

**Inhalt**

- Was die Besten so erfolgreich macht: Das sind die fünf Kernkompetenzen der besten Verkäufer
- Das schlimme Ende in letzter Sekunde: Zwei wenig beachtete Gründe, warum sicher geglaubte Kunden abspringen
- Die Kurve des Vergessens: Warum 80 Prozent aller Schulungen verlorene Zeit sind

## Peter Ningelgens Praxis-Tipps für Führungskräfte im Verkauf



### Erste Bestandsaufnahme 2019

Schon bald ist das erste Quartal 2019 vorbei. Das ist ein guter Zeitpunkt, um eine Zwischenbilanz zu ziehen – auch über die Quartalszahlen hinaus:

- Wo stehen Sie persönlich? Sind Sie auf einem guten Weg, die Ziele, Vorhaben und Vorsätze zu verwirklichen, die Sie sich für 2019 vorgenommen haben?
- Und wie sieht es mit Ihren Mitarbeitern aus? Haben sie erste Entwicklungsschritte gemacht, um sich weiter zu verbessern und ihre Potenziale noch besser auszuschöpfen?

Eine solche erste Standortbestimmung möglichst ehrlich und früh zu machen ist eine gute Idee. Denn wer Führungserfahrung hat, weiß sehr genau: Das Beharrungsvermögen des Menschen ist groß. Wenn keine unmittelbaren Gefahren drohen und wenn es uns im Prinzip ganz gut geht, tendieren wir dazu, alles beim Alten zu lassen und den einfachsten Weg zu wählen. Forscher gehen davon aus, dass dieses kräftesparende Verhalten von der Natur so gewollt ist: Wir sparen unsere Energie für gefährliche Situationen oder schlechte Zeiten.

Im Wettbewerb und im Verkauf ist das extrem gefährlich. Wer wartet, bis die Verkaufszahlen im Keller sind, und erst dann anfängt, etwas zu verändern, bekommt in der Regel keine zweite Chance. Nur wer in Bewegung bleibt, das eigene Beharrungsvermögen überwindet und sich selbst konsequent weiterentwickelt, erzielt auf Dauer gute Ergebnisse.

Coaching ist deshalb eine der wichtigsten Aufgaben für Führungskräfte im Verkauf. Einige Denkanstöße und Anregungen für Ihr Coaching liefere ich Ihnen deshalb heute mit dieser neuen Ausgabe.

Ihr

Peter Ningelgen

Den Titelbeitrag können Sie auch als  
Audio-Datei zum Hören herunterladen:

<http://www.ningelgen.intem.de/coaching-brief/leser-service.php>



#### Kontakt:

Peter Ningelgen  
Pirmasenser Straße 11 • 60529 Frankfurt am Main  
Tel. +49 69 2727 9961 • Fax: +49 69 6777 7186  
<http://www.ningelgen.intem.de>  
[p.ningelgen@intem.de](mailto:p.ningelgen@intem.de)

**Sie wollen sich selbst im Verkauf weiter verbessern oder Ihr Team effektiv coachen? Dann schauen Sie sich die herausstechenden fünf Fähigkeiten und Eigenschaften an, die nach einer neuen Auswertung die führenden zehn Prozent der erfolgreichsten Verkäufer haben.**

## **Was die Besten so erfolgreich macht: Das sind die fünf Kernkompetenzen der besten Verkäufer**

Wer sich im Verkauf möglichst effektiv verbessern und seine Mitarbeiter wirksam coachen möchte, stellt sich zu Beginn am besten Fragen wie diese: Was machen die erfolgreichsten Verkäufer richtig? Was sind die Kernkompetenzen und -fähigkeiten der Top-Verkäufer?

Interessante Antworten auf diese Fragen liefert jetzt eine Auswertung des US-Beratungsunternehmens „Objective Management Group“.<sup>1</sup> Das Unternehmen hat Daten von insgesamt 1,7 Millionen Verkäufern aus Einstellungsverfahren und Assessment-Centern ausgewertet. Dazu wur-

den zunächst 21 Kernkompetenzen, die im Verkauf wichtig sind, zusammengestellt. Die Fragestellung lautete dann: In welchen von diesen 21 Kompetenzen sind die erfolgreichsten 10 Prozent am stärksten? Hier sind die Ergebnisse: Die fünf wichtigsten Kompetenzen, in denen sich die besten Verkäufer vom Durchschnitt unterscheiden:

### **Extra-Tipp:**

Natürlich kann es sein, dass in Ihrer speziellen Branche oder Ihrem Unternehmen andere und zusätzliche Fähigkeiten entscheidend sind. Doch diese Schnellübersicht mit den branchenübergreifenden Kernkompetenzen kann Ihnen wichtige Entscheidungshilfen geben, wenn Sie die grundlegenden Inhalte für die Weiterbildung und das Coaching Ihrer Mitarbeiter festlegen.

