

Wolfgang Schur
Günter Weick

Sales Tales, –

Die 20 größten Irrtümer
über den Verkauf

Anmerkung: Alle Namen und Firmen in den Beispielen sind frei erfunden. Ähnlichkeiten mit tatsächlichen Unternehmen und Personen wären zufällig und nicht beabsichtigt.

1 2 3 4 06 05

© Eichborn AG, Frankfurt am Main, März 2005
Umschlaggestaltung: Christina Hucke
Layout: Susanne Reeh
Lektorat: Ulrich Callenberg
Gesamtherstellung: Fuldaer Verlagsanstalt, Fulda

ISBN 3-8218-5602-5

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der mechanischen, elektronischen oder fotografischen Vervielfältigung, der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, des Nachdrucks in Zeitschriften oder Zeitungen, des öffentlichen Vortrags, der Verfilmung oder Dramatisierung, der Übertragung durch Rundfunk, Fernsehen oder Video, auch einzelner Text- und Bildteile sowie der Übersetzung in andere Sprachen. Der gewerbliche Weiterverkauf oder gewerbliche Verleih von Büchern, CDs, CD-ROMs, DVDs oder Videos oder anderen Produkten der Eichborn AG bedürfen in jedem Fall der schriftlichen Genehmigung.

Verlagsverzeichnis schickt gern:
Eichborn Verlag, Kaiserstraße 66, D-60329 Frankfurt am Main
www.eichborn.de

Inhalt

Vorwort	3
Irrtum 1: Das Geld wird im Verkauf verdient	7
Irrtum 2: Kaufen ist einfacher als verkaufen	13
Irrtum 3: Ein guter Verkäufer ist beim Kunden	20
Irrtum 4: Den typischen Verkäufer gibt es nicht	26
Irrtum 5: Man kann nur verkaufen, was da ist	35
Irrtum 6: Der Preis entscheidet: Billiger ist besser als teurer	44
Irrtum 7: Kein Verkauf ohne Verkäufer	53
Irrtum 8: Gute Verkäufer gehen nicht auf Schulungen	58
Irrtum 9: Ein gutes Produkt verkauft sich von alleine	66
Irrtum 10: Verkäufer müssen vor allem gut reden können	73
Irrtum 11: Ein guter Verkäufer steht voll hinter seinem Produkt	81
Irrtum 12: Ein Verkäufer muss dem Kunden nach dem Mund reden	87
Irrtum 13: Nur ähnliche Produkte sind Wettbewerber	94

Irrtum 14: Schwierige Kunden sind schlechte Kunden	103
Irrtum 15: Kundenanforderungen sind unverrückbar	110
Irrtum 16: Dein Kunde muss dich mehr mögen als du ihn	119
Irrtum 17: Verkauft wird nur an Top-Entscheider	125
Irrtum 18: Das Budget ist fix	130
Irrtum 19: Kunden sind treu	137
Irrtum 20: Wir wissen, was unsere wichtigsten Kunden bewegt	144

Vorwort

Liebe Leser,

vielleicht stehen Sie gerade in einem Buchgeschäft vor einem Regal mit Hunderten von Büchern über das Verkaufen. Vielleicht haben Sie dieses Buch aber auch geschenkt bekommen und fragen sich, wozu es gut sein soll.

Die Antwort auf diese Frage geben wir Ihnen gerne: Dieses Buch ist anders. Es ist anders als die zahllosen Bücher, die einem gestandenen Verkäufer sagen, in welcher Hand er beim Kundentermin die Akten tasche halten sollte. Es ist auch anders als die mehr oder weniger esoterisch angehauchten Heilslehren, die über den Vertrieb kursieren. Und es surft erst recht nicht auf der neuesten vertrieblichen Trendmodewelle. Dieses Buch tut etwas ganz Einfaches: Es räumt mit so genannten »Wahrheiten« auf, denen teilweise sogar absolute Spitzenverkäufer aufsitzen. Wir konfrontieren solche gängigen Vertriebsweisheiten nämlich schlicht mit unserem gesunden Menschenverstand und etwas psychologischem Wissen.

