interessierte ich mich für alles und versuchte mich in allem, was damals gängig und „in“ war.

Ich begann mit positivem Denken nach Dr. Joseph Murphy. Es folgten NLP (neurolinguistisches Programmieren), unzählige Verkaufstrainings, Rhetorikseminare, eine Trainerausbildung, eine Mediatorenausbildung, eine Ausbildung in gewaltfreier Kommunikation, eine Ausbildung zum Coach, eine Fortbildung in haltungsbasierter Selbstführung, eine Weiterbildung in Persönlichkeitsentwicklung ...

Was ich meine: Ich habe mich das ganze Leben lang mit meiner Person, mit meinem Selbstbild und meinem Sein beschäftigt.

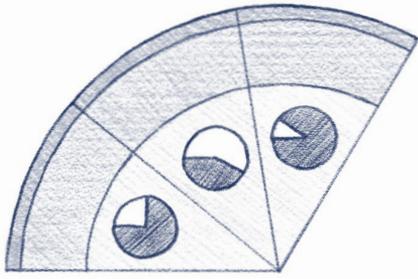
Ein klassischer Vertriebsmitarbeiter braucht dies keineswegs zu tun. Gleichzeitig ist es für jeden im Verkauf wichtig, über seine Stärken und Schwächen Bescheid zu wissen. Seine wesentlichen Charaktereigenschaften und Motivationen zu kennen. Elementar ist, dass jeder Verkäufer seine Kompetenzen einschätzen kann und diese auszubauen versucht.



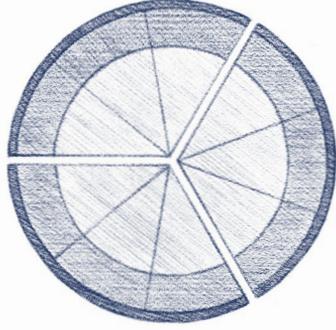
Wer im Vertrieb ist, sollte nicht aufhören, von, mit und durch Menschen lernen zu wollen.

Sind Sie noch jung im Geschäft oder bereits ein „alter Hase“? Es ist nie zu spät, etwas über sich zu lernen.

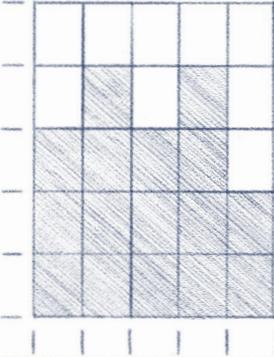
Mein Online-Analyse-Tool (Personality Profiler) der Firma LINC kann in kurzer Zeit ein relativ treffsicheres Bild über Ihre Charaktereigenschaften, Ihre Motive und Kompetenzen liefern. Im Gespräch mit mir können dann die Lernfelder herausgearbeitet werden, an denen Sie selbst Hand anlegen oder sich einem Coach Ihrer Wahl anvertrauen können. Dies dient im wahrsten Sinne des Wortes der „Persönlichkeitsbildung“.



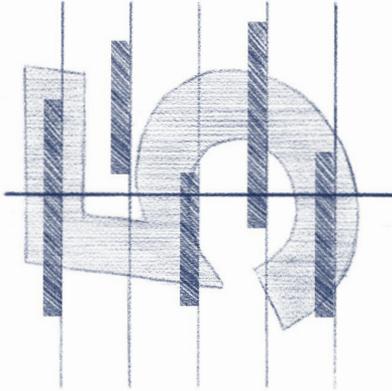
MOTIVATION



KOMPETENZEN



CHARAKTER





Zeit

Immer wieder höre ich von Vertriebsmitarbeitern den Satz: „Ich habe keine Zeit“. Nun möchte ich nicht behaupten, dass dieser Satz keine Berechtigung hat. Jeder Vertriebsmitarbeiter hat heute alle Hände voll zu tun.

Gleichzeitig denke ich, ist es eine Sache der Planung und der Priorisierung. Wenn ich abends mit meiner Partnerin eine Ausstellung besuchen oder ins Kino gehen möchte, dann werde ich dieses Ziel nur erreichen, wenn ich es einerseits plane und andererseits die Priorität auf diesen Termin lege.

Ruft dann ein Kunde oder Interessent um 16:30 Uhr an, setze ich die Priorität auf meine Beziehung und bespreche mit dem Kunden Möglichkeiten, seinen Wünschen zu einer anderen Zeit nachzukommen.

Zeit ist das einzige, was sich nicht aufhalten lässt. Die Uhr des Lebens tickt unermüdlich weiter, auch wenn ich den Zeiger meiner Uhr anhalte.

Genau deshalb ist es wichtig, nicht nur die richtigen Dinge zu tun, sondern auch, die Dinge richtig zu tun. Mit „richtig“ meine ich nicht, dass es ein „falsch“ gibt, sondern eher, dass es wichtig ist, was ich tue, um am Ende des Tages ein für mich gutes Ergebnis erzielt zu haben.

Manche Menschen rennen quasi durchs Leben. Sie sind oft gehetzt, setzen sich zu viele Termine, wollen alles unter einen Hut bringen. Mit welchem Ziel? Ganz am Ende unseres Lebens steht der Tod, das ist hinlänglich bekannt. Weshalb hetzen Sie so, um dort hin zu kommen?

Zeitmanagement beginnt beim aufgeräumten Schreibtisch, zieht sich durch das stets aktuelle E-Mail-Postfach und endet unter anderem bei dem Wort „NEIN“.

NEIN ist in diesem Zusammenhang ein kompletter Satz und bedeutet, dass ich etwas zum jetzigen Zeitpunkt nicht machen möchte, weil ich meine Prioritäten anders gesetzt habe.

Nein ist auch immer ein Ja zu etwas anderem. Im obigen Beispiel das Ja zum Termin mit meiner Partnerin.



Nein zu sagen, fällt oft schwer, weil ...

- wir es gewohnt sind, andere Menschen zu unterstützen,
- wir nicht als egoistisch wahrgenommen werden wollen,
- wir für unseren Kunden/Interessenten da sein wollen,
- wir NEIN selbst nicht gerne hören,
- wir ...

Nein zu sagen, birgt viele Chancen. Deshalb ist es wichtig, dies zu erlernen.

Sollten Sie Unterstützung benötigen, schauen Sie auf meine Webseite, es lohnt sich:

www.thomas-hammer.com

Es gibt Wichtigeres im Leben,
als beständig dessen Ge-
schwindigkeit zu erhöhen.

(Mahatma Gandhi)



Ausgleich

Wer einen anspruchsvollen Beruf hat, benötigt einen Ausgleich zu dieser Tätigkeit. Vielen ist das gar nicht bewusst. Sie arbeiten 12 Stunden, um sich im Anschluss daran von den Medien berieseln zu lassen und dann schlafen zu gehen. Dies tagein und tagaus.

Ich meine nicht, dass Fernsehen, Radio, Zeitungen oder Internet nur ein „Berieseln“ sind. Natürlich handelt es sich dabei um wichtige Informationsquellen, die durchaus genutzt werden können und ihre Berechtigung haben. Gleichwohl kommt es, wie in vielen Bereichen des Lebens, auf das Maß der Dinge an.

Ich bin der Meinung, dass jeder Verkäufer sich einen privaten Ausgleich zum Beruf schaffen sollte. Bowling, Lesen, Radeln, Malen, Joggen, Meditieren, Tennis, Yoga, Golf, Spaziergehen, Familie oder was auch immer Sie zur Ruhe kommen und abschalten lässt. Es ist extrem wichtig, die Akkus wieder aufzuladen; erst dann können Sie wieder die volle Leistung erbringen.

Gehen Sie sorgsam mit sich um. Nehmen Sie sich ihre Auszeiten, sie sind der Strom zum Laden Ihrer Akkus.





