

Verkäuferkompetenzen

# Als Menschenkenner und Beziehungsmanager unterwegs

Topverkäufer müssen Kunden gut einschätzen und entsprechend auf sie eingehen können – heute noch viel mehr als vor einigen Jahren. Denn ihre Aufgabe ist zunehmend, kundenorientiert zu beraten. Auf was es dabei ankommt und was gute Verkäufer heutzutage noch auszeichnet, zeigt dieser Beitrag.

› Frank M. Scheelen

Verkauf erfordert heute eine vollkommen andere Strategie als noch vor einigen Jahren. Zum einen ist der Kunde heute in der Regel vor dem Kauf viel besser informiert als früher. Er weiss über die Konkurrenz-Produkte beziehungsweise -Dienstleistungen Bescheid und ist anspruchsvoller geworden. Zum anderen ist der Zweck eines Geschäfts heutzutage weniger der schnelle Abschluss. Worauf es indes immer mehr ankommt, ist, Kunden auch langfristig zu binden.

## Vollkommen kundenorientiert

Wer als Verkäufer dies erreichen und erfolgreich sein will, darf nicht mehr verkaufen. Soll heissen: Er darf nicht nur an den Abschluss denken und versuchen, den Kunden manipulativ dorthin zu lenken. Der professionelle Verkäufer von heute ist vollkommen kundenorientiert: Er stellt den Kunden und seine Wünsche und Bedürfnisse immer in den Vordergrund. So agiert er als vertrauensvoller Berater, der dem Kunden motivierend bei der Kaufentscheidung zur Seite steht. Der Schlüsselfaktor ist dabei: der Beziehungsfaktor. Denn es geht darum, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. Einfühlungs-

vermögen, Zeit für den Kunden und Respekt sind dabei entscheidend.

Wie aber kommt ein Verkäufer, der vielleicht bislang völlig anders ausgerichtet war, genau dahin? Wie gewinnt er das Vertrauen aller potenziellen Kunden, die ja jeweils gänzlich unterschiedlich sind? Viele kennen das: Mit dem einen wird man sofort «warm», man spricht quasi die gleiche Sprache. Mit anderen indes kommt man einfach nicht klar – ganz egal, mit wie viel Begeisterung und Motivation man ins Gespräch geht. In der Regel liegt das daran, dass die meisten von uns nach der goldenen Regel erzogen wurden: «Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest.» Im Verkauf bedeutet das: «Verkaufe an andere so, wie du selbst kaufen würdest.» Genau hier liegt das Problem: Wir erreichen nur die Kunden, die so denken, fühlen und entscheiden wie wir. Doch Menschen sind verschieden. Bei denjenigen, die anders ticken, haben wir mit dieser Herangehensweise keine Chance.

Der Merksatz für Verkäufer muss daher anders lauten: «Behandle andere so, wie sie gerne behandelt werden möchten.»

Übertragen auf den Verkauf bedeutet das: «Verkaufe so, wie der Kunde gerne kaufen möchte.» Um nach diesem Motto vorgehen zu können und zu wissen, wie der jeweilige Kunde behandelt werden will, muss der Verkäufer merken und verstehen, wie sein Gegenüber tickt. Er muss in der Lage sein, den Menschen, den er berät, zu «lesen», seine Wellenlänge herauszufinden. Nur so kann er ihn richtig abholen, mit ihm auf dem Kanal kommunizieren, den er nutzt, und die richtige Beziehungsschemie erzeugen.

## Kunden einschätzen können

Ein Verkäufer muss also auf jeden Fall ein Menschenkenner sein. Das klingt erst mal so, als wenn nur «alte Hasen» im Vertrieb mit jahrelanger Erfahrung im Umgang mit Kunden das erfüllen könnten. Dem ist zum Glück nicht so. Denn es gibt von der Persönlichkeitspsychologie abgeleitete Modelle, die dem Verkäufer helfen, Kunden vom Verhalten her besser einschätzen zu können. Zugrunde liegt dabei ein Klassifikationssystem, das Menschen gemäss bestimmten Verhaltensmustern in Persönlichkeitstypen einordnet. Den diversen Typen werden dabei Farben zugeordnet.

