



Klaus Schuster, MBA

Ihr Angsthasen!

Sales Skills? Ach was! Schlicht Schiss

Bei einem Begleitbesuch holte ein B2B-Verkäufer jüngst einen Auftrag über 25 000 Euro. Er freute sich doppelt. Erstens über den Auftrag und zweitens, dass ich als begleitender Sales Coach sah, wie gut er ist und sicher seinem Verkaufsleiter davon erzählen würde. Er hatte sich getäuscht. Ich setzte ihn erst mal ins Vorzimmer des eben besuchten Kunden und nahm ihn ins Gebet.

Die Hosen voll

Ich sagte: „Herzlichen Glückwunsch zum Auftrag für Produkt X. Aber warum haben Sie nicht gleich Produkt Y drangehängt? Oder beim Rausgehen gefragt, ob der Kunde Sie weiterempfehlen würde?“ Darauf erklärte mir der Verkäufer, dass der Kunde seit 20 Jahren Produkt X einkauft: „Wenn der Y bräuchte, hätte er das sicher schon bestellt!“ Und dass der Kunde „mich sicher nicht anderen empfehlen würde, das machen Kunden doch nie!“ In diesem Moment kam der Kunde aus seinem Büro und es entspann sich folgender Dialog:
Schuster: „Schön, dass wir uns nochmals sehen. Übrigens, sind Sie zufrieden mit unserer Firma, der Beratung und unseren Produkten?“

Kunde: „Ja natürlich! Sonst würde ich nicht seit 20 Jahren bei Ihnen ordern!“

„Es ist schön, so treue Kunden zu haben. Sicher haben Sie uns in dieser Zeit dem einen oder anderen Kollegen im Unternehmerkreis empfohlen.“

„Klar. Man redet doch über seine Lieferanten.“

„Fällt Ihnen aktuell einer oder zwei ein, die unsere Dienste gebrauchen könnten? Und mit denen Sie uns gegebenenfalls zusammenbringen könnten?“

„Sie brauchen mehr Umsatz? Hm, wissen Sie was, neulich hab ich beim Golfen einen Startup-Gründer kennen gelernt. Den ruf ich an. Ich sag Ihnen Bescheid.“

Danach sah ich den Verkäufer an. Er sah mich an. Dann sagte ich: „Kann es sein, dass Sie sich nur nicht getraut haben?“ Er senkte den Kopf. Es war ihm peinlich. Peinlicher wurde es jedoch für seinen Verkaufsleiter.

Training? Windel wechseln!

Was macht ein Verkaufs-, Vertriebs-, Regional- oder Filialleiter, wenn seine Verkäufer Schwächen beim Empfehlungs-Marketing, beim Cross Selling oder bei sonst was haben? Er schickt sie, wenn er Geld und Entwicklungsbewusstsein hat, in ein Seminar zur Behebung der Skill-Defizite. So funktioniert Qualifizierung im Verkauf: Meine Leute können etwas nicht? Training! Und dann wird trainiert. Was nicht viel bringt, wie jeder Verkaufsleiter bestätigen wird. Weil es nicht daran liegt, dass die VerkäuferInnen etwas nicht wissen



Klaus Schuster, MBA

oder nicht können. Natürlich gibt es immer Quereinsteiger, Schlafmützen und Greenhorns, die bestimmte Dinge von Bedarfsanalyse über Produktwissen, Nutzenargumentation und Einwandsbehandlung bis hin zum Abschluss nicht kennen oder können. Dann bringt man es ihnen in Gottes Namen eben bei. Doch die Mehrheit der VerkäuferInnen weiß und kann längst alles, was man wissen und können muss. Sie haben es auch oft genug gehört und gesagt bekommen. Die tun das bloß nicht, nicht oft und/oder nicht intensiv genug. Und das hat einen Grund, den kein Training erreicht und den Vorgesetzte ständig übersehen: Die trauen sich schlicht nicht! Die haben auf gut Deutsch die Hosen voll. Und nicht nur mit einer einzelnen Ladung.