VERTRIEB

Einfach zuhören und verstehen wollen

Ich hatte bei meinem vorletzten Arbeitgeber (einer Wäscherei) mit einem Kunden zu tun, der für alle unsere Mitarbeiter der „schwierige Kunde“ war. Es handelte sich um ein Altenpflegeheim, bei dem der Heimleiter und seine Hauswirtschaftsleiterin verschiedene Ideen verfolgten, die seinerzeit in den meisten Einrichtungen anders gehandhabt wurden. Dabei ging es im Detail um das Kennzeichnen der Heim- und Bewohnerwäsche, um den Gebrauch von Inkontinenzunterlagen etc. Ich respektierte die „Andersartigkeit“ dieser Einrichtung und unser Betrieb konnte dies, nach längerem Zureden meinerseits, auch intern abbilden und leisten.

Zwei Jahre danach sollte das Heim umgebaut werden. Der Heimleiter und ich hatten regen Telefonkontakt, aus dem ich entnehmen konnte, welche Veränderungen er sich von uns wünschte. Diese Wünsche hatten im Wesentlichen mit dem geplanten Neubau/Anbau des Heimes zu tun. Eines Tages war es dann soweit: Ein Teil der bisherigen Einrichtung wurde dem Erdboden gleichgemacht, um den geplanten Neubau zu realisieren, der an das noch bestehende Haus angebunden werden sollte. In diesem Zusammenhang musste eine große Anzahl der Bewohner in eine andere Einrichtung verlegt werden. Der Heimleiter hatte exakte Vorstellungen, wie dieser Umzug und die Umbauphase abzulaufen hatten.

Ich fuhr in die Einrichtung und hörte die Ideen der Heimleitung und Hauswirtschaftsleiterin. Meines Erachtens waren diese Ideen durchdacht und gut organisiert. Sie entsprachen jedoch nicht dem, wie ich und der Rest der Geschäftsleitung dies gerne gesehen hätten.

Die Umbauphase kam und die Anzahl der Bewohner in diesem Heim wurde deutlich geringer. Im selben Atemzug wanderten die Bewohner in die andere Einrichtung ab, welche jedoch nicht unser Kunde war. Das bedeutete, dass uns recht viel Umsatz verloren ging und gleichzeitig unser Aufwand – aufgrund der Situation während der Umbaumaßnahmen – um ein Vielfaches größer geworden war. Unsere Fahrer mussten einen höheren Zeitaufwand bei der Anlieferung in Kauf nehmen. Mitarbeiter wechselten in das neue Heim und die Mietberufsbekleidung zog natürlich mit jedem Mitarbeiter eben-



falls in das andere Pflegeheim. All die kleinen Details sorgten dafür, dass wir nahezu wöchentlich Telefonate mit der Hauswirtschaftsleiterin führten, um die anstehenden Änderungen nach den Wünschen der Heim- und Hauswirtschaftsleitung vorzunehmen.

Kurzfristig sah es so aus, als würde der Kunde uns permanent weniger Umsatz einbringen, im Gegenzug jedoch mehr und mehr Arbeit machen. Diese kurzfristige Sicht der Dinge entsprach jedoch nicht meiner Betrachtungsweise. Ich hatte zugehört und verstanden, was der Kunde wünschte. Genau diese Wünsche versuchte ich als Dienstleister zu erfüllen, um einen weiterhin zufriedenen Kunden zu haben.

Diese Aufgabe gelang mir sehr gut, was ich erst Jahre später erfahren sollte.

Sieben Jahre nach der Umbauphase des vorgenannten Heimes fragte derselbe Heimleiter eines Tages in meiner neuen Firma an, ob wir Interesse daran hätten, das Haus mit unserer Dienstleistung zu versorgen.

Ich hatte mich zwischenzeitlich beruflich verändert und war von einem überregionalen Geschäftsführerposten, für den ich meinen damaligen Job aufgegeben hatte, wieder in die regionale Wäschereibranche gewechselt. Allerdings jetzt bei einem Wettbewerber meiner damaligen Firma.

Die Anfrage des Heimleiters überraschte mich sehr und ich vereinbarte mit ihm in der Folgewoche einen Termin.

Nach der Begrüßung und ein wenig Smalltalk wollte ich zunächst wissen, wie er darauf käme, bei meiner jetzigen Firma anzufragen. Er hatte erfahren, wo ich jetzt arbeite und mich deshalb kontaktiert. Auf genaueres Nachfragen erfuhr ich, dass er in der damaligen Umbauphase mit meiner Dienstleistung so sehr zufrieden gewesen war und sich nun daran erinnert hätte. Diese Zufriedenheit konnte er genau beschreiben. Ich war einer der wenigen Dienstleister gewesen, der in der für ihn wichtigen Phase achtsam zugehört hatte.

Auf weiteres Nachfragen erfuhr ich, dass er mit der Geschäftsleitung seines derzeitigen Wäscherei-Dienstleisters (dies war noch immer der Betrieb, dem ich seinerzeit den Rücken gekehrt hatte; d.h. mein früherer Arbeitgeber) bereits mehrere Gespräche geführt hatte.



Er stellte fest, dass es trotz dieser Gespräche zu keiner Veränderung kam. Gleichzeitig war er mit der Dienstleistung, die er dort erhielt, keineswegs zufrieden. Die Unzufriedenheit rührte vor allem daher, dass er den Eindruck hatte, dass seine Anliegen überhaupt nicht gehört wurden.

Als ich den Heimleiter fragte, ob er noch dasselbe Preisniveau von damals habe, bejahte er dies. Ich hatte seinerzeit die Preise kalkuliert und konnte mich noch an das Preisniveau erinnern. Allerdings wusste ich, dass ich in meinem neuen Betrieb zu diesen Preisen nicht anbieten konnte. Natürlich wollte ich die Fakten klar haben und sprach das niedrige Preisniveau an. Die Reaktion kam prompt und unerwartet: „Machen Sie mir Ihr bestes Angebot“.

Ich rechnete unser bestes Angebot, das jedoch insgesamt ca. 4 Prozentpunkte über dem bisherigen Preis lag, den mir der Heimleiter in allen Details zur Verfügung gestellt hatte. Als ich das Angebot abschickte, war mir bewusst, wie viel ich über dem Preis des bisherigen Dienstleisters lag.

Es verging keine Woche, bis der Anruf des Heimleiters bei uns einging. Er wollte wissen, ob der Preis noch verhandelbar wäre. Ich gab ihm zu verstehen, dass ich bereits das bestmögliche Angebot gerechnet hätte. Zugleich erfuhr ich, dass er das Angebot an den Zentraleinkauf des Verbandes, zu dem die Einrichtung gehörte, weitergeleitet hatte.

Der Anruf des Zentraleinkäufers ließ nicht lange auf sich warten. Meine Antwort blieb dieselbe; obwohl ich bei einem Preis noch geringfügig nachgab, veränderte dies die Höhe des gesamten Angebotes nur marginal.

Tage später erhielt ich die Zusage für den Auftrag und konnte den Vertrag versenden.

Wie ich später erfuhr, hatte der Heimleiter unsere erneute Verbindung nach all den Jahren so sehr geschätzt, dass er die höheren Preise ohne mein Wissen und Zutun bei seinem Zentraleinkauf durchgesetzt hatte.

Wenn Du sprichst, wiederholst
Du nur, was Du bereits weißt.
Wenn Du zuhörst, lernst Du
vielleicht etwas Neues.

(Dalai Lama)



Erfahrung:

Für den Heimleiter war es wichtig, gehört und verstanden zu werden. Wie er mir zu verstehen gab, hatte er nicht den Eindruck, dass der Dienstleister noch gesteigerten Wert darauf legte, ihn als Kunden zu verstehen, nachdem ich den Betrieb dort verlassen hatte. Dieser Eindruck drängte sich ihm förmlich auf, weil trotz der Gespräche mit der Geschäftsleitung keine gefühlte Veränderung für ihn zu spüren war. Seiner Aussage nach wurden in diesen Gesprächen auch verschiedene Zusagen gemacht, die in der Folge nicht eingehalten wurden. Er fragte sich, ob er überhaupt noch ernst genommen wurde.