Wir haben für dieses Buch eine andere Form gewählt, als dies sonst bei Fachbüchern üblich ist. Aus zwei Gründen: Zum einen sind wir ganz entschieden der Meinung, dass auch bei der Lektüre solcher Bücher das Vergnügen am Lesen nicht völlig ausgeschlossen sein sollte. Und zum zweiten lassen sich die Thesen dieses Buches besser erläutern und wahrscheinlich auch verstehen, wenn sie aus lebensnahen Situationen heraus entwickelt werden.

Deshalb haben wir die fachlichen Teile, da, wo wir mit den »Irrtümern« aufräumen, eingebettet in eine – so hoffen wir – amüsante Erzählhandlung, bei der wir drei ausgebufften Verkäufern nicht nur bei der Arbeit über die Schulter gucken. Die Tricks und Einschätzungen, die dabei zur Sprache kommen, dürften auch für jene Leser von In-

teresse sein, die keine Verkaufsprofis sind und sich vorwiegend auf der anderen Seite des Tresens aufhalten. Doch das kann sich – Stichwort Ich AG – ja derzeit manchmal schnell ändern und dann steht man vor der ungewohnten Herausforderung, sich und seine Leistungen auf dem Markt anbieten zu müssen.

Und was haben die Verkäufer – außer Spaß am Lesen – von diesem Buch? Sie können, wenn sie durch die Lektüre ihre spezifischen »Irrtümer« erkannt haben, interne Bremsen lösen und Ballast abwerfen. Also souveräner und effektiver das tun, was sie schon immer tun: Verkaufen.

Bevor es losgeht, noch die Antwort auf eine Frage, die sich bei diesem Thema zwangsläufig stellt: Wen meinen wir denn, wenn wir in diesem Buch von »Verkäufern« reden?

Die Berufsbezeichnung »Verkäufer« wird für ein breites Spektrum von Tätigkeiten verwendet, die mit Verkaufen in unserem Sinn nichts zu tun haben. Allerdings betätigen sich auch viele Menschen als Verkäufer, die diese Berufsbezeichnung überhaupt nicht tragen.

Wir haben diesem Buch eine Definition für »Verkäufer« zugrunde gelegt, die so einfach wie klar ist:

Ein richtiger Verkäufer ist jemand, der im direkten Kontakt mit einem Abnehmer ursächlich dafür ist, dass dieser etwas kauft. »Ursächlich« bedeutet dabei wirklich ursächlich nicht »begleitend« oder »auch dabei«. Der Verkäufer muss den Anstoß dazu geben, dass der Kunde etwas erwirbt. Wenn der Verkäufer nicht da wäre, würde der Kunde weniger oder überhaupt nichts kaufen. Die Tätigkeit des Verkäufers muss also am Ende des Tages einen Unterschied in der Kasse ausmachen. Tut sie das nicht, haben wir es nicht mit einem Verkäufer zu tun.

Verkäufer ist man also von einer Wirkung her und nicht deswegen, weil man eine Ausbildung als Verkäufer hat. Es ist so etwas wie eine Begabung oder Berufung – die durch das Erlernen von bestimmten Techniken professionalisiert wird. Ebenso wie jeder, der eine bestimmte Begabung hat, Schauspieler werden kann, so kann jeder Verkäufer sein, der die Begabung und Einstellung dazu mitbringt. Noch einmal ganz deutlich: Um Verkäufer zu sein, muss man

nicht offiziell »Verkäufer« heißen. Der Regalbefüller, der im Discounter sieht, dass ein Kunde geriebene Haselnüsse in den Einkaufswagen legt und sagt: »Sie backen? Haben Sie auch schon einmal Brot gebacken? Nein? Dann müssen Sie unbedingt unsere Brotbackmischung probieren!« war am Ende des Tages zumindest einmal ein Verkäufer. Und der Tankstellenkassierer, bei dem jeder Kunde, der eigentlich nur sein Benzin bezahlen will, mit einem zusätzlichen Produkt zum Auto zurückkehrt, ist ein Vollblutverkäufer – selbst dann, wenn er offiziell nur als Kassierer angestellt ist.

