

Edition **Sales** Excellence

Paul Weber
Heiner Böttger



Vertrieb trifft Hirnforschung

Mit intelligenter Gesprächsstrategie
Kunden einfach kaufen lassen

Edition Sales Excellence

Reihe herausgegeben von

Gabi Böttcher, Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden,
Hessen, Deutschland

Die Edition Sales Excellence bietet fundierte, praxisorientierte Fachinformation und Hintergrundberichte für alle Ebenen im Vertrieb – kompetent aufbereitet von renommierten Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Vertriebspraxis. Indem sie neueste Forschungsergebnisse mit Beispielen und Erkenntnissen aus dem Vertriebsalltag verknüpfen, stellen die Fachautoren einen hohen Praxisbezug sicher und zeigen, mit welcher Dynamik sich vertriebsrelevante Themen wie beispielsweise Digitalisierung, Kundenbeziehungsmanagement, Pricing, Kundenprofitabilität, Vertriebssteuerung oder Führung entwickeln.

Freuen Sie sich auf einen spannenden Mix aus theoretischem Wissen und praktischen Tipps.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16315>

Paul Weber · Heiner Böttger

Vertrieb trifft Hirnforschung

Mit intelligenter Gesprächsstrategie
Kunden einfach kaufen lassen

Paul Weber
Sales Performance GmbH
Möhrendorf, Deutschland

Heiner Böttger
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Eichstätt, Deutschland

ISSN 2662-9208

ISSN 2662-9216 (electronic)

Edition Sales Excellence

ISBN 978-3-658-34240-1

ISBN 978-3-658-34241-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34241-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Dank

Bücher entstehen in der Regel nicht ohne Hilfe. Auch dieser Band hätte ohne die wertvollen, bereichernden und inspirierenden Rückmeldungen vieler hochkompetenter Menschen das Licht der Welt nicht erblickt. Wir möchten uns sehr herzlich dafür bedanken bei:

Dr. Stefan Merkle von der LMU München trug mit seinem freundschaftlichen und professionellen Input in der Phase der Konzeption und Ideenfindung dazu bei, dass die beiden Autoren überhaupt den Mut fanden loszulegen.

Prof. Dr. Florian Riedmüller von der TH Nürnberg gab vor allem aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive äußerst konstruktive Hinweise zur strukturellen Passung und Ordnung der Kapitel.

Heidi Lehner Dipl. Ing. gab aus wirtschaftlich-praktischer Sicht als Firmenchefin der WGF Nürnberg entscheidende stilistische Hinweise.

Prof. Dr. Eberhard Nöfer von der HS Coburg war zuvorderst ein critical friend, dem die Autoren durch seine hohe fachliche Expertise vor allem die Feinabstimmung zweier scheinbar unterschiedlicher Welten verdanken.

Dr. Gisela Lang-Hümmer und Barbara von Alvensleben übernahmen mit Bravour das zeitaufwändige, akribische stilistische und inhaltliche Lektorat.

Dr. Marianne Anders und Lutz Bauer Dipl. Ing. gaben ermutigendes, positives Feedback und machten wertvolle Anmerkungen.

Laura Ickinger M.A. assistierte als Wissenschaftliche Mitarbeiterin von Heiner Böttger bei der Entstehung und dem Wachsen des Manuskripts.

Die „WissenSchafftErfolg“-Community bei den Vorträgen zum Thema trug in den Jahren 2018 bis 2020 insgesamt durch viele Rückmeldungen und konstruktive Nachfragen indirekt zur inhaltlichen Ausrichtung bei.

Ein ganz besonderer Dank ist abschließend an **Tina Weber** (Geschäftsführung SalesPerformance GmbH) gerichtet: Durch ihren finanziellen, moralischen und inhaltlichen Support ist sie maßgeblich an der Realisierung des Bandes beteiligt.