Die meisten Verkäufer sagen von sich, sie seien gute Zuhörer. Ich habe leider mit Außendienstmitarbeitern (Verkäufern), die ihre Produkte an die Firmen verkauften, bei denen ich als Geschäftsführer den Einkauf leitete, ganz andere Erfahrungen gemacht. In 17 Jahren habe ich nur zwei Verkäufer kennengelernt, die wirklich wissen wollten, was mich bewegt.

In den klassischen Lehrbüchern oder Verkaufstrainings bringt man den Außendienstmitarbeitern bei, dass sie sich mit ihren Themen und Zielen auf das Gespräch vorbereiten sollen. Da liest man beispielsweise: „Wer keine Ziele hat, kann keine erreichen“. Also möchte der Außendienstmitarbeiter sein gesetztes Ziel bei seinem Gegenüber an den Mann/die Frau bringen. Dabei ist es einerlei, ob der Verkäufer bei dem gesteckten Ziel eine Preiserhöhung durchsetzen, mehr Umsatz generieren, neue Produkte vorstellen oder eine Kombination aus den genannten oder anderen Zielen erreichen möchte.

Um Ihnen aufzuzeigen, was ich mit solchen Zielvorstellungen meine, habe ich eine echte E-Mail einkopiert, bei der ich nur die Bezeichnungen, die in roter Schrift zu lesen sind, verändert habe.

Der Name „Lieferant“ meint den Verkäufer, der Name „Saubere“ steht für die Wäscherei, in der ich tätig war. „Q592“ war die neue Materialqualität des Lieferanten.

„Herr Maier“ war mein Geschäftsführer-Kollege, der dem ersten Gespräch beiwohnte. „Herr Müller“ einer meiner Mitarbeiter im damaligen Unternehmen.

Die Mail habe ich zur besseren Übersicht grün unterlegt.

Der Verkäufer war ein dänischer Landsmann, was den Satzbau, die Rechtschreibung und die Grammatik erklärt.



Email eines Lieferanten

Ich komme hier zurück, auf unseren Termin bei Ihnen am Freitag 10. November. Ich freue mich Ihnen wieder zu besuchen, und hoffe das ich viel mehr über Ihr Geschäft lernen kann. Es freut mich sehr das Sie für unseren Termin, Zeit finden können – für das bin ich sehr Dankbar!

Letzte Mal haben wir einander kennengelernt (**Herr Maier** und **Herr Müller**) und über die neue Top Qualität gesprochen. Allgemein habe ich auch viel über die Firmen Geschichte der Firma **Sauber** gelernt. Dieses Mal möchte ich gerne ein tick tiefer gehen und wenn möglich ein bisschen mehr über Ihr Strategie lernen. Allgemein möchten wir gerne mit unsere Kunden in ein Partnerschaft arbeiten. Um das zu tun, ist es wichtig das wir Ihre Philosophie und Strategie kennen. Deshalb habe ich ein paar Punkte hierunter gemacht, die Ich schla-ge vor als ein Agenda für unsere Besprechung:

- **Sauber** aktuell; Wie ist der Situation bei **Sauber** heute? Hier unter Konkurrenz Situation und Markt Position.
- Welche Überlegungen machen Sie Bezüglich Produkt Strategie, Sourcing Strategie, Kunden Strategie und Entwicklung Ihres Unternehmens?
- Woran arbeitet **Sauber** als Zielsetzung für 17/18? Und Zielsetzung aus längere Sicht?
- Aktuelle Themen unser Zusammenarbeit; Top Testwasch neue Qualität. Welche Ergebnisse haben Sie gesehen? Welche Vorteile bringt **Q592**?
- Welche Rolle hat **Lieferant** bei **Sauber**? Welche Überlegungen machen Sie über unsere künftigen Zusammenarbeit?
- Wenn möglich, möchte ich sehr gerne Ihre Wäscherei sehen.
- Kurze Präsentation der Firma **Lieferant**.
- Produkt Strategie; Welche Gedanken machen wir in Bereich Leasingtextilien.

Bei **Lieferant** versuchen wir gesamt Konzepte anzubieten, die Sie als Kunde gut an Ihre Kunden weiterverkaufen können. Das ist nur möglich durch zielgerichtete Planung und intensiver Dialog, in die ganze Wertkette. Wir meinen das Wissen das größte Nutzen bringt, wenn es geteilt wird und deshalb möchte ich gerne Ihr Geschäft noch besser verstehen, um die richtige Grundlage zu haben, neue Lösungen zu anbieten, die Ihnen weitere Marktanteile und ein noch wirtschaftlicher Produktion sichern können.

Bitte Informieren Sie mir, ob diese Punkte so für Sie in Ordnung sind, und worauf ich mich außerdem vorbereiten sollen?

Ich sehe unsere Gespräch am Freitag entgegen und wünsche Ihnen ein Schönen Tag noch!

Mit freundlichen Grüßen



Der Verkäufer teilte mir also mit, was ihm alles wichtig war und welche Fragen er gerne beantwortet haben wollte. Gleichzeitig fragte er, worauf er sich außerdem vorbereiten sollte.

Zunächst war ich etwas verduzt und schrieb dem Außendienstmitarbeiter daraufhin, dass der Termin maximal eine Stunde dauern kann, da weitere Termine an diesem Tag anstanden.

Insgesamt verlief der Termin dann wie in der obigen Mail beschrieben. Der Verkäufer ließ sich alle Fragen beantworten, machte mit meinem Kollegen eine kurze Betriebsbesichtigung und stellte anschließend seine Firma und seine Produkte vor.

In der ganzen Stunde hatte er nicht ein einziges Mal gefragt, welchen Bedarf unsere Firma hat und was uns an diesem Termin wichtig war.

Bei Einwänden oder Fragen konnte der Außendienstler dann sehr „gekonnt“ gegen die Einwände argumentieren, da er vermutlich im klassischen Sinne die „Einwand-Behandlung“ trainiert hatte. Gleichzeitig hatte er uns beispielsweise noch mit den Worten „das kann ich gut nachvollziehen“ oder „das sehe ich genauso“ zu verstehen gegeben, dass er vermeintlich zugehört hatte.

Bitte versuchen Sie, sich an Ihre letzten 5 Verkaufsgespräche zu erinnern. Können Sie Parallelen zu dem oben beschriebenen oder ähnlichem Verhalten erkennen?

Ja? Dann haben Sie Ihrem Gegenüber vermutlich nicht richtig zugehört.

Es geht beim Zuhören nämlich nicht darum, jemandem zu signalisieren, dass Sie ihn verstanden haben. Es geht vielmehr darum, dass Sie wirklich mit allen Mitteln versuchen, ihn tatsächlich zu verstehen. Verstehen meint nicht, dass Sie einverstanden sind, mit dem, was er ausdrückt. Verstehen meint, dass Sie wissen, aus welchen Motiven heraus Ihr Gegenüber handelt. Es geht also darum, tatsächlich empathisch* zu sein.

Versuchen Sie also, hinter der „Geschichte“ die Bedürfnisse zu erkennen, die Ihr Gegenüber hat. Dabei ist es durchaus möglich, dass Ihr Gegenüber nicht einmal selbst weiß, von welchem Bedürfnis* er gerade angetrieben wird.

Ich habe beispielsweise folgenden Satz von Kunden gehört, denen



ein Produkt angeboten wurde: „Das ist zu teuer“.

Die Einwandbehandlung des Verkäufers könnte dann lauten: „Womit vergleichen Sie?“ oder „Im Vergleich zu was?“ oder „Haben Sie die Vorteile X-Y-Z bei Ihrer Einschätzung berücksichtigt?“.

Genau das sind jedoch Strategien, die nicht dazu führen, dass sich der Kunde verstanden fühlt. In der Tat ist solch ein Dialog auch nicht hilfreich für Sie, wenn Sie den Kunden verstehen möchten.