Es kommt recht häufig vor, dass es für einen Kunden zwar einen offiziellen Verkäufer gibt – dass die wirklichen Verkäufer aber ganz woanders sitzen. Zum Beispiel in der Technikabteilung, weil nämlich ein rühriger Servicetechniker bei seinen Besuchen dem Kunden den Ausbau seiner Anlage schmackhaft macht, worauf der Kunde immer neue Bestellungen tätigt.

Wenn also mancher Leser entdecken wird, dass er im Grunde genommen verkäuferisch tätig ist, obwohl er sich nicht als Verkäufer versteht, so wird es andere geben, die feststellen müssen, dass sie zwar Verkäufer heißen, ihnen aber im Grunde genommen dazu einiges fehlt. Den einen wie den anderen hilft das Buch, ihre Position zu hinterfragen und zu entscheiden, wie sie sich künftig entwickeln wollen.

»Entschuldigen Sie, ist hier noch frei?«, Zwei Augenpaare musterten die große, attraktive Frau, die in Augsburg zugestiegen war. Im selben Moment nickten zwei Köpfe freudig. Der Zug war gut besetzt. In dem Einzelabteil des ICE zwischen München und Hamburg saßen aber Hagen Backhaus und Stefan Mauerhoff, die getrennt voneinander in München zugestiegen waren, ganz allein. Beide hatten ihre Taschen und Mäntel auf den anderen Sitzen ausgebreitet und gehofft, ungestört zu bleiben. Sie hatten sich nach der Abfahrt in München unauffällig gemustert und waren mit dem Ergebnis zufrieden gewesen. Beide waren um die vierzig. Der massige Hagen Backhaus trug einen eleganten dunkelblauen Dreiteiler. Mit seinen wasserblauen Augen und seinen nach hinten frisierten, halblangen blonden Haaren wirkte er indes jünger. Hätte er dreißig Kilo weniger auf die Waage gebracht, hätte man ihn wohl als gut aussehenden Mann bezeichnen können.

Stefan Mauerhoff war im Gegensatz zu Backhaus groß und durchtrainiert. Seine dunkelbraunen Haare hatte er, wohl wegen der ausgeprägten Geheimratsecken, kurz rasiert. Vielleicht wollte er, der eher weiche Gesichtszüge hatte, sich dadurch aber auch nur eine etwas männlichere Ausstrahlung geben. Das hätte auch seinen Dreitagebart erklärt. Mauerhoff war in beiger Cordhose und teurem schwarzem Rollkragenpullover gekleidet.

Man war mit dem jeweiligen Styling zufrieden und erwartete keine unangenehmen Körpergerüche. Dass die Luft im Abteil nun durch den leichten Duft eines Parfums bereichert werden sollte, war den beiden umso angenehmer. Die Frau schob die Abteiltür ganz auf und trat ein.

Mauerhoff saß näher zur Abteiltür und beeilte sich, seine Tasche vom Sitz gegenüber zu nehmen. Die Frau klopfte den Schnee von ihrer Jacke und setzte sich. Sie war Mitte dreißig, sicher 1,80 groß und sehr schlank. Mit ihren dunklen Augen und den kurzen, fast schwarzen Haaren war sie eine eindrucksvolle Erscheinung. Eine kleine Narbe über der rechten

Augenbraue gab ihrem ein wenig streng wirkenden Gesicht etwas Verwegenes.

Backhaus und Mauerhoff bemühten sich, die Frau nicht allzu auffällig anzustarren und vertieften sich wieder in ihre Lektüren. Backhaus in eine Präsentation, die er am nächsten Tag in Hannover zu halten gedachte, Mauerhoff in ein Fachmagazin für Einrichtungshäuser.