Inhaltsverzeichnis

1	Unsere Philosophie vom Verkaufen	1
1.1	Was Sie vorab über dieses Buch wissen sollten	3
1.2	Die Rolle der Hirnforschung in diesem Buch	5
	Literatur	6
2	Erfolgreich verkaufen ist erfolgreich kommunizieren	7
2.1	Kundenkommunikation – eine kurze Wiederholung	7
2.2	Gehirnleistung im Gespräch	9
	Literatur	11
3	Schritt 1: Der erste Eindruck zählt	13
3.1	Alles beginnt mit dem Auge	15
3.1.1	Blicke lassen sich kaum kontrollieren	18
3.1.2	Erkenntnisse der Forschung	20
3.1.3	Exkurs: Intuition	21
3.2	Voraussetzungen für einen guten ersten Eindruck	22
3.2.1	Sich selbst emotional vorbereiten	24
3.2.2	Die kognitive Leichtigkeit erreichen	27
	Literatur	28
4	Schritt 2: Kunden einschätzen	29
4.1	Motivationstypologie ist hirnbasiert	31
4.2	Die Map of Motivation entsteht	34
4.3	Wie tickt mein Gegenüber? Ein Navigationssystem	36
4.4	Motivationstypologie	40
4.4.1	Die „Roten“: extrovertiert und aufgabenorientiert	40
4.4.2	Die „Gelben“: extrovertiert und menschorientiert	42
4.4.3	Die „Grünen“: introvertiert und menschorientiert	43
4.4.4	Die „Blauen“: introvertiert und aufgabenorientiert	44
	Literatur	46

5	Schritt 3: Synchronisieren und verbinden	47
5.1	Teamarbeit: Gehirn-zu-Gehirn-Synchronität	48
5.2	Heimat der Synchronität	49
5.3	Konzentration erfordert Mindpower	50
5.4	Konzentration ist auch eine Frage des Alters	52
5.5	Das Cocktail-Party-Phänomen	54
5.6	Aktiv zuhören synchronisiert Gehirne	55
5.7	Synchronisation kann erlernt werden	58
5.8	Fünf Schritte zur Konzentration auf das Gespräch	61
5.9	Vorbereitet einen ersten Eindruck machen	63
	Literatur	64
6	Schritt 4: Vertrauen gewinnen	65
6.1	Die Vertriebs-Erfolgsspirale	66
6.1.1	Wertschätzung	67
6.1.2	Redeanteil	68
6.1.3	Positive Stimmung	71
6.1.4	Keine Angst vor dem Nein!	72
6.1.5	Die Ja-Schleife war gestern	73
6.2	Die Spiegeltechnik: Empathie schaffen	76
6.2.1	Warum wird das Spiegeln so selten eingesetzt?	79
6.2.2	Der soziale Spiegel	79
6.2.3	Fragetechnik	80
	Literatur	81
7	Schritt 5: Lösungen kreieren	83
7.1	Der Kreativität auf der Spur	85
7.1.1	Kreativität beim Kommunizieren	86
7.1.2	Kreativität entsteht en passant	87
7.2	Das DMN gezielt für Gespräche nutzen	89
7.3	Primen – die Kraft der Vorstellung nützen	90
7.4	Framing – Informationen ideal formulieren	91
7.5	Kreative Gedanken sichern in Gesprächen	93
	Literatur	94
8	Schritt 6: Geeignet argumentieren	95
8.1	Die vier Positionen im Vertrieb	96
8.2	Nutzenargumentation und Preis	98
8.2.1	Was macht den Unterschied?	99
8.2.2	Das Preis-Leistungsverhältnis	99
8.2.3	Ehrlich währt am längsten	101
8.3	Gesprächsziele	102
8.4	Würden Sie bei sich selbst kaufen?	103

8.5	Das „Nutzenmodell“	104
8.5.1	Die Ausprägungen von Nutzen	106
8.5.2	Argumentationsketten planen und notieren	110
8.6	Einwandbehandlung einwandfrei	113
8.6.1	Ungeeignete Einwandbehandlungen	114
8.6.2	Die geeignete Einwandbehandlung	115
8.7	Emotional argumentieren	119
8.7.1	Der rote Kunde	119
8.7.2	Der gelbe Kunde	122
8.7.3	Der blaue Kunde	123
8.7.4	Der grüne Kunde	125
	Literatur	128
9	Schritt 7: Sich gegenseitig belohnen – und Kunden einfach kaufen lassen	129
9.1	Lohnt sich das?	130
9.2	Das Belohnungssystem	132
9.3	Vorfreude gezielt einsetzen	134
9.4	Auf die Pupillen achten	136
9.5	Und einfach kaufen lassen	136
	Literatur	139
	Nachwort	141

Die Autoren



Paul Weber war als Inhaber der ersten deutschen Vertriebsagentur SalesPlus GmbH über 25 Jahre für renommierte Unternehmen wie Microsoft, IBM, Google, Mercedes-Benz, Nestlé oder SAP national und international aktiv. Nach dem erfolgreichen Verkauf der Firma an 1&1 war er als Sales Director Central Europe beim weltgrößten Call-Center-Netzwerk Teleperformance beschäftigt. Danach entwickelte er mit einem Geschäftsfreund eine Multi-Channel-Plattform für Hersteller und Handel, die noch heute von vielen renommierten Unternehmen genutzt wird.