Ich würde eher folgenden Dialog vorschlagen: „Ich habe von Ihnen gehört, dass Ihnen ein preiswerter Einkauf wichtig ist. Habe ich das richtig verstanden? Was genau verbinden Sie damit, dass Sie zu einem niedrigeren Preis einkaufen? Geht es um ein Budget?“

Bieten Sie dem Kunden auf ein „Nein“ ruhig eine zweite oder dritte Alternative fragend an,
z. B. „Haben Sie Angebote von vergleichbaren Produkten zu günstigeren Preisen?“

Ich habe sehr oft erlebt, dass mir der Kunde so oder ähnlich antwortete: „Nein, ich möchte nur noch etwas für unsere Firma aushandeln, da der angebotene Preis sicher noch verhandelbar ist.“

Beim Weiterführen solcher Dialoge kamen dann die unterschiedlichsten Bedürfnisse ans Tageslicht, z. B.:

Der Einkäufer war neu im Betrieb und wollte seinem Chef – der ihn eingestellt hatte – zeigen, dass dieser mit seiner Wahl die richtige Entscheidung getroffen hatte.

Der Einkäufer war selbst der Chef und wollte seinen Mitarbeitern zeigen, wie man mit Lieferanten handelt.

Oder der Einkäufer hielt das Produkt für das Beste im Wettbewerb; hatte jedoch tatsächlich günstigere Angebote und konnte den Preisunterschied nicht vor seinem Vorgesetzten rechtfertigen usw.

Essenz

Sicherlich haben Sie eine Verkaufsstrategie, die bestimmt auch wirksam ist und ihre Berechtigung hat.

Gleichzeitig kann diese erst dann zur Entfaltung kommen, wenn Sie wissen, ob sie überhaupt zu den Wünschen Ihres Interessenten passt.

Um das zu erfahren, ist es elementar, den Interessenten zu Wort kommen zu lassen und zuzuhören.



Das Beste geben und dann loslassen

Ich wurde in meiner Funktion als Geschäftsführer einer Industriegewäscherei vom Inhaber eines Hotels telefonisch kontaktiert, welches ganz am Rande unseres Liefergebietes auf einer Passhöhe lag. Die Straße dorthin war im Winter schon für einen PKW schwer zu befahren, ein LKW konnte ohne Schneeketten nicht dorthin liefern.

Zudem handelte es sich um ein Hotel mit insgesamt 40 Betten, welches für meine damalige Firma normalerweise als zu klein galt, da der Monatsumsatz nicht erreicht werden konnte, der solch eine Logistik wirtschaftlich rechtfertigen würde.

Dennoch hatte ich mit dem Inhaber ein interessantes Telefonat und er fragte nach allen Dienstleistungen, die eine Wäscherei einem Hotel anbieten kann. Es sollte nicht nur um normale Bett- und Frotteewäsche gehen, sondern gleichzeitig auch um GOTS-Fairtrade-Artikel*, Tischwäsche, Einziehdecken, Kissen-Inletts, Matratzenschutzbezüge, Eingangsmatten und eine intensive Beratungstätigkeit.

Durch die Anfrage der vielen Dienstleistungen konnte ich erahnen, dass der Umsatz durchaus in einen Bereich kommen könnte, der auch die Logistik rechtfertigen würde. Mein Interesse wurde geweckt und ich erläuterte dem Interessenten, dass seine örtliche Lage für uns eine logistische Herausforderung sei. Gleichzeitig machte ich ihm deutlich, dass eine einmalige Anfahrt pro Woche eventuell möglich wäre. Der Interessent nahm dies zur Kenntnis und teilte mir mit, er werde sich zeitnah wieder melden.

Für mich war die Sache damit zunächst erledigt und circa eine Woche später erhielt ich tatsächlich einen Anruf des Interessenten mit der Bitte um einen Termin.

Vor Ort sah ich mir das sehr alte und eher abgewirtschaftete Hotel an, beriet den Hotelier nach seinen Wünschen und hörte mir ganz genau an, welche Dienstleistungen er seinen Gästen bieten wollte und welche Art von Dienstleistungen wir ihm dafür anbieten könnten. Ich machte nie einen Hehl daraus, dass unsere Dienstleistung ihren Preis haben würde. In dem Gespräch agierte ich authentisch, glaubwürdig und ehrlich und bot dem Hotelier nur das an, was ich selbst an seiner Stelle für mich ausgewählt hätte.



Der Hotelier merkte bald, dass mein Interesse nicht dem Geschäft galt, sondern dass mein Fokus auf der Beratung lag; vor allen Dingen schätzte er es sehr, dass ich ihm sogar von einem teuren Alternativ-Produkt abriet, weil ich wusste, dass es in seinem Fall wirklich nicht notwendig sein würde.

Der Termin dauerte außergewöhnlich lange und schließlich hatte ich alle Daten, die ich für ein Angebot benötigte. Der Hotelier wiederum hatte alle Informationen, die er brauchte, um die Situation und unsere Firma richtig einschätzen zu können.

Auch die letzte Hürde, den Platzbedarf für die deutlich erhöhte Wäschemenge, die im Hotel bei einmaliger Anfahrt pro Woche gelagert werden musste, hatten wir gelöst.

Wir vereinbarten eine rasche Angebotserstellung und Zusendung per E-Mail. Mit dieser Vorgehensweise war gesichert, dass er das Angebot in aller Ruhe studieren und abwägen konnte, ob es für ihn interessant sein könnte. Gleichzeitig vereinbarten wir, dass ich bei einem weiteren Termin Muster der Wäsche mitbringen würde – unter der Voraussetzung, dass der angebotene Preis dem Hotelier überhaupt zusagte.

Ein Folgetermin, sofern ihn der Hotelier haben wollte, musste äußerst zeitnah erfolgen, da die Belieferung des Hotels bereits zehn Wochen später beginnen sollte. Damit diese Zeitspanne richtig eingeordnet werden kann, ist es wichtig zu wissen, dass unsere Lieferanten teilweise bis zu acht Wochen Lieferzeit hatten; das bedeutete, das Ziel war sehr ambitioniert.

Kaum in der Firma angekommen, schrieb ich einen Besuchsbericht und teilte meinen Mitarbeitern darin mit, welche Muster zu bestellen seien und stellte die Dringlichkeit der Angelegenheit in den Fokus.

Zwei Tage nach dem Termin ging das Angebot an den Interessenten raus. Kurz danach fragte ich nach, ob das Angebot angekommen sei und machte noch einmal die Dringlichkeit der Sache deutlich. Der Interessent erklärte, dass er das Angebot noch nicht gesichtet habe, er sich jedoch melden würde.

Eine Woche verging, der Interessent hatte sich noch nicht gemeldet. Die Zeit, die bis zur Eröffnung blieb, schmolz dahin. Ich wusste, ich hatte alles Notwendige getan und es lag in den Händen des Hoteliers, sich das Angebot anzusehen. Ich ließ einfach los und vertraute auf



die Situation. Tage später meldete sich der Hotelier und wir vereinbarten einen erneuten Vor-Ort-Termin zur Besprechung der Muster. Gleichzeitig bat er mich, den Leasingvertrag ebenfalls mitzubringen, damit die knappe zeitliche Ressource nicht weiterhin strapaziert werden würde.

Zu dem Termin nahm ich unsere „Leiterin Kundenzufriedenheit“ mit, die früher Hausdame in einem großen Hotel war. Der Sinn dieses Gesprächs sollte u.a. darin liegen, mit dem Hotelier die - aus seiner Sicht und unserer Erfahrung - bestmögliche interne Logistik innerhalb des Hotels zu entwickeln. Zur Erläuterung: Der Interessent hatte bereits als Manager in Hotels gearbeitet, hatte jedoch in seiner Vita nie mit Wäschelogsitik zu tun gehabt.

Gegen Ende des Gespräches besprachen wir den Vertrag und kleine, für uns unproblematische Änderungswünsche des Hoteliers. Er sollte den Vertrag in den nächsten Tagen mit der Post erhalten, unterzeichnen und zurücksenden. Erst dann wollte ich die dringliche Bestellung der Wäsche durchführen.