Jedes Mal, wenn Backhaus eine Folie seiner Präsentation fertig gelesen hatte, schweifte sein Blick gedankenverloren durch das Fenster hinaus ins Schneetreiben. Seine Mundwinkel deuteten dann ein Lächeln an und sein Daumen streichelte fast zärtlich über den Packen Klarsichtfolien. Die gerade zugestiegene Frau musterte ihn unauffällig und fand Backhaus' Verhalten merkwürdig.

Mauerhoff las ernst jeden Artikel seines Magazins durch und nickte oder schüttelte manchmal nahezu unmerklich den Kopf wie jemand, der zu allen Dingen eine feste Meinung hat.

Die Frau wurde von den beiden ignoriert, so wie man jemanden ignoriert, an dem man allzu sehr interessiert ist.

Auf freier Strecke kurz vor Nürnberg hielt der Zug mit einem Ruck.

»Mist«, murmelte Mauerhoff, der auf dem Weg zu einer Messe war.

»Was ist denn da schon wieder los?«, fragte Backhaus unwillig. Als nach fünf Minuten immer noch keine Durchsage gekommen war, wurde er ungeduldig. »Typisch für den Verein, halten mitten auf der Strecke an und lassen die Fahrgäste über die Ursachen im Dunkeln.«

Zwei Minuten später stand die Frau auf und verließ wortlos das Abteil. Zehn Minuten später kehrte sie zurück.

»Die Strecke ist gesperrt. Der Zug steckt im Schnee fest. Ein Stück weiter versperren weitere Schneewehen den Weg. Jetzt sind alle vorne und schauen, ob man den Zug aus eigener Kraft frei bekommt«, berichtete sie, während sie sich wieder setzte.

»Schneewehen?«, Backhaus schüttelte den Kopf. »Da investieren die Hunderte von Millionen in Hochgeschwindigkeitsstrecken und dann steht das Ding wegen ein paar Schneeflocken!«

»Hätten sie doch lieber noch ein paar Euro in Zäune investiert«, sagte Mauerhoff.

»Kaputt«, sagte die Frau knapp.

»Was ist kaputt?«, fragte Backhaus.

»Der Zaun«, antwortete die Frau.

»Woher wissen Sie das?«, fragte Mauerhoff.

»Ich war vorne beim Schaffner«, sagte sie. »Dort wo alle aufgeregt wie die Hühner herumstehen.«

Es knackte im Bordlautsprecher. »Verehrte Fahrgäste, wegen einer witterungsbedingten Streckensperrung verzögert sich die Weiterfahrt um unbestimmte Zeit. Wir informieren Sie, sobald wir Näheres wissen und bitten um Ihr Verständnis.«

»Irgendwas ist doch immer.« Backhaus verzog säuerlich den Mund.

»Ich fahre nicht oft mit dem Zug«, sagte die Frau. »Ich bin lieber mit dem Auto unterwegs. Aber bei dem Wetter dachte ich, der Zug wäre sicherer. Und jetzt das. Da fehlt mir mindestens ein halber Tag.« Sie registrierte die fragenden Blicke der beiden anderen. »Ich betreue Küchen-Fachhändler in Bayern«, ergänzte sie. »Wir verkaufen Espressomaschinen.«

»Ah, im Vertrieb«, sagte Backhaus interessiert. Frauen, die größer waren als er, hatten ihn schon immer fasziniert.

»Ich habe heute ein paar Termine in Würzburg«, erklärte die Frau. Sie zögerte kurz und streckte dann Backhaus die Hand hin.

»Geisner, Carola Geisner.«

Backhaus musterte kurz die Hand, die ihm da hingehalten wurde und checkte routinemäßig das Vorhandensein eines Eheringes. Negativ. Er schlug ein: »Backhaus, Hagen Backhaus.«

Auch Mauerhoff richtete sich in seinem Sitz auf. »Mauerhoff, Stefan Mauerhoff«, stellte er sich nacheinander seinen beiden Mitreisenden vor.