### **Top-Kompetenz 1: Ablehnungs-Resistenz**

92 Prozent der Top-Ten-Verkäufer zeigten eine besonders ausgeprägte Resistenz gegen Ablehnung. Das heißt: Die besten Verkäufer lassen sich von einem Nein des Kunden nicht abschrecken. Wenn der Kunde schon Nein gesagt hat und die meisten Verkäufer mehr oder weniger frustriert das Feld verlassen, versuchen die besten Verkäufer, weiter mit dem Kunden im Gespräch zu bleiben, die richtigen Fragen zu stellen und doch noch das richtige Angebot für diesen Kunden zu finden.

**Das heißt für Sie:** Die Angst vor dem Nein und vor der Ablehnung des Kunden ist eine der großen inneren Hürden für viele Verkäufer.

- Trainieren Sie den Umgang mit Ablehnung. Sie gehört im Verkauf einfach dazu. Wer ein Nein des Kunden nicht persönlich nimmt, kann weiter nach Chancen suchen.
- Helfen Sie Ihren Mitarbeitern auch, ein vorläufiges Nein von einem endgültigen zu unterscheiden. Wer diese Fähigkeit besitzt, kann viele Kunden durch modifizierte Angebote und eine noch bessere Beratung doch noch gewinnen.

### **Top-Kompetenz 2: Die besten Verkäufer sprechen gern übers Geld**

Über Geld spricht man nicht, heißt es im Volksmund. Und im Verkauf ist es oft nicht anders: Viele Verkäufer meiden Preisverhandlungen und klare Aussagen zum Preis. Die Folge dann: Viele Verkäufer können angemessene Preise nicht verteidigen und machen zu schnell schmerzhaft Nachlässe, die den Ertrag aufzehren. Kein Wunder also, dass sich 90 Pro-



**Mein Extra-Service:**  
Starten Sie doch einmal  
mit Ihren Mitarbeitern  
ein Coaching zum Thema  
Selbstbewusstsein! Start-  
punkt kann die Checkliste  
von Seite 6 sein!

### Extra-Tipp:

Ein Schlüssel für selbstbewusstes Auftreten ist die Einstellung zum eigenen Angebot: Sind Ihre Mitarbeiter zu 100 Prozent davon überzeugt, dass die eigenen Produkte und Angebote perfekt sind? Bekommt der Verkäufer immer wieder mit, dass die Konkurrenz das bessere Angebot hat, beginnt er sehr schnell zu zweifeln. Wichtig deshalb: Arbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern immer die Vorzüge heraus, die Ihr Angebot einmalig machen und von den anderen abheben.

zent der Top-Verkäufer dabei wohlfühlen, mit dem Kunden über den Preis zu sprechen und zu verhandeln.

**Das heißt für Sie:** Die eigenen Preise souverän zu verteidigen ist eine entscheidende Kompetenz, die Sie laufend mit Ihren Mitarbeitern trainieren sollten. Wichtige Voraussetzung: Ihre Verkäufer sind davon überzeugt, dass der Preis angemessen ist. Gehen Ihre Verkäufer mit dieser Einstellung ins Kundengespräch, kommt keine Angst vor der Preisverhandlung auf.

### Top-Kompetenz 3: Jagdinstinkt

89 Prozent der Top-Verkäufer haben einen ausgeprägten Jagdinstinkt, wenn es um neue Verkaufs-Chancen geht. Die Besten der Besten haben stets eine gut gefüllte Liste mit weiteren qualifizierten Interessenten und möglichen Neukunden, weil sie überall Gelegenheiten wittern und das richtige Gespür entwickelt haben.

**Das heißt für Sie:** Trainieren Sie mit Ihren Mitarbeitern dieses Gespür für lukrative Verkaufs-Chancen. Ziel: Jeder Mitarbeiter hat eine Pipeline mit interessanten Leads. So kann gar kein Stillstand aufkommen.