So werden beispielsweise bei der Persönlichkeitsbestimmung nach «Insights MDI» Menschen in rote, blaue, gelbe und grüne Typen eingeteilt. Rote Typen sind extravertiert und dominant, blaue introvertiert und sachlich, gelbe Typen sind kreativ und kontaktfreudig, grüne gelten im Allgemeinen als einfühlsam und beständig (siehe Box «Kundentypen erkennen und richtig mit ihnen umgehen»).

Der Verkäufer kann sich an einem solchen Modell gut orientieren. Denn es zeigt nicht nur die gängigen Verhaltensweisen für die verschiedenen Persönlichkeitstypen, sondern liefert auch Hinweise, wie mit den verschiedenen Typen jeweils am besten umgegangen werden sollte, um eine gute Beziehungsebene zu erreichen. Auf jeden Fall aber muss er im Umgang mit dem Kunden sehr aufmerksam und wachsam sein: Damit er den Persönlichkeitstyp des Kunden erfassen kann, gilt es für ihn, dessen Verhalten und Körpersprache zu beobachten, aktiv zuzuhören (welche Worte nutzt der Kunde?) und auch den Tonfall der Stimme des Gegenübers sehr genau wahrzunehmen. Zudem können Rückschlüsse aus der Umgebung geschlossen werden. Bei einem wohlorganisierten Schreibtisch wird es sich beispielsweise eher um einen strukturierten blauen Typ handeln, während der Arbeitsplatz eines gelben Typs in der Regel unaufgeräumt und überladen wirkt.

### Die richtigen Fragen stellen

Aufmerksames Beobachten und Zuhören ist auch und vor allem bei der Bedarfsanalyse eines Verkaufsgesprächs wichtig. Denn für seine zielgerichteten Fragen muss der Verkäufer auch zwischen den Zeilen lesen können. Gleichzeitig muss er überprüfen, ob der Kunde ihn auch richtig verstanden hat. Vertrauensbildung und Bedarfsanalyse machen zusammen 70 Prozent des Verkaufsgesprächs aus, somit müssen Verkäufer dies wirklich gut beherrschen.

Für die Bedarfsanalyse kommt es dabei auch auf die richtige Fragetechnik an. Oft-

## Was Verkäufer heute beherrschen müssen

### Die inneren Regeln

Ob ein Verkäufer erfolgreich abschliesst oder nicht, hängt direkt mit seiner mentalen Einstellung zusammen. Denn indem er sein Denken in bestimmte Richtungen lenkt, kann er den Verkauf unmittelbar beeinflussen. Je besser er sich mental vorbereitet, desto positiver, selbstbewusster und überzeugender wirkt er auf sein Gegenüber.

### Persönlichkeitstypen erkennen und richtig mit ihnen umgehen

Menschen sind verschieden – und sie haben unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen. Ausserdem reagiert nicht jeder Mensch gleich: Was der eine als angenehm empfindet, nimmt der andere möglicherweise negativ wahr. Für den Verkäufer kommt es daher darauf an, Menschen richtig einzuschätzen. Nur so kann er sie

richtig «abholen», ihr Vertrauen gewinnen. Und nur so kann er mit ihnen umgehen, wie sie es als stimmig empfinden. Entscheidend ist dabei aber auch, sich selbst richtig zu kennen und um die Wirkung der eigenen Person auf andere Persönlichkeitstypen zu wissen.

### Die äusseren Regeln

Jeder professionelle Verkäufer muss sein Handwerkszeug beherrschen. Er muss sein Produkt beziehungsweise seine Dienstleistung kennen und fit im Umgang mit den entsprechenden CRM-Datenbanken für die Kundenverwaltung sein. Zudem muss er die passenden Schlüsselverkaufstechniken kennen und auch anwenden können. Sie helfen ihm unter anderem dabei, überzeugend zu präsentieren und souverän mit Einwänden umzugehen.