»Sie sind also draußen an der Front«, stellte Backhaus nach einer kurzen Pause und mit breitem Lächeln fest.

»So nenne ich das nicht, militärische Vergleiche vermeide ich gerne«, sagte Carola Geisner. Dass sie Backhaus damit etwas vor den Kopf stieß, beunruhigte sie nicht im Geringsten. »Ich nenne das einfach verkaufen. Und was machen Sie beide?«

»Ich führe ein Fachgeschäft für Betten, Matratzen und Wohn-Accessoires«, erklärte Mauerhoff. »Alles rund ums Schlafen.«

»Und ich bin Key Account Manager für Outsourcing und IT-Großprojekte in einem internationalen Systemintegrationshaus«, sagte Backhaus.

»Sie sind also beide auch Verkäufer«, lächelte Carola Geisner.

»Verkäufer würde ich das nicht nennen«, murkte Mauerhoff. »Ich bin Kundenberater. Der Begriff Verkäufer ist doch heutzutage negativ belegt. Wer will das schon sein.«

»Und ein Key Account Manager ist auch etwas anderes als ein schlichter Verkäufer«, belehrte Backhaus die Frau. »Da gehört schon mehr dazu als ein bisschen verkaufen.«

»Aha«, nickte sie wenig überzeugt. »Aber im Endeffekt tun wir doch alle das gleiche. Wir bringen Produkte an den Mann.«

»Und an die Frau«, ergänzte Mauerhoff.

»Produkte klingt mir zu einfach«, sagte Backhaus. »Wir entwickeln gemeinsam mit dem Kunden – und das sind bei mir vor allem Männer – Lösungen und Strategien und setzen sie dann gemeinsam um.«

»Ja«, stimmte Mauerhoff begeistert zu. »Das ist es auch, was wir tun. Wir entwickeln mit unseren Kunden Lösungen für deren Anforderungen im Umfeld Schlafen und realisieren sie dann.«

»Bei allem Respekt«, wandte Carola Geisner ein, »warum wehren Sie sich denn so dagegen, das Verkaufen zu nennen? Ich habe ja auch kein Problem damit.«

»Das ist wohl eine Frage des Stils«, sagte Stefan Mauerhoff.

»Oder eine Frage des Selbstbewusstseins«, konterte Carola Geisner. »Ich weiß, dass ich einen anspruchsvollen und interessanten Beruf habe. Er macht mir Spaß und ich weiß, dass ich gut bin. Dann ist es mir auch gleichgültig, wie ich ihn nenne. Vor allem aber ist mir egal, was andere von der Bezeichnung halten.«

»Es ist Ihnen auch egal, was Ihre Kunden von dem Titel halten, der auf Ihrer Visitenkarte steht?«, fragte Mauerhoff skeptisch.

»Natürlich nicht«, schüttelte Carola Geisner den Kopf. »Bei mir steht Vertriebsbeauftragte auf der Karte. Aber ich hätte überhaupt nichts dagegen, wenn Verkäufer darauf stünde. Kunden mögen es nämlich, wenn man aus der Visitenkarte des Gegenübers schließen kann, was er tatsächlich tut.«

»Lassen Sie uns einen Kompromiss formulieren:«, sagte Backhaus. »Wir sind diejenigen, die für unser Unternehmen das Geld verdienen. Damit können wir doch alle drei gut leben, nicht?«

Carola Geisner nickte. Stefan Mauerhoff nickte zunächst ebenfalls, zögerte dann aber: »Also ... wenn ich es mir recht überlege, dann stimmt das nicht ganz. Ich verdiene mein Geld vor allem im Einkauf.«

»Im Einkauf?«, fragten Backhaus und Geisner unisono.