### Top-Kompetenz 4: Positives Denken

Das ist wahrscheinlich das am wenigsten überraschende Ergebnis dieser Auswertung: 87 Prozent der besten Verkäufer denken ausgesprochen positiv. Sie glauben an ihren Erfolg und daran, dass sich alles gut entwickeln wird.

**Das heißt für Sie:** Auch wenn Trainings zum positiven Denken etwas aus der Mode gekommen sind, das Ergebnis zeigt, wie wichtig die innere Einstellung ist. Viele Verkäufer kämpfen insgeheim mit Ängsten („Es ist eine Katastrophe, wenn ich diesen Kunden nicht gewinne!“) oder negativen Glaubenssätzen („Kunden mögen keine Verkäufer!“). Solche Gedanken können den Verkaufserfolg erheblich bremsen oder sogar zunichtemachen. Ziel Ihres Coachings ist es deshalb: Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass das Denken das Verhalten bestimmt und das Verhalten wiederum die Ergebnisse. Deshalb kann nur der gewinnen, der eine positive Grundeinstellung hat.

### Top-Kompetenz 5: Die besten Verkäufer wollen nicht gefallen

87 Prozent der Top-Verkäufer zeigen eine weitere Auffälligkeit: Sie sind nicht darauf angewiesen, dem Kunden um jeden Preis zu gefallen. Viele Verkäufer, die gemeinhin auch als „typische Verkäufer“ bezeichnet werden, tun alles, um in einem guten Licht zu erscheinen. Grund dafür neben mangelndem Selbstbewusstsein: Der Verkäufer spekuliert darauf, dass der Kunde kaufen wird, wenn er selbst nur nett genug ist.

Doch die Zahlen zeigen, dass es genau umgekehrt ist: Die souveränen Verkäufer sind die erfolgreichsten. Wer selbstbewusst ist, kann dem Kunden die richtigen Fragen stellen, auch einmal provozierende Vorschläge machen und damit eine wertvolle Beratung liefern. Und das ist, was Kunden dann an Verkäufern schätzen und warum sie sich für ein Angebot entscheiden.

**Das heißt für Sie:** Trainieren Sie selbstbewusstes, sicheres und souveränes Auftreten. Denn wer sich seiner selbst sicher ist, hat die Freiheit, den Kunden wirklich gut zu verstehen und zu beraten.

Sie haben ein gutes Gefühl bei einem Kunden. Sie sind sich beinahe sicher, dass Sie ihn gewinnen und den Abschluss schon in der Tasche haben. Und dann passiert es: In letzter Sekunde sagt der Kunde mit einer knappen Mail ab, weil er schon bei einem Mitbewerber unterschrieben hat. Wer diese unangenehme Situation häufiger erlebt, sollte Ursachenforschung betreiben.

## Das schlimme Ende in letzter Sekunde: Zwei wenig beachtete Gründe, warum sicher geglaubte Kunden abspringen

### Grund 1: Der Verkäufer verhandelt mit den falschen Leuten

Das dürfte im Business-to-Business-Bereich der häufigste Grund sein, warum ein sicher geglaubtes Geschäft dann doch nicht zustande kommt: Der Verkäufer spricht und verhandelt mit Ansprechpartnern, die am Ende gar nicht entscheiden dürfen. Halten Sie sich dazu vor Augen, wie eine Auftragsvergabe immer wieder verläuft:

Der eigentliche Entscheider (Abteilungsleiter, Firmenchef ...) beschließt mit seinen Mitarbeitern ein Projekt. Seine Mitarbeiter schauen sich nach geeigneten Lieferanten oder Auftragnehmern um, während sich der Entscheider im Hintergrund hält. Die untergeordneten Mitarbeiter lassen den Verkäufer kommen, führen die Verhandlungen und besprechen die möglichen Konditionen. Die Gefahr dann: Der Verkäufer bekommt schnell den Eindruck, dass die untergeordneten Mitarbeiter das Sagen haben, weil sie die Verhandlungen führen. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter den Verkäufer darüber im Unklaren lassen. Sie verraten ihm nicht, dass sie keine Entscheidungskompetenz haben, um ihre Position nicht zu schwächen. Und dann passiert es eben immer wieder: Wenn es zum Abschluss kommt, ist der wahre Entscheider plötzlich da und vergibt den Auftrag nach seinen persönlichen Kriterien, die der Verkäufer gar nicht kennen konnte.