Die volle Ladung

Wenn ich von Geschäftsleitungen losgeschickt werde, um die Leistung einer Sales Force drastisch zu steigern, dann frage ich mittlerweile nur nachrangig, was die nicht wissen oder nicht können, und vorrangig, was die sich alles *nicht trauen*. Der Horror-Katalog der Ängste variiert von Fall zu Fall. Wie er bei Ihnen aussieht, lässt sich im Felde ermitteln. Doch folgende zehn Trau-dich-Sünden treffe ich mehr oder weniger bei jedem Unternehmen an. Und die VerkäuferInnen formulieren das auch gerne selber, wenn endlich mal einer kommt, der mit ihnen darüber redet:

- 1) Ich hab Schiss vor der Kaltakquise!
- 2) Ich traue mir kein Cross Selling zu.
- 3) Ich traue mich nicht ans „Kleinvieh“!
- 4) Ich zögere, Angebote schnellstmöglich rauszuschicken.
- 5) Ich traue mich erst zum Kunden, wenn ich alles auswendig weiß.
- 6) Ich traue mich nicht, dem Kunden lästig zu fallen.
- 7) Ich traue mich nicht ohne Internet auf die Straße!
- 8) Ich traue mich nicht, den Kunden einzuladen.
- 9) Ich traue mich nicht, den Kunden unter Druck zu setzen.
- 10) Ich traue mir kein Empfehlungs-Marketing zu.

Wenn Verkaufsleiter diesen in ihrer Sales Force ermittelten Katalog anschauen, ist die erste Reaktion oft: „Jetzt ist mir klar, warum die nicht die Zahlen bringen, die ich mir vorstelle!“ Volle Hosen verkaufen nicht gut. Ahnten Sie das nicht schon?

Keine Menschen im Verkauf?

Menschen haben Gefühle. Das ist nicht gut so, da hat Gott einen Fehler gemacht, aber das müssen wir nun mal akzeptieren. Im Verkauf, von der Kirche und in Familien wird es nicht akzeptiert. Es wird da nicht nur nicht akzeptiert, es wird rundweg geleugnet. Auch deshalb sind so viele Sales Trainings rausgeworfenes Geld: Wenn ich zwölf VerkäuferInnen für 6000 Euro Tagessatz die Feinheiten der Kaltakquise von A bis Z verklickere und dabei übersehe, dass die das alles längst wissen aber nicht machen, weil sie die Hosen voll haben, dann bin ich als Trainer entweder ein Betrüger oder strunzdämlich. Was der auftraggebende Verkaufsleiter ist, sei dahingestellt. Natürlich geht er davon aus, dass der Trainer auch die affektiven Urgründe der VerkäuferInnen kennt und beeinflussen will und kann. Genau so, wie er davon ausgeht, dass



Klaus Schuster, MBA

Heidi Klum in Wirklichkeit ein Mann ist, 95 Kilo wiegt, Vollbart trägt und in Oregon als Holzfäller arbeitet. Wie kommen vernünftige Führungskräfte bloß auf so abwegige Annahmen? Verkaufstrainer verdrängen die affektiven Handbremsen von VerkäuferInnen ebenso wie die Verkaufsleiter oder VerkäuferInnen selber. Oder sie behandeln sie mit Haut-drauf-Methoden der Operetten-Psychologie Marke „Glücklich ist, wer vergisst, was nicht mehr zu ändern ist“. Weil sie schlicht dafür nicht ausgebildet sind. Ihnen fehlt die Coaching-Kompetenz. Oder die Praxiserfahrung. Oder beides. Dabei ist der Trainer sowieso irrelevant.

Wer das macht? Egal!

Ob ein Trainer, der Verkaufsleiter, ein Sales Coach oder der Verkäufer selber die vollgepampfte Pampers wechselt, ist Jacke wie Hose. Hauptsache ist, dass Nike gemacht wird: Just do it, for heaven's sake! Denn solange das nicht gemacht wird, bremst die schotterschwere Pampers Ihre VerkäuferInnen schlimmer aus als die Eisenkugel am Bein des Häftlings. Umgekehrt: Sobald Sie denen mal die Windeln wechseln, gehen die ab wie Nachbars Lumpi. Der eingangs erwähnte Verkäufer rief mich drei Wochen nach der peinlichen Windelaktion an und sagte: „Sie können stolz auf mich sein: Ich frage seither jeden verdammten Kunden nach einer Empfehlung. Und gut ein Drittel macht das auch. Ich liege 20 Prozent über meinem Monatsziel! Mein Verkaufsleiter fragt mich, ob ich auf Crack bin!“ Ich hörte ihn praktisch durchs Telefon grinsen. Wie kommt man dahin?

Windeln wechseln

Für den Normalmenschen, der 90 Prozent seines Lebens in Total Denial about Everything lebt, wie die Amerikaner sagen, ist es fast unmöglich, Affekte positiv zu beeinflussen: „Davor hatte ich schon als Kind Schiss. Kann man nix machen. Muss ich halt damit leben.“ Bullshit, würde ein Coach sagen, wenn er Französisch könnte. Und Bullshit sagen auch jene Verkaufsleiter, die sich das angeeignet haben oder von mir oder jedem anderen guten Sales Coach verklickert bekamen: Das kann man nämlich alles lernen. Die Instrumente dafür sind 08/15 und in jeder Tool Box jedes anständigen Coaches oder Ratgebers enthalten. Zum Beispiel der WC.