»Ja, ich denke, dass der Glaube, dass das Geld im Verkauf verdient wird, ein Irrtum ist, dem wir ...«, er räusperte sich, »... Verkäufer gern aufsitzen:«

Irrtum I: Das Geld wird im Verkauf verdient

Verkäufer sind selbstbewusst. Sie denken, dass die Kassen nur ihretwegen klingeln und dass ihr Unternehmen nur ihretwegen Geld verdient. »Ohne uns würde hier nichts laufen«, sagen sie, »und das ist der Geschäftsführung auch klar.« Das Verhalten der Unternehmensleitung scheint diese Einschätzung auch zu bestätigen. Verkäufer haben in den meisten Unternehmen Privilegien. Sie können ihre Arbeitszeit freier einteilen als die Mitarbeiter anderer Abteilungen. Sie fahren flotte Firmenwagen, telefonieren mit dem Firmen-Handy, nutzen den schicken Firmen-Laptop, haben schönere Büros und außerdem noch einen Firmen-Parkplatz vor der Tür. Wenn sie sich zu geschäftlichen Treffen versammeln, wird ihnen nur das Beste geboten – teilweise sogar in Fünf-Sterne-Hotels in tollen Gegenden. Verkäufer sind besser bezahlt als andere Mitarbeiter. Und sie erhalten als einzige Beschäftigungsgruppe Provision – also einen Anteil an jedem Geschäft. Die besten Verkäufer kommen zum Jahresende häufig noch zusätzlich in den Genuss von Bonus-Zahlungen oder so genannten »Incentives«. Da kann schnell einmal eine Reise nach Kapstadt für den Verkäufer samt Begleitung herausspringen. Wenn Verkäufer etwas wollen, dann wird das von der Unternehmensleitung

meist wahrgenommen. Ein Verkäufer braucht nur zu rufen: »Kunde droht mit Auftrag!« und schon bewegt sich die gesamte Maschinerie des Unternehmens. Verkäufer geben ganz offensichtlich den Takt an.

Kann es vor diesem Hintergrund verwundern, dass Verkäufer sich als den Motor der Wirtschaft sehen?

Nein! Verwundern muss das nicht.

Aber es ist deshalb noch lange nicht richtig!

Tatsache ist, dass der Spruch »Unser Geld wird im Verkauf verdient« bei den meisten Unternehmen nur teilweise oder aber überhaupt nicht stimmt. Lediglich Unternehmen, die sich ausschließlich auf die Vermittlung von Verkäufen und Geschäften (also auf das Makeln) konzentrieren, können unter Umständen als Ausnahmen betrachtet werden. In allen anderen Unternehmen stimmt der Spruch schon alleine deshalb nicht immer, weil auch andere Bereiche in die Leistungserstellung mit eingebunden sind. Dem tollsten Verkäufer würde sehr schnell klar werden, wie wichtig – oder wie unwichtig – die Verkaufsabteilung ist, wenn niemand die Produkte fertigen oder beim Kunden anliefern würde. Der Verkauf ist nur so wichtig wie seine Bedeutung, die er – im Verhältnis zu den anderen Unternehmensbereichen – für das Unternehmensergebnis hat.

Ist es aber nicht doch immer der Verkauf, der letztendlich dafür sorgt, dass das Unternehmen erfolgreich ist? Nein! Es gibt viele andere Gründe, weshalb Unternehmen erfolgreich sind – und in manchen Unternehmen sind diese viel wichtiger als ein guter Verkauf. Wenn beispielsweise die meisten Kunden einer Schuhhauskette vor allem wegen der zentralen Lage der Läden dort einkaufen, kann man berechtigt davon reden, dass in dieser Schuhhauskette »das Geld in der Immobilienabteilung verdient wird«. Die Auswahl zentraler und gleichzeitig preiswerter Standorte ist offensichtlich das erfolgsbestimmende Element in diesem Unternehmen. Für die Kunden einer Maschinenbaufirma mag der einzige Grund für den Kauf von Maschinen dagegen in einigen wichtigen Entwicklungen der dortigen Konstruktionsabteilung liegen. In diesem Fall ist die Entwicklungsabteilung jener Bereich, der für das Unternehmen das Geld verdient. Die Kunden eines anderen Maschinenbauunternehmens kaufen wie-