mals stellen Verkäufer viele sogenannte Situationsfragen (zum Beispiel «Was genau wird bei Ihnen produziert?», «Wie lange sind Sie bereits am Markt?»). Sie wollen so die Situation des Kunden explorieren, um ein besseres Verständnis von seiner Lage zu erhalten. Wenn diese Phase zu lange dauert, wird der Kunde – zu Recht – mit jeder Frage ungeduldiger. Denn wem nutzen diese Fragen beziehungsweise Antworten? Dem Verkäufer, nicht dem Käufer. Topverkäufer schliessen daher nach einigen wenigen Situationsfragen Problemfragen an; sie fragen nach Unzufriedenheit, Schwierigkeiten oder Problemen. Beispiel: «Was sind die Nachteile Ihrer derzeitigen Vorgehensweise?»

Nach den Problemfragen sollten Fragen zu den Konsequenzen / Folgen dieser Probleme angeschlossen werden. Beispiel: «Welche Auswirkungen hat das auf Ihr Geschäftsergebnis?» Indem nach den Auswirkungen gefragt wird, verändert sich die Wahrnehmung des Kunden: Er wird sich der negativen Folgen seines – bisher latenten – Problems bewusst. Hat er verstanden, dass sein Problem gross

genug ist, um eine Handlung zu rechtfertigen, sollte der Verkäufer die nächste Fragetechnik anschliessen: die nach der Bedürfnisbefriedigung oder Lösung. Hierbei geht es darum, nach dem Wert der Lösung zu fragen oder danach, wie hilfreich es wäre, wenn dieses Problem gelöst würde. Beispiel: «Warum wäre diese Lösung so hilfreich für Sie?»

Der Verkäufer verpackt damit einen Vorteil seines Produkts respektive seiner Dienstleistung in eine Frage. Die Aufmerksamkeit des Kunden wird weg vom Problem, hin zur Lösung gelenkt, und er wird schliesslich mitteilen, wie die Lösung ihn unterstützen könnte. Das heisst: Der Verkäufer muss sein Produkt nicht anpreisen, sondern der Kunde kommt selbst darauf, dass er dies als Lösung braucht. So wird maximale Akzeptanz beim Kunden erzielt, und Einwände werden reduziert.

### Professionell präsentieren

Verkauft aber wird letztlich in der Präsentation. Deutlicher als in jeder anderen

## Kundentypen erkennen und richtig mit ihnen umgehen

### Roter Kunde: Alles unter Kontrolle

Rote Kunden sind von einer Aura der Macht umgeben. Hinter diesem Kundentyp verbirgt sich ein Chef, wie er im Buche steht: autoritär, selbstbewusst, ehrgeizig. Er ist es gewohnt, die Fäden in der Hand zu halten und Entscheidungen eigenständig zu fällen. Er verhandelt gerne «auf Augenhöhe» und provoziert gern – um sein Gegenüber zu testen und eventuell aufgesetzte Sicherheit aufzudecken.

**Tipps für den richtigen Umgang:** Wer mit roten Verhandlungspartnern verhandelt, darf auf keinen Fall seine Position als ebenbürtiger Geschäftspartner aufgeben. Dieser Mensch möchte kompetent, strukturiert und vor allem schnell mit den wichtigsten Informationen versorgt werden. Rote Kunden versuchen für weniger Geld mehr zu bekommen, zum Beispiel Sonderausstattung in allen geleasteten Firmenwagen zum Preis der Standardmodelle. Hier gilt es konsequent zu bleiben, sonst wird es in zukünftigen Gesprächen schwer werden. So sollte etwa deutlich gemacht werden, dass ein Nachlass Ihrerseits ein Zugeständnis seinerseits erfordert. Lassen Sie sich nicht auf Provokationen ein. Auf die offensive Art des roten Kunden sollte bestimmt, dabei aber immer charmant reagiert werden. So kann man seine eigene Autorität sichern.

### Gelber Kunde: Das Leben genießen

Der gelbe Kunde ist kommunikativ, kontaktfreudig und schnell zu gewinnen. Er ist ein charmanter Optimist, der Entscheidungen meist aus dem Bauch heraus trifft. Es gilt daher vor allem, seinen Enthusiasmus zu wecken. Wichtig für diesen Kunden ist, dass ein Produkt oder eine Leistung seine Lebensqualität steigert. Der Preis spielt dabei eine untergeordnete Rolle.