Geh auf den WC!

Ein Industrieunternehmen schrieb in der letzten Krise in höchster Not 5000 Kontakte an. Dann forderte er seinen Innendienst auf, hinterher zu telefonieren und zu akquirieren. Der Innendienst, der bisher im Prinzip nur Back Office und Termine machte, kriegte kollektiv einen Herzinfarkt. Drei I-Dienstler meldeten sich spontan krank, zwei protestierten lautstark, nur eine Dienstlerin griff zum Telefonhörer, der Rest hatte Panik. Der Vertriebsleiter sah sich bereits blamiert vor dem Vorstand. Er rief mich an. Ich erzählte ihm was vom WC. Tags darauf klinkte er sich in die Innendienstbesprechung ein, sah in die Panikgesichter und fragte: „Ich weiß, dass ihr Panik habt. Also lasst uns der Katastrophe ins Auge sehen: Was könnte im allerallerschlimmsten Fall schlimmstenfalls passieren?“ Die Leute schauten ihn groß an – und damit hatte er schon gewonnen. Denn bis dato waren die Leute es gewohnt, dass sich ihre Hierarchie einen Scheiß um ihre Gefühle kümmerte – so wie überall sonst auch. Dass ein Vorgesetzter auch nur andeutete, „Was euch emotional ausbremst – ich kümmere mich drum!“, das hieb die Leute glatt vom Hocker. Die waren sprachlos



Klaus Schuster, MBA

vor Erleichterung. Der Vertriebsleiter sagte hinterher am Telefon: „Denen stand ins Gesicht geschrieben, wie erleichtert die waren. Die Motivation ging von Null auf 50 in zwei Sekunden.“ Dann sagte der mutigste der Verkäufer: „Naja, im schlimmsten Fall sind wir alle unseren Job los, weil wir von 5000 Kontakten keinen einzigen Auftrag bekommen.“ Darauf meinte der Vertriebsleiter lakonisch: „Und wer betreut dann meine Kunden, wenn ich euch alle kündige? Leute, so bescheuert bin ich nicht! Und wenn diese Aktion nichts bringt, dann starten wir munter die nächste! Kein Stürmer trifft beim ersten Mal!“ Danach griffen vier Fünftel seiner Innendienstler beherzt zum Telefonhörer. Warum? Weil der Worst Case nur dann total blockiert, wenn er unbewusst im Hinterkopf rumort. Macht ihn jemand bewusst – Vorgesetzter, Coach, Mentor, Ehepartner, Geliebte oder VerkäuferIn selber – dann verliert das Unbewusste die Macht über das Bewusstsein. So einfach ist das. Wenn man den WC kennt. Und die restlichen 27 Tools des Emotional Sales Coachings – davon gegebenenfalls später mehr.

The Bigger Picture

Wenn Ihre Frau heult, dann geben Sie ihr ein Taschentuch und nehmen Sie (hoffentlich) in den Arm. Langfristig ist ihr das wichtiger als der Zweitwagen. Und was für Ehen gilt, gilt für den Verkauf doppelt: Fachkompetenz ist wunderbar. Aber nachhaltigen und durchschlagenden Erfolg haben immer nur jene Verkäufer, die emotional genau so kompetent sind wie fachlich. Diese Kompetenz ist genau so wenig angeboren wie die Kompetenz zum Tennisspielen. Das ist alles Trainingssache. Gut, wenn das trainiert wird. Dann lösen sich die affektiven Handbremsen im Verkauf und Ihre VerkäuferInnen machen Quantensprünge. Was machen Ihre?

Klaus Schuster, MBA

Management-Coach, Berater und Bestseller-Autor

Klaus Schuster hat das Business von der Pike auf gelernt. Er fing als Lehrling im Elektrofachhandel an. Im Laufe der Jahre arbeitete er sich bis zum **Vorstandsmitglied einer internationalen Unternehmensgruppe** hoch, war in dieser Funktion als Troubleshooter und Unternehmensretter in Osteuropa unterwegs. Dann gründete er seine eigene Executive Coaching- und Beratungspraxis.

Sein erstes Buch wurde **aus dem Stand zum Bestseller**: "[11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten](#)". Sein zweites ebenso: "[Der freche Vogel fängt den Wurm](#)".

Schuster **berät und coacht Topmanager und Führungskräfte** aller Branchen und Hierarchieebenen. Er hält Vorträge zu den zentralen Themen des Managements in vielen Ländern und gilt als Experte für die Wirtschaftsfragen Osteuropas.

Webseite: www.schuster.si