Der Vertrag ging am Folgetag postalisch an das Hotel raus. Wieder vergingen wertvolle Tage, ohne dass sich etwas tat. Auch jetzt war die Gewissheit in mir, dass ich alles Notwendige getan hatte und in Ruhe abwarten konnte.

Nach etwa einer Woche kam der Vertrag unterschrieben zurück.

Die gesamte Wäsche wurde nun schnellstens bestellt. Aufgrund der langen Verzögerungen konnte der Wunschtermin mit der neuen Wäsche nicht eingehalten werden. Dennoch konnte dem Kunden zum Wunschtermin gut gebrauchte Wäsche als Ersatz gegen entsprechende Kosten geliefert werden.

Zwei Wochen nach Eröffnung konnte die gesamte Neuwäsche ausgeliefert werden.

Nichts ist entspannender, als
das anzunehmen, was kommt.

(Dalai Lama)



Erfahrung:

Es ist absolut unerlässlich, bei jeder Begegnung sein Bestes für den Interessenten (nicht für sich selbst) zu geben und auch die Grenzen des Möglichen ehrlich zu kommunizieren.

Dies hatte ich getan, indem ich den Interessenten darauf hinwies, dass unsere Lieferanten acht Wochen Lieferzeit haben. Sicherlich hätte ich eine Lieferung innerhalb von sechs Wochen versprechen können. Allerdings war mir selbst klar, dass dies nicht einzuhalten war.

Andererseits wäre dies ein Vorteil gewesen, da es Wettbewerber gibt, die aus einem Wäschepool ein Hotel dieser Größenordnung sofort beliefern können. Auch diese Information hatte der Interessent von mir erhalten und so hatte er die echte Wahl: Er konnte mit uns arbeiten und warten, bis die Wäsche geliefert werden würde und er hatte die Möglichkeit, sich an einen unserer Wettbewerber zu wenden, der ihn sofort hätte beliefern können.

Er entschied sich dazu, auf seine Wäsche zu warten und den Vertrag mit uns abzuschließen.

Später erfuhr ich aus einem Brief an unseren Gesellschafter, dass der Kunde mich für zuvorkommend, ehrlich und kompetent wahrgenommen und deshalb den Vertrag mit uns abgeschlossen hatte.

Mich weist diese Erfahrung auf zwei wichtige Komponenten hin. Wie bereits erwähnt, ist es unerlässlich, das Beste für das Gegenüber zu tun. Das bedeutet, dass wirklich alles kommuniziert sein sollte. Sollten Sie feststellen, dass es noch Informationen gibt, die die Entscheidung gegebenenfalls beeinflussen könnten, dann kommunizieren Sie diese. Ist alles gesagt, gibt es nur noch eines zu tun: Loslassen.

Nun ist das Gegenüber am Zug, in obigem Beispiel der Hoteldirektor. Sie können ihm wirklich die Verantwortung überlassen und sich ganz in Ruhe entspannen. Er wird eine Entscheidung fällen, die Sie jetzt nicht mehr beeinflussen können.

Würden Sie in dieser fortgeschrittenen Phase vermehrt nachfassen, könnte der Interessent den Eindruck gewinnen, Sie trauten ihm nicht zu, dass er sich meldet bzw. entscheiden wird.



Ich hatte genau dieses Zutrauen und das war es, was mich von der Verantwortung entbunden hatte, dem Angebot erneut nachzugehen. Der Kunde war am Zug und ich hatte Vertrauen, dass er dies auch nutzen würde.

Das heißt natürlich nicht, dass Sie Angebote nicht nachfassen sollten. Würden Sie das tun, bräuchten Sie keine Angebote zu erstellen.

In obigem Beispiel hatte ich mir vor der Angebotsabgabe Zeit für den Interessenten genommen, hatte zwei Gespräche geführt und alle Informationen gegeben und erhalten, hatte ein Angebot erstellt und dieses auf den Weg gebracht. Selbstverständlich drängte da der Wunsch zu erfahren, wo ich im Wettbewerb stand. Darüber hinaus kann ich meinen Aufwand nur selbst wertschätzen, wenn ich das Angebot so lange verfolge, bis ich erfahre, ob mein Angebot den Kunden erreicht hat und ob er darüber hinaus noch Informationen benötigt.

Natürlich hatten auch meine Mitarbeiter Arbeit mit dem Angebot. Sie hatten es geschrieben, statistisch erfasst und zur Post gebracht. Auch ihnen gegenüber wäre es wenig wertschätzend, dem Angebot nicht nachzugehen.

Irgendwann ist jedoch der Punkt gekommen, an dem der potentielle Kunde sich für einen Anbieter entscheiden muss. An dem alles ausgetauscht und gesagt ist. Ist dieser Punkt erreicht, können Sie loslassen und brauchen dem Angebot nicht mehr nachzugehen.

Essenz

Geben Sie in jeder Situation Ihr Bestes; haben Sie alles getan und es fehlt nur noch die Entscheidung des Interessenten, können Sie getrost loslassen. Ich lade Sie sogar dazu ein. Überlassen Sie den Rest der Verantwortung Ihres potentiellen Kunden.



Kein Angebot und keine Muster

In meiner Funktion als Geschäftsführer einer Industriegewäscherei sollte ich einen Termin in einem Pflegeheim vereinbaren. Unser Kollege aus dem Telefonmarketing hatte bereits Vorgespräche geführt und teilte mir mit, dass die Leiterin des Pflegeheimes mit ihrem derzeitigen Dienstleister nicht zufrieden sei. Sie sei willig zu wechseln und möchte baldmöglichst einen Termin.

Zu der von unserem Kollegen angegebenen Uhrzeit, zu der die Dame am besten zu erreichen war, griff ich zum Hörer und wählte die angegebene Nummer. Ich ließ es mehrere Male klingeln, bis sich die Heimleiterin mit Namen meldete. Sie war unter Zeitdruck und wir fixierten ohne viele Erklärungen einen Termin vor Ort.

Pünktlich zu dem vereinbarten Termin betrat ich das Heim und meldete mich, weil es keine Rezeption gab, bei einem Mitarbeiter an. Dieser Mitarbeiter – so stellte sich später heraus – war der Pflegedienstleiter des Heimes. Er bat mich, kurz zu warten, ging ins Obergeschoss, kam relativ rasch zurück und führte mich zu einem Tisch. Den angebotenen Kaffee nahm ich gerne an, da ich eine eineinhalbstündige Fahrt hinter mir hatte und der Raum, in dem dieser Tisch stand, recht kalt war.

Nach etwa fünf Minuten kamen zwei Damen an den Tisch und begrüßten mich. Eine Dame war die Heimleitung, die Kollegin die Hauswirtschaftsleiterin. Beide Damen behielten ihre dicken Winterjacken an, während ich ihnen mit Hemd und Jackett gegenüber saß.

Die Damen machten auf mich keinen ausgeglichenen Eindruck und die Heimleitung kam gleich zur Sache: „Was haben Sie uns mitgebracht?“, fragte sie mich. Ich antwortete ohne Umschweife: „Einen Block, einen Stift und meine Ohren“. Es kam sofort die Nachfrage, ob ich keine Muster oder Angebote mitgebracht habe. Ich verneinte und teilte den Damen mit, dass ich mir zunächst genau anhören wolle, weshalb sie mit ihrem derzeitigen Dienstleister unzufrieden seien und welche Erwartungen und Wünsche sie mit einem Wechsel der Wäscherei verbänden.

Die Damen waren erstaunt und wir kamen ins Gespräch. Ich beantwortete viele Detailfragen und stellte meinerseits viele Fragen zur Klärung. Das Gespräch dauerte eine Stunde und die Mienen der beiden Damen hellten sich zusehends auf.