Im Jahr 2009 stieg er als Geschäftsführender Gesellschafter in die von seiner Frau Tina Weber gegründete Vertriebsagentur SalesPerformance ein, die insbesondere Beratungsleistungen, Seminare, Vorträge und Interimsmanagement rund um das Thema Vertrieb anbietet. Er ist Speaker zu vielen Themen rund um Vertrieb, Marketing und Management und war Lehrbeauftragter an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg für Retail und Servicemarketing.

Als ehemaliger Handball-Bundesligaspieler, der zudem einem heutigen Bundesliga-Club vor der Fast-Pleite strukturell, organisatorisch, kaufmännisch und moralisch neues Leben einhauchte, weiß er genau, was Begeisterung und Wille bedeuten. Seine Klientel profitiert von einer insgesamt über 30-jährigen Erfahrung, die er bei hunderten Kundinnen und Kunden in unzähligen Branchen erworben hat. Paul Weber hat über die Jahre hinweg viele eigene Methoden und Strategien für den B-to-B-Vertrieb entwickelt und in Seminaren und Coachings vermittelt. Heute steht Paul Weber beim größten europäischen Spielwarenverbund VEDES als Geschäftsführer

des Großhandels und Vertriebsverantwortlicher der Gesamtgruppe wieder in operativer Verantwortung.

Kontakt: paul.weber@salesperformance-gmbh.de



Heiner Böttger ist seit 2006 Professor für Englischdidaktik, seit 2007 an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Sein Forschungsinteresse dort und weltweit konzentriert sich aktuell auf (fremd-) sprachenrelevante, beweisbasierte und ganzheitliche Lehr-/Lernprozesse in spracherwerbssensiblen Entwicklungsphasen von der Geburt bis ins hohe Erwachsenenalter. Das bedeutet nichts Anderes, als: Er interessiert sich für alle Prozesse, die mit Sprache zu tun haben. Er untersucht in erster Forschungslinie, insbesondere auch als qualifizierter Educational Neuroscientist, wie Kinder und Jugendliche kommunikative Kompetenzen erwerben, welche Strategien sie dabei verwenden, welche neuronalen Prozesse im Gehirn der sprachlichen Entwicklung zugrunde liegen und welche Gegebenheiten für den Erwerb von Sprachen notwendig sind. In der Erwachsenenbildung liegt sein Schwerpunkt jetzt auf dem betrieblichen Bereich – dort liegen noch unerschlossene Forschungsgebiete. Er ergründet dabei, wie junge und ältere Erwachsene nach der Schulzeit und in beruflichen Kontexten Sprache(n) lernen und möglichst effizient einsetzen können.

Heiner Böttger ist ein großer Verfechter der Selbstverpflichtung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die Ergebnisse ihrer Studien einer breiten Öffentlichkeit in Veröffentlichungen, Vorträgen, Interviews und über Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zugänglich zu machen. Forschung hat für ihn eine klare Zielrichtung – die der Anwendbarkeit und Bedeutung der Erkenntnisse für das Alltags- und Arbeitsleben.

Kontakt: heiner.boettger@ku.de



Zusammenfassung

Das erste Kapitel führt Sie in unsere Verkaufsphilosophie und unseren Anspruch an das Verkaufen ein. Dazu gehört vor allem die Einstellung gegenüber Kunden und zum Thema „Verkaufen“. Wir zeigen, dass Verkaufen erlernbar ist, und nicht allein eine Frage des Talentes oder des intuitiven, teils unvorbereiteten Handelns. Verkaufen ist idealerweise eine nicht-manipulative, professionelle Verfahrensweise. Sie muss verstanden, geübt, vorbereitet und angewendet werden. Wir zeigen Ihnen, dass die Hirnforschung Sie bei der erfolgreichen Umsetzung unterstützt und dazu beiträgt, das Vertriebsgespräch für Sie und Ihre Kunden erfolgreich und zum kommunikativen Erlebnis werden zu lassen. Praxis und Forschung vernetzen sich zu einer durchgängigen Methodik.

Definiert man Verkaufen als einen Prozess, der dazu führt, den Kunden¹ in seine attraktivere und erfolgreichere Zukunft zu führen, dann ist das sicher eine der spannendsten Aufgaben, die man im Wirtschaftsleben ausüben kann. Dies ist übrigens unsere Philosophie des Verkaufens, und wir wollen Ihnen in diesem Buch