derum vielleicht bevorzugt des guten internationalen Services wegen dort ein. Hier ist die international aufgestellte Serviceabteilung der wichtigste Erfolgsfaktor. Bei einem anderen Unternehmen kaufen die Kunden vielleicht, weil die Marketingabteilung es verstanden hat, über Öffentlichkeitsarbeit und Werbung den Markt so aufzubereiten, dass eine ungeheure Nachfrage entstand, die der Verkauf nur noch abuarbeiten hat. Da ist es dann nur zu verständlich, wenn die Marketingabteilung als wichtiger angesehen wird?

Es lohnt sich, hinter die Kulissen des scheinbar Offensichtlichen zu schauen. Viele Menschen beispielsweise überrascht die Tatsache, dass die großen Einzelhandelsketten (Aldi, Lidl & Schwarz, Tengelmann, etc.) ihr Geschäft nicht im Verkauf machen. Im Grunde sind die ganzen Läden lediglich dazu da, genug Einkaufsvolumen zu erzeugen, um von den Lieferanten günstige Einkaufskonditionen zu bekommen. Der, der günstig einkauft, kann günstig anbieten – und zum günstigen Anbieter kommen die Lebensmittelkunden von selbst. Das Geld wird bei diesen Einzelhändlern also im Einkauf und nicht etwa im Verkauf verdient. Und das, obwohl diese Großunternehmen ein Heer von Verkäufern, aber nur einige Hände voll Einkäufer haben.

Ähnlich sieht es bei den internationalen Autovermietungen aus. Womit verdienen Budget, Sixt, Hertz und Europcar ihr Geld? Mit der Vermietung von Autos? Bestenfalls zum Teil! Wirkliches Geld liegt im Autohandel! Die Leihfirmen kaufen riesige Mengen von Fahrzeugen mit unschlagbaren Rabatten ein. Die Kunst besteht lediglich darin, die Fahrzeuge lange genug im Verleihgeschäft zu halten, bis man sie gemäß Kaufvertrag wieder weiter verkaufen darf. Für die fast neuen Fahrzeuge bekommt die Verleihfirma auf dem Markt mehr Geld, als sie selbst bezahlt hat. Hier wird der Profit gemacht. Der Verleih selbst braucht kein Geld zu verdienen. Es reicht, wenn er seine Kosten deckt. Wichtig für das Unternehmen ist, dass möglichst viele Fahrzeuge gekauft werden können um so einen möglichst hohen Rabatt zu bekommen.

Auch Microsoft – die Vorzeigefirma schlechthin, wenn es um die schnelle Eroberung von Märkten geht – baut seinen Erfolg nicht auf den Verkauf auf. Im Verkaufsbereich hat das Unternehmen relativ we-

nige Leute sitzen. Selbst die Softwareentwicklung ist nicht das bestimmende Element für den Erfolg von Windows – das Produkt, mit dem Microsoft groß geworden ist, war meist nur untere Mittelklasse. Was den Erfolg von Microsoft ermöglichte, war eine starke Marketingabteilung, die bewusst auf strategische Allianzen setzte.

Weshalb soll sich ein Verkäufer über solche Dinge Gedanken machen? Ganz einfach deshalb, weil er sich nicht selbst die Unwahrheit verkaufen sollte. Wer fälschlicherweise glaubt, dass »in unserem Unternehmen das Geld im Verkauf verdient wird!«, läuft Gefahr, von der Wahrheit eingeholt zu werden. Es ist besser, man weiß Bescheid und kann seinen eigenen Stellenwert im Unternehmen zutreffend einordnen. Je weniger die Arbeit des Vertriebs den Kaufgrund für die Kunden darstellt, desto schwächer ist die Position des Verkäufers innerhalb des Unternehmens und desto größer ist die Gefahr, Privilegien zu verlieren oder in einer Auseinandersetzung mit einer anderen Abteilung den Kürzeren zu ziehen. Dabei ist die Bedeutung der Vertriebsabteilung nicht statisch. Sie kann sich im Lebenszyklus eines Unternehmens durchaus ändern: Ein genialer Erfinder braucht vielleicht zu Beginn einen starken Vertrieb, doch sobald das Produkt eingeführt und allgemein akzeptiert ist, verliert der Vertrieb natürlich an Bedeutung.

Am sichersten und wichtigsten ist man als Verkäufer in solchen Unternehmen, die ihre Wertschöpfung großteils im Vertrieb erzielen. Gute Verkäufer sind gut beraten, wenn sie sich langfristig in solchen Unternehmen positionieren. Wer als Verkäufer von einem Unternehmen, in dem die Verkäufer eine eher untergeordnete Rolle spielen, in ein solches vertriebsdominiertes Unternehmen wechselt, muss sich allerdings auf einiges gefasst machen. Überall dort, wo die Wertschöpfung primär durch den Verkauf erfolgt, weht nämlich tendenziell ein kalter Wind. Als wichtigste Abteilung werden an den Verkauf und die dort Beschäftigten auch die höchsten Ansprüche gestellt. Schließlich hängt wirklich das Schicksal des gesamten Unternehmens an der Leistung dieser Abteilung. Diese Anforderungen können nur richtige Profis meistern. Allerdings sind diese Profis dann in diesem Unternehmen auch wirklich die absoluten Könige.

Um es klar zu sagen: Verkäufer sind in allen Szenarien wichtig! Zahllose Firmengründer mussten schon schmerzhaft erfahren, dass ohne guten Verkauf das beste Produkt und die beste Geschäftslage nichts nützten. Der Unterschied besteht darin, ob der Verkauf aus Sicht des Unternehmens die »taktische Kampfgruppe« stellt, die als Kanonenfutter relativ unwichtig ist, oder ob man als »strategische Waffe« und damit Garant für den Firmenerfolg betrachtet wird.

Fazit: Obwohl der Verkauf in jedem Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, sollten Verkäufer nicht ohne weiteres davon ausgehen, dass sie automatisch die erste Geige spielen. Ihre Geschäftsleitung und ihre Kunden könnten das ganz anders sehen.

»Gut, dass Sie gegen Ende Ihrer Ausführungen noch erklärt haben, dass Verkäufer durchaus wichtig sind«, sagte Hagen Backhaus. »Ich begann schon depressiv zu werden. Aber Scherz beiseite, ganz unrecht haben Sie nicht.«

»Also ich fühle mich nicht getroffen«, schüttelte Carola Geisner den Kopf. »Bei uns spielt der Verkauf eindeutig die erste Geige. Das liegt in der Natur von Gebietsvertretungen.«

»Sind Sie sicher, dass bei Ihnen das Geld nicht damit verdient wird, dass die Firmenwagen, mit denen Sie in der Weltgeschichte herumfahren, billig ein- und teuer verkauft werden?«, scherzte Mauerhoff.

»Sehr witzig.« Carola Geisner lächelte gekünstelt. »Machen Sie ruhig Scherze auf meine Kosten. Dabei sind sich unsere Tätigkeiten ähnlicher, als Sie zugeben wollen. Wenn man es rein von der vertrieblichen Seite her sieht, ist meine sogar anspruchsvoller.«

Mauerhoff richtete sich ruckartig auf. »Wollen Sie mir erzählen, dass Sie die bessere Verkäuferin sind? Mit ein paar Küchengeräten, die der Händler ohnehin kaufen muss, wenn sein Lager leer ist? Das ist ja wohl ein Witz.«

Der Bordlautsprecher unterbrach den aufkommenden Streit.

»Sehr verehrte Fahrgäste, wir können Ihnen leider noch nicht sagen, wann wir die Fahrt fortsetzen können. Der Zustand unserer Strecke ist