**Ihre Strategie:** Klären Sie immer möglichst früh im Verkaufsprozess, wie die Kaufentscheidungen bei Unternehmenskunden genau fallen. Gehen Sie niemals ungeprüft davon aus, dass Ihr Ansprechpartner auch die Entscheidung trifft. Fragen Sie am besten mehrfach zu passenden Gelegenheiten, wer alles an der Entscheidung beteiligt ist. So stellen Sie sicher, dass Sie mit den richtigen Leuten am Tisch sitzen.

### Grund 2: Glaubwürdigkeit unterschätzt

Im letzten Moment vor dem Abschluss tritt für den Kunden ein Thema in der Vordergrund: Ist der Verkäufer glaubwürdig? Kann er die Versprechungen auch erfüllen, die er gemacht hat? Der Kunde braucht in diesem Moment ein gutes Gefühl, um den letzten Schritt zu wagen. Das heißt: Wenn ein Geschäft jetzt noch scheitert, steckt häufig ein unerkanntes Glaubwürdigkeitsproblem dahinter. Der Verkäufer hat dem Kunden noch nicht genügend Sicherheit gegeben.

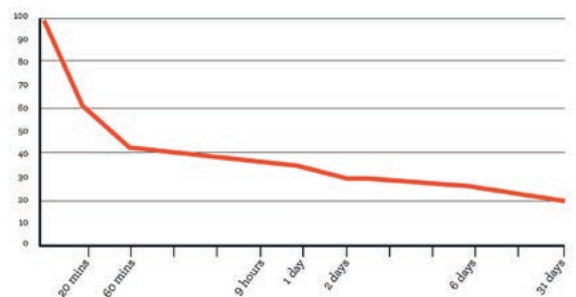
**Ihre Strategie:** Stellen Sie Informationen und Dokumente zusammen, die den Sicherheitsaspekt betonen. Sammeln und dokumentieren Sie laufend Erfolgsgeschichten und Fallbeispiele von Kunden. Wenn ein Kunde in letzter Sekunde zögert, können diese Beispiele besonders viel wert sein, weil sie Ihnen Glaubwürdigkeit geben. Denken Sie auch an den Einsatz von Garantien, die dem Kunden in der Abschlussphase Sicherheit geben.

Jedes Jahr werden Milliarden für herkömmliche Verkaufsschulungen ausgegeben. Doch die psychologische Forschung weiß schon lange: Über 80 Prozent davon, was gelehrt wird, sind innerhalb von 30 Tagen vergessen. Das hat wichtige Konsequenzen für die Planung Ihrer Fortbildung.

## Die Kurve des Vergessens: Warum 80 % aller Schulungen verlorene Zeit sind

Haben auch Sie Ihre Mitarbeiter schon einmal zu einer Verkäuferschulung geschickt und dann festgestellt, dass die zunächst begeisterten Mitarbeiter gar nichts dabei gelernt haben? Oder haben Sie es selbst schon einmal erlebt, dass Sie ein gutes Fachbuch gelesen haben, aber schon nach ein paar Tagen konnten Sie sich an die wichtigsten Tipps daraus nicht mehr genau erinnern?

Schuld daran ist die berühmte Kurve des Vergessens, die der deutsche Psychologe Hermann Ebbinghaus bereits vor mehr als 100 Jahren beschrieben hat. Die Kurve zeigt, wie schnell das Gehirn neue Informationen vergisst: Bereits innerhalb von 20 Minuten sind rund 40 Prozent der neuen Informationen vergessen, nach 60 Minuten schon rund 60 Prozent und nach 30 Tagen sind nur noch 20 Prozent der ursprünglich präsentierten neuen Informationen im Kopf.