**Tipps für den richtigen Umgang:** Geschäftsbeziehungen mit diesem Kundentyp sollten möglichst angenehm und erlebnisorientiert gestaltet werden – etwa durch

Visualisierungen, die Sie ihm im Gespräch vermitteln: Das Traumhaus im Grünen ist mit der Anlage, die Sie vorschlagen, nicht mehr weit entfernt. Ist er von einem Angebot, einer Dienstleistung begeistert, ist dieser Kunde so gut wie gewonnen.

### Grüner Kunde: Auf Nummer sicher

Der grüne Kunde wirkt zunächst sehr reserviert und introvertiert, ist aber ein freundlicher und herzlicher Mensch. Er muss erst vertrauen, bevor er kauft. Demnach ist Geduld hier gefragt. Grüne Kunden sprechen kaum etwas von sich aus an und brauchen viele Informationen, bis sie sich entscheiden.

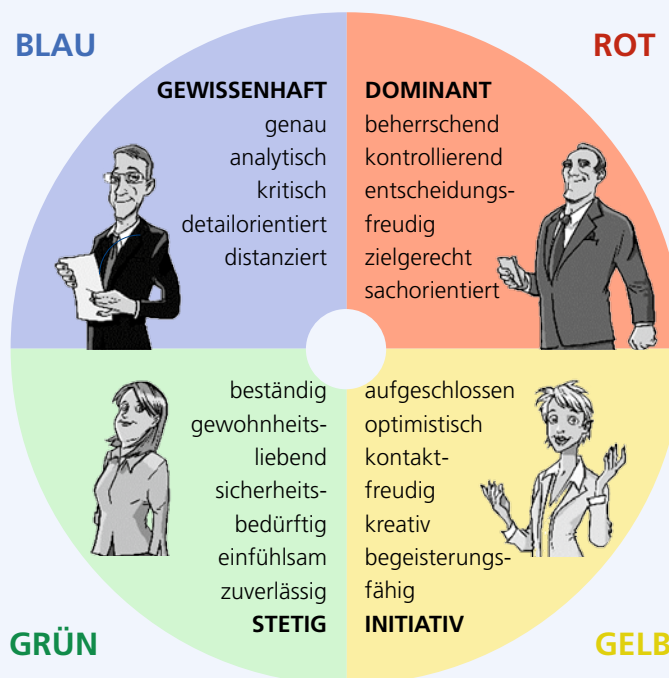
**Tipps für den richtigen Umgang:** Wecken Sie beim grünen Kunden zuerst sein Vertrauen. Erst dann können Sie ihm etwas verkaufen. Er bevorzugt das Bewährte und Vertraute und scheut das Risiko, er ist also kein Kunde für das «Allerneueste» auf dem Markt. Da der grüne Kunde sehr verschlossen ist, muss man ihm viele Fragen stellen, um herauszufinden, was er eigentlich will. Er hat grosse Angst davor, mehr als andere zu bezahlen. Diese Angst nehmen Sie ihm, indem Sie ihm detailliert aufzeigen, welche

Vorteile er von einem Geschäftsabschluss haben wird. Und indem Sie verständnisvoll und geduldig auf seine Bedenken reagieren.

### Der blaue Kunde: Nur die Fakten zählen

Der blaue Kunde ist ein Rationalist. Er geht distanziert, gewissenhaft und auch kritisch ins Gespräch. Entsprechend interessieren ihn auch mehr das Produkt oder die Dienstleistung als der Anbieter. Für ihn hat die Sicherheit Vorrang, gute Ware beziehungsweise Leistung für gutes Geld zu bekommen.

**Tipps für den richtigen Umgang:** Dieser Kunde ist mit Kompetenz und umfassenden Informationen zu gewinnen. Der blaue Kunde ist immer auf der Suche nach dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis: Nüchtern hält er fest, bei welchen Aspekten etwa die Lebensversicherung der Konkurrenz mehr bietet. Da ist es wichtig, nüchtern sowie überlegt zu reagieren. Auf Überredungsversuche reagiert der blaue Kunde sehr sensibel. Schlauer ist es, explizit an seine Angst vor Risiken zu appellieren. Etwa, indem man ihm noch einmal darstellt, wie exakt das Angebot auf seine Sicherheitsansprüche zugeschnitten ist.