Als wir alle Details ausgetauscht hatten, sagte die Heimleitung zu mir: „Sie sind der Hammer!“, und entschuldigte sich sofort für ihre Wortwahl. Ich fragte sie, was genau sie damit meine. Sie erklärte mir, dass der Pflegedienstleiter vor dem Gespräch zu ihr gekommen sei, um ihr mitzuteilen, dass ich im Hause sei. Er tat dies mit den Worten: „Da draußen ist ein Herr von einer Wäscherei, das ist der Hammer“, und bezog sich damit auf meinen Namen. Weiterhin führte sie aus, dass sie von dem Gespräch absolut positiv überrascht sei und dieser flapsige Ausdruck in Anlehnung an meinen Namen deshalb für sie gerechtfertigt sei.

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.

(Paul Watzlawick)



Erfahrung: Lassen Sie sich nicht von anfänglichen Irritationen beeinflussen. Ich habe immer wieder die Erfahrung gemacht, dass Menschen, aus welchen Gründen auch immer, zu Anfang eines Gespräches erst einmal ziemlich klare Worte benutzen. In oben genanntem Beispiel war dies die Frage nach den Mustern bzw. den Angeboten.

Wenn Sie darauf einsteigen, sind Sie bereits in einer Art Verteidigungshaltung. Es ist viel sinnvoller, sich davon nicht erschrecken zu lassen. Seien Sie empathisch und versuchen Sie zu ergründen, weshalb Ihr Gegenüber Sie zum Gespräch eingeladen hat.

Barsche Worte zu Beginn eines Gespräches können viele Ursachen haben, von denen ich nachstehend einige nennen möchte.

- Unsicherheit in der Situation (evtl. wusste die Heimleitung nicht genau, wie sie das Gespräch angehen sollte.)
- Vielleicht kannte sie sich mit der Wäsche nicht aus, da dies eher in den Tätigkeitsbereich der Hauswirtschaftsleiterin fällt.
- Eventuell standen die Damen unter Zeitdruck, da das Tagesgeschäft nebenher natürlich ebenfalls laufen sollte.
- Vielleicht hatten die Damen negative Erfahrungen mit Verkäufern gemacht, die viel versprochen und wenig eingehalten hatten.
- Vielleicht wollte sich die Heimleitung auch nicht um das Thema kümmern, sah sich jedoch genötigt, dies zu tun, weil die Hauswirtschaftsleiterin eine ganz neue Mitarbeiterin war.

Diese fünf Beispiele stehen stellvertretend für alle Motive, die Menschen bewegen, etwas zu tun.

Ihr Fokus hingegen sollte nicht auf den Worten liegen, die diese Person zunächst äußert, sondern auf dem zwischenmenschlichen Kontakt. Versuchen Sie, echten Kontakt zu Ihrem Gegenüber herzustellen. Mir war dies gelungen, indem ich die Heimleitung gefragt hatte, weshalb Sie mit ihrem jetzigen Dienstleister nicht zufrieden sei. Sie nannte mir gleich mehrere Punkte, an denen sie ihre Unzufriedenheit festmachte. Einer der Punkte war, dass sich immer mal wieder viele Haare und Flecken auf den Spannbettlaken befanden. Sie ärgerte sich darüber, weil ihre Pflegekräfte dies in der Regel erst nach dem Beziehen des Bettes sehen konnten und dann das Bett erneut mit einem sauberen Spannbettlaken beziehen mussten.

Meine Frage daraufhin lautete: „Sie möchten sicher sein, dass Ihre Mitarbeiter bedenkenlos Laken aufziehen können, ohne darauf zu achten, ob diese Flecken haben?“ Die Antwort lautete „Ja.“



Die zweite Frage lautete: „Sie möchten damit auch gewährleisten, dass Ihre Mitarbeiter sich wirklich Zeit für die Pflege des Bewohners nehmen können und nicht damit beschäftigt sind, „neue“ schmutzige Spannbettlaken erneut auszutauschen?“. Auch diese Frage wurde mit einem „Ja“ beantwortet.

Ich hatte die Damen verstanden und mir war nun wirklich klar, um was es ihnen ging. Zudem hatten sie den Eindruck, gehört und verstanden zu werden, was wiederum das Gespräch zunehmend auflockerte. Genau das ist es, was den Unterschied macht. Ich hatte versucht, die Damen zu verstehen und genau das konnten sie tatsächlich spüren.

Es war zwischenmenschlicher Kontakt entstanden und im weiteren Gesprächsverlauf wurde auch gescherzt und gelacht. Die ganze Gesprächsatmosphäre hatte sich geändert, ohne dass die Damen Muster oder Angebote zu sehen bekamen.

Essenz

Ich lade Sie dazu ein, Folgendes auszuprobieren: Sprechen Sie mit Ihrem Gegenüber auf Augenhöhe und legen Sie das Augenmerk auf den zwischenmenschlichen Kontakt. Alles Weitere ergibt sich von selbst.



Verhandeln Sie das Wesentliche, der Rest wird folgen

Vor vielen Jahren hatte ich als Geschäftsführer einer Wäscherei ein Pflegeheim akquiriert, welches sich gerade im Bau befand. Der Heimleiter, ein junger Mann, sagte mir, dass er in diesem neuen Heim nur zu 50% beschäftigt sei. Seine zweite Beschäftigung bestand darin, ein weiteres Heim zu leiten. In dem bestehenden Pflegeheim hatte er bereits einen Vertragspartner für Wäscherei-Dienstleistungen. Dennoch fand er es interessant, eine zweite Wäscherei mit „ins Boot“ zu holen, um gute Vergleichsmöglichkeiten zu haben, sowohl was die Dienstleistung als auch den Preis angeht. Der Heimleiter wünschte sich eine neue Dienstleistung, die noch nicht am Markt etabliert war. Diese Dienstleistung sollte darin bestehen, dass ein Mitarbeiter der Wäscherei in dem neuen Heim die Wäsche bis auf die Zimmer und sogar bis in den Schrank der Bewohner verteilen sollte. Solch eine tiefe Dienstleistung hatten wir bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht im Angebotsportfolio. Ich erläuterte ihm, dass ich mir gut vorstellen könnte, solch eine Dienstleistung anzubieten. Ich wollte mich jedoch schriftlich absichern, dass bei einem Zwischenfall (z. B. der Geldbeutel eines Bewohners ist verschwunden) nicht automatisch unser Mitarbeiter unter Verdacht geraten sollte.

Demente Menschen verlegen öfter ihren Schmuck oder ihre Geldbörse. Deshalb kann es leicht passieren, dass jemand, der das Zimmer betreten hatte, in Verdacht gerät, einen Diebstahl begangen zu haben. Dieses Szenario wollte ich unserer Wäscherei und auch unserem Mitarbeiter ersparen. Also verfasste ich ein Schriftstück, dass in solch einem Fall regelte, dass unser Mitarbeiter wirklich erst dann beschuldigt werden würde, wenn sich der Verdacht des Diebstahls erhärtet hätte.

Der Heimleiter wunderte sich über meinen Weitblick und wollte im Gegenzug die Bestätigung, dass wir den Mitarbeiter unverzüglich kündigen würden, falls solch ein Fall eintreten und unser Mitarbeiter tatsächlich des Diebstahls überführt werden sollte. Dieser Forderung konnte ich ohne Schwierigkeiten zustimmen, weil ich dies im eigenen Betrieb nicht anders handhaben würde.

Nachdem wir diese Themen zur Zufriedenheit des Heimleiters erörtert hatten, wurde sein Interesse an unserer Dienstleistung erst



richtig wach und ich sagte zu, relativ schnell ein Angebot auszuarbeiten.

Als ich das Angebot vorstellte, waren sowohl der Heimleiter als auch die Pflegedienstleitung (PDL) anwesend. Die PDL machte auf mich im ersten Moment einen sehr resoluten Eindruck, da sie ganz klar formulierte, was genau sie von uns als Dienstleister erwarten würde. Auch hinsichtlich der neuen Dienstleistung – Verteilung der Wäsche bis in den Schrank des Bewohners – hatte sie genaue Vorstellungen. Da für uns diese Dienstleistung neu war, konnte ich ihre Argumente gut nachvollziehen, wusste jedoch noch nicht, ob ich eine geeignete Kraft würde finden können, die diese Arbeit zufriedenstellend abwickeln würde. Soweit war es jedoch noch nicht, da der Heimleiter sich das Angebot noch einmal genau anschauen und vor Vertragsabschluss unseren Betrieb besichtigen wollte.

Nach dem Gespräch wurde ich von der Pflegedienstleitung durch den Rohbau des Pflegeheimes geführt. Sie erklärte mir, wie das Heim aufgebaut sei und dass sie sehr viel Wert auf Hygiene und hygienisch einwandfreie Lösungen lege. Damals konnte ich noch nicht wissen, weshalb die Hygiene für die PDL an erster Stelle stand. Gleichzeitig war sie sich aber bewusst, dass ein Pflegeheim niemals die hygienischen Voraussetzungen würde erfüllen können, die in der Pflegeschule gelehrt werden. Dies würde den Wäscheverbrauch in unbezahlbare Höhe treiben. Es mussten also pragmatische und trotzdem hygienisch einwandfreie Lösungen gefunden werden, wenn wir zusammenkommen wollten. Ich erzählte der PDL von meinen Erfahrungen aus anderen Häusern (natürlich anonym) und welche Fehler dort gemacht würden. Sie fand meine offene Art sehr inspirierend und meine Beratung kompetent. Als wir uns verabschiedeten, hatte ich das Gefühl, das Pflegeheim würde den Vertrag unterzeichnen.

Etwa eine Woche später rief mich der Heimleiter an, um einen Termin zur Betriebsbesichtigung bei uns in der Firma zu vereinbaren, bei dem gleichzeitig noch einmal über die Vertragsmodalitäten gesprochen werden sollte.

Der Tag kam und der Heimleiter und seine Pflegedienstleitung kamen zur Betriebsbesichtigung in unsere Firma. Nach einem ausgiebigen Rundgang und vielen Erklärungen und Detailfragen kamen wir im Besprechungszimmer zusammen, um über die letzten Fragen zu sprechen. Unter anderem fragte mich der Heimleiter, weshalb die



Waschhandschuhe bei uns so teuer seien. Ich erläuterte ihm, dass dies der Artikel mit dem höchsten Schwund in einem Pflegeheim sei. Er sagte damals zu mir, dass dies in seiner zukünftigen Einrichtung nicht der Fall sein könne. Daraufhin fragte ich ihn, wie er das ausschließen wolle. Er antwortete: „Ich stelle nur Mitarbeiter ein, die einen IQ über 100 haben. Denen werde ich dann das Phänomen der schwindenden Waschhandschuhe erläutern und damit wird mein Pflegeheim die Ausnahme bilden.“ Wir konnten beide über diesen Spruch lachen, wobei mir klar wurde, dass der Heimleiter dies tatsächlich ernst meinte. Meine Antwort war: „Lassen Sie uns jetzt mit den Preisen so beginnen. Wir werden uns in einem halben Jahr noch einmal über die Thematik Preis und auch den Preis der Waschhandschuhe unterhalten. Wir haben so viele neue Dienstleistungen, die wir für Sie erbringen, dass ich nicht weiß, ob sich das Projekt wirklich rechnet. Deshalb kann ich jetzt preislich nichts mehr für Sie tun, da weder ich noch Sie in die Zukunft blicken können. Erweist es sich später, dass die Preise tatsächlich noch gesenkt werden können, werden wir dies in einem halben Jahr tun.“

Der Heimleiter fand meine Erläuterungen ehrlich und aufrichtig und teilte mir mit, dass wir im Geschäft seien. Der Vertrag wurde beiderseitig unterschrieben und wir fingen an, unsere Dienstleistung für das Pflegeheim zu erbringen. Ich stellte für die Verteilung der Wäsche im Heim eine Mitarbeiterin ein, die ich natürlich zuvor im Heim vorstellte. Auf unsere Stellenanzeige hatten sich mehrere Frauen beworben, wovon zwei Erfahrung in diesem Bereich hatten. Die eine Bewerberin schien mir die passendste zu sein, allerdings war diese auf dem Bewerbungsfoto so unvorteilhaft abgebildet, dass wir uns wegen der langen Wege und der körperlichen Verfassung gegen diese Bewerberin entschieden. Wir stellten also die andere Bewerberin ein, was sich jedoch relativ bald als Fehler herausstellte. Erst als wir diese Mitarbeiterin gegen die andere Bewerberin ausgetauscht hatten, waren alle mit unserer Dienstleistung zufrieden.

Ein halbes Jahr nach Beginn unserer Dienstleistung sah ich mir Umsatz, Preise, Erträge und Möglichkeiten für eine Preissenkung in diesem Pflegeheim an. Ich machte eine Nachkalkulation und stellte fest, dass es möglich war, den ein oder anderen Preis zu senken.

Mit diesem „Geschenk“ machte ich im Pflegeheim einen Termin mit dem Heimleiter und der Pflegedienstleitung. Als ich beiden von meinen Berechnungen berichtete, waren sie sprachlos.



Sie hatten nicht damit gerechnet, dass ich mir ohne Aufforderung ihrerseits die Preise ansehen würde und schon gar nicht, dass die Preise für verschiedene Artikel tatsächlich sinken würden.

Ein Zyniker ist ein Mensch, der
von jedem Ding den Preis und
von keinem den Wert kennt.

(Oscar Wilde)



Erfahrung: Durch mein Verhalten hatte ich den Heimleiter und die Pflegedienstleitung nicht nur erstaunt, sondern hatte mir mit einem Mal einen riesigen Vertrauensvorschuss abgeholt.

In den Gesprächen später erfuhr ich, dass keiner der beiden nur einen Gedanken daran verschwendet hatte, meine Worte tatsächlich ernst zu nehmen. Darüber hinaus hatten sie schon gar nicht erwartet, dass dies ohne Aufforderung geschehen würde und dann noch mit dieser Ehrlichkeit. Das bedeutet, beide hatten nicht mit Preissenkungen gerechnet. Es wäre für mich ein Leichtes gewesen, einfach zu sagen, die Nachkalkulation hätte nichts ergeben. Selbst dann hätte man sich vermutlich gewundert, dass ich das Thema Preis von mir aus noch einmal angesprochen hätte. Zeitgleich noch eine Preissenkung zu bekommen, hielten beide für unglaublich.

Tatsächlich war dies jedoch von Anfang an meine Absicht gewesen. Ich wollte, dass beide Seiten sich bei diesem Geschäft wohl fühlen und ich hatte die Äußerung des Heimleiters vernommen, dass er sich bei dem ein oder anderen Artikel einen günstigeren Preis gewünscht hätte.

Nicht dass ich jeder Preisforderung nachgeben würde: ganz im Gegenteil. Ich bin ein Verfechter guter Preise für gute Leistung. Dennoch basieren langjährige Beziehungen, was Geschäftsbeziehungen für mich ebenfalls sein können, auf der Tatsache, dass man sich gegenseitig vertraut und sich gegenseitig wertschätzt. Sollten sich dann Möglichkeiten ergeben, der anderen Partei entgegenzukommen, halte ich es für absolut angebracht, dies auch wirklich umzusetzen.

Baut eine Geschäftsbeziehung auf derlei Prinzipien, könnte man diese Geschäftsbeziehung als etwas Besonderes betrachten. Ich möchte, wenn möglich, nur solche besonderen Geschäftsbeziehungen mit meinen Kunden unterhalten.

Essenz

Gerne lade ich Sie ein, meine Erfahrung selbst zu erproben: Teilen Sie mit, wenn Sie einen bestimmten Preis nicht geben können. Erklären Sie bitte, weshalb ein Entgegenkommen nicht möglich ist und dass Sie Ihr Gegenüber mit seiner Bitte wahrgenommen haben.



Was ist möglich und was nicht?

Als Geschäftsführer einer Industriegewäscherei wurde ich von einem Hotelier telefonisch kontaktiert und gefragt, ob unsere Firma Interesse an der Bearbeitung der Wäsche mehrerer Hotels hätte. Natürlich interessierte ich mich für solch einen Auftrag und bejahte die Frage. Kurzerhand wurde ich zu einem Termin eingeladen, bei dem ich drei Hoteliers gegenüber saß. Mir wurde erläutert, dass alle drei Hotels derzeit den gleichen Wäscherei-Dienstleister hätten und alle sehr unzufrieden mit diesem Dienstleister seien. In dem Gespräch wurde mir gleichermaßen mitgeteilt, dass noch weitere Hotels unzufrieden seien.

Meiner Neugier folgend wollte ich genauer wissen, was es im Detail war, was zu solch einer Unzufriedenheit bei all den Hotels führte. Mir wurde erläutert, dass immer mal wieder falsche Wäschestücke in die Hotels geliefert wurden, d.h. Hotel A erhielt die Wäsche vom Mitbewerber und umgekehrt. Darüber hinaus waren Wäschestücke teilweise zerrissen, es gab Ölflecken und schlecht gemangelte oder fehlerhaft bearbeitete Teile. Teilweise tauchte das Gefühl auf, dass nicht die gesamte abgeholte Wäsche zurückkommt und zusätzlich wurde auf Reklamationen nicht adäquat reagiert.

Als Profi konnte ich relativ schnell abschätzen, was unsere Firma anders machen würde. Dennoch konnte ich auch erkennen, dass auch wir nicht alle angeführten Punkte zur Zufriedenheit der vor mir sitzenden Klientel hätten abhandeln können.

Ich nahm zu den genannten Punkten Stellung. Ölflecken resultieren aus technischen Problemen, die es gilt, durch gute Wartung zu vermeiden. Bei zerrissenen Wäschestücken kann die Technik ebenfalls die Ursache sein. Aus Erfahrung konnte ich jedoch auch von Fällen berichten, in denen Wäsche so alt und brüchig war, dass sie einer erneuten Bearbeitung nicht mehr standhalten konnte. Für fehlerhaft bearbeitete oder schlecht gemangelte Wäsche zeigte ich den Hoteliers unser Reklamationssystem auf. Hinsichtlich fehlender Professionalität des Wettbewerbers bei der Reklamationsbearbeitung war ich mir sicher, dass unser System zur Zufriedenheit der Interessenten führen würde. Allerdings kommunizierte ich auch, dass es bei unseren Lieferungen ebenfalls Teile geben kann, die eventuell einen anderen Eigentümer haben. Dies ist beispielsweise durch Verschleppung in Trocknern, beim Ansaugen von Textilien und durch die händische



Sortierung der Nachwäsche (Wäsche, die erneut gewaschen werden muss) nicht auszuschließen.

Ich erntete ein wenig Erstaunen über meine Aussage und fügte dieser hinzu, dass ich gerne erzählen würde, dass Fehlteile bei uns nicht vorkämen. Allerdings entspräche dies nicht den Tatsachen und nur die wolle ich schildern. Dennoch würden wir täglich daran arbeiten, in allen Bereichen die Fehlerquote zu senken.

Als ich versuchte, die Mengen der zu bearbeitenden Wäsche herauszufinden, wurde mir mitgeteilt, dass ich diese per Mail erhalten würde. Daraufhin wurde ich aufgefordert, für alle Hotels Angebote zu erstellen und danach verabschiedet.

In den kommenden Tagen nach meinem Besuch erhielt ich von drei Hotels entsprechende Aufstellungen der Mengen und der verwendeten Artikel, sodass ich ein detailliertes Angebot erstellen konnte. Die Angebote sendete ich zeitnah an die Hoteliers und wartete ca. eine Woche ab, ob eine Reaktion erfolgen würde.

Lediglich ein Hotelier meldete sich und teilte mit: „Ich möchte momentan noch nicht wechseln und werde noch abwarten, wie sich die Situation weiter entwickeln wird.“

Die beiden anderen Inhaber, denen das Angebot zugegangen war, kontaktierte ich telefonisch, um den Sachstand zu erfragen. Von beiden erhielt ich ebenfalls genau diese zuvor zitierte Antwort.

Danach passierte etwa elf Monate gar nichts. In dieser Zeit ließ ich die Angebote ruhen, allerdings eher aus Mangel an Zeit, denn aus mangelndem Interesse an Neukunden. Ich war damit beschäftigt, Interna zu organisieren, da unser Betrieb nach einer schwierigen Phase noch viel Struktur benötigte.

Nach dieser Zeit kam der Initiator des seinerzeitigen Gesprächs auf mich zu und fragte mich: „Wie schnell können Sie meinen Betrieb als Dienstleister versorgen? Ich habe jetzt endgültig die Nase von meinem derzeitigen Wäscher voll.“

Innerhalb von zwei Wochen integrierten wir das Hotel in unseren Kundenkreis und die Zufriedenheit hält bis heute an.

Negentropie, das ist die Art von Prozessen, die wir in der Natur immer wieder beobachten können: das Wachsen, Sich-Verbessern. Ich glaube, wir sollten am besten zu Dienern der Negentropie werden. Mir ist in diesem Zusammenhang Heinz von Foersters ethischer Imperativ sehr wichtig. Er lautet: „Handle stets so, dass weitere Möglichkeiten entstehen.“

(Paul Watzlawick)



Erfahrung: In Verkaufsgesprächen geht es in der Regel darum, Angebot und Nachfrage auf einen Nenner zu bringen. Natürlich werden deshalb vom Interessenten Details zu Produkt oder Dienstleistung abgefragt. Selbstverständlich könnte man sich für alle Eventualitäten die entsprechenden Antworten parat legen und diese vortragen. Sicherlich würde man als Verkäufer damit eventuell schneller zum Ziel kommen, als ich mit der Strategie, die ich in oben beschriebenem Beispiel angewendet hatte.

Ich hatte keineswegs ausgeschlossen, dass auch in unserer Wäscherei Teile vertauscht werden könnten und dass es weitere Reklamationen geben könnte. Allerdings hatte ich gleichzeitig aufgezeigt, wie unser Betrieb die Reklamationen bearbeiten würde und darauf hingewiesen, dass wir Reklamationen nutzen, um stetig besser zu werden und uns zu entwickeln.

Die Hoteldirektoren hätten sich eventuell allesamt gewünscht, dass ihnen ihr Gegenüber gesagt hätte: „Das kommt bei uns nicht vor.“

Nun ist es sicherlich wichtig zu wissen, dass der aus diesem Gespräch neu gewonnene Kunde bereits seit drei Jahren von uns bedient wird und, wie bereits geschildert, immer noch zufrieden ist.

Zwischenzeitlich gab es zwei Gespräche vor Ort, bei denen uns jeweils Textilien aus anderen Hotels mitgegeben wurden. Hauptsächlich ging es bei den Gesprächen jedoch um Löcher in Mundservietten und Tischdecken, das heißt um defekte Ware. Wir konnten dem Hotelier durch Aufnahmen mit einem Elektronenmikroskop aufzeigen, dass die Ursache der löchrigen Ware kein Fehler in der Bearbeitung war. Diese Erkenntnis konnte der Hotelier uns allerdings nur abnehmen, weil ein gewisses Grundvertrauen vorhanden war.

Was glauben Sie, wäre passiert, wenn ich dem Interessenten seinerzeit erzählt hätte, wir seien fehlerfrei und könnten alles besser als unser Mitbewerber?

Richtig: Er hätte nach drei Jahren Dienstleistung sicherlich längst bemerkt, dass an den Aussagen von damals nicht allzu viel dran gewesen war. Sein Vertrauen in unsere Dienstleistung hätte gelitten und es wäre vermutlich nicht möglich gewesen, den Hotelier davon zu überzeugen, dass es sich bei den Löchern in den Mundservietten um Materialfehler handelte.

Essenz

Ich lade Sie ein, folgende Vorgehensweise auszuprobieren: Kommunizieren Sie offen und ehrlich das, was wirklich für Sie oder Ihren Betrieb möglich ist. Zeigen Sie jedoch ebenfalls auf, was Sie besser machen können als Ihr Mitbewerber und wo die Grenzen des Möglichen sind.