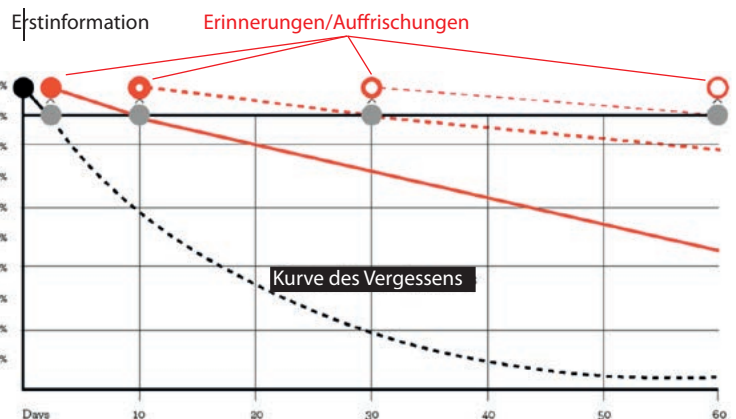
### Extra-Tipp:

Den Intervall-Gedanken können Sie auch auf Fachbücher übertragen, mit denen Sie sich weiterbilden wollen. Wenn Sie das Wissen daraus wirklich umsetzen wollen, ist es besser, zehn wichtige Fachbücher jeweils zehnmal zu lesen als hundert Bücher jeweils nur einmal. Erst durch das häufig wiederholte Lesen bleiben 100 Prozent hängen.

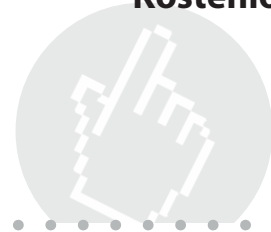
Doch der Pionier Ebbinghaus beschrieb auch eine Technik, um dieses Vergessen aufzuhalten: den Spacing-Effekt, auch Intervall-Effekt genannt. Wer etwas sicher lernen und behalten will, muss sich die neue Information nur regelmäßig in Abständen wieder in Erinnerung rufen. Mit jeder Auffrischung wird die Erinnerung wieder

auf 100 Prozent gesetzt und danach ist der Prozess des Vergessens langsamer, sodass wir schließlich dazu in der Lage sind, die Informationen, die uns wichtig sind, annähernd 100-prozentig im Kopf zu behalten. Das zeigt die folgende Abbildung:<sup>1</sup>

Für die Planung Ihrer Fortbildungsmaßnahmen ist das von entscheidender Bedeutung: Klassische Schulungen, die zu einem bestimmten Termin einmalig stattfinden, sind beinahe wertlos, weil innerhalb von 30 Tagen 80 Prozent davon vergessen sind. Wirksam ist Schulung, Weiterbildung, Training oder Coaching nur dann, wenn eine regelmäßige Auffrischung in kurzen Abständen oder Intervallen miteingeplant ist. Nur dann hat das neue Wissen eine Chance, sich festzusetzen und dadurch Wirkung im Verhalten Ihrer Mitarbeiter zu zeigen.



<sup>1</sup> Quelle für beide Abbildungen: „The Spacing Effect: How to Improve Learning and Maximize Retention“ von Shane Parrish, <https://fs.blog/2018/12/spacing-effect/>



## **Kostenlose Checkliste: Sieben Tipps für souveränes Auftreten im Verkauf**

Arbeiten Sie häufig neue Mitarbeiter ein? Vielleicht Verkaufsneulinge aus fremden Bereichen? Dann fehlt den neuen Mitarbeitern oft vor allem eines: Selbstbewusstsein! Wer Sicherheit ausstrahlt, hat es beim Kunden und beim Abschluss spürbar leichter. Geben Sie Mitarbeitern, die mit Unsicherheit zu kämpfen haben, deshalb diese Checkliste an die Hand.

Klicken Sie auf den folgenden Link, um Ihr Exemplar anzufordern. Sie erhalten die Checkliste „Sieben Tipps für souveränes Auftreten im Verkauf“ dann umgehend kostenlos als PDF-Datei, damit Sie sie beliebig oft verteilen und ausdrucken können.

<http://www.ningelgen.intem.de/coaching-brief/leser-service.php>

Oder schicken Sie den folgenden Coupon ausgefüllt an meine Faxnummer.

**Fax +49 69 6777 7186**

**Ja, bitte senden Sie mir die Checkliste „Sieben Tipps für souveränes Auftreten im Verkauf“ kostenlos zu.**

Vorname/Name

Firma

Straße/Postfach

PLZ/Ort

E-Mail-Adresse

**Rückruf-Service: Sie haben eine Frage zum Coaching-Brief? Oder Sie benötigen eine Kurzberatung? Dann kreuzen Sie hier Ihren Rückrufwunsch an:**

Ich bitte um Rückruf, weil ich eine Frage habe!

Mein Wunschtermin für den Rückruf (Datum/Uhrzeit): .....

Meine Telefonnummer für den Rückruf: .....