Quelle: Insights MDI

Verkaufsphase zeigt sich hier, wer ein guter Verkäufer ist. Die Gretchenfrage daher: Was braucht es für eine gute Präsentation? Zum einen kommt es auf Produktkenntnis und Kundenkenntnis, zum anderen auf professionelles Auftreten und professionelle Unterlagen an. Darüber hinaus auf ausführliche Vorbereitung und Übung. Die Präsentation sollte so lange wiederholt werden, bis sie sitzt. Dabei ist ein starker Einstieg, der sofort die Aufmerksamkeit der Zuhörer sichert, ganz wesentlich.

Weitere Regel: Das Verhältnis von persönlichen und geschäftlichen Fragen in der Präsentation beträgt ungefähr zwei zu eins. Den Anfang machen dabei vorwiegend persönliche Fragen, etwa zur Tätigkeit und Laufbahn. Je mehr der Kunde Gelegenheit erhält, über sein Leben, seine persönliche Situation zu berichten, desto mehr wird er sich entspannen und Sympathie für sein Gegenüber entwickeln. Hinsichtlich der geschäftlichen Fragen kommt es dann insbesondere darauf an, diese offen zu stellen, um die Problemlage des Kunden zu verstehen. Und wieder ist zu betonen, dass der Verkäufer sich

mit dem Kunden in ein Boot setzen und ihn ehrlich zu seiner Situation beraten muss. Nur so kann er eine nachhaltig stabile Beziehung zu diesem aufbauen.

### Die positive Einstellung

Generell gilt: Ein guter Verkäufer muss immer sein Handwerkszeug beziehungsweise seine Berufsvokabeln beherrschen und stets die Schlüsselverkaufstechniken parat haben. Das gilt für die Präsentation genauso wie etwa für den Umgang mit Einwänden. Bei Letzterem kommt es darüber hinaus insbesondere auch auf die Einstellung an: Wer Einwände als etwas Gutes betrachtet – à la «der Kunde setzt sich mit dem Produkt auseinander» – und Einwände nicht persönlich nimmt, ist klar im Vorteil.

Auch ansonsten sind die richtige mentale Einstellung beziehungsweise positive Gedanken sehr wichtig im Verkauf. Ein guter Verkäufer sollte daher verstehen, sich immer wieder selbst in einen guten Zustand zu versetzen. Denn: Ob er Erfolg hat oder nicht, hängt zu 80 Prozent von seiner inneren Einstellung ab. <<



### Porträt



#### Frank M. Scheelen

Berater

Frank M. Scheelen ist CEO der Unternehmensberatung Scheelen AG. Ferner ist er als Autor und Speaker tätig. Scheelen hat unter anderem das Buch «So gewinnen Sie jeden Kunden. Das 1 x 1 der Menschenkenntnis im Verkauf» geschrieben. Die Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Entwicklung menschlicher Potenziale und Kompetenzen sowie die unterstützende Beratung in Sachen ressourcenorientierte Personal- und Organisationsentwicklung. Er ist Lizenzgeber und -nehmer des Persönlichkeitsdiagnostik-Tools Insights MDI in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Mit dem Tool «Relief» bietet er Unternehmen ausserdem ein Testverfahren an, mit dem sie die Stressfaktoren in ihrem Hause feststellen können.



### Kontakt

fs@scheelen-institut.ch, www.insights.ch, www.scheelen-institut.de

## SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

## Leading to Excellence

### Ihr Ausbildungs- und Sparringspartner



### Organisationen und Führungskräfte nachhaltig weiterentwickeln



### Seminare und Coachings für Führungskräfte

- ✓ Zukunftsfähig bleiben
- ✓ Ressourcen nutzen
- ✓ Kompetenzen erweitern

Tel. 041 229 30 40  
www.swiss-excellence-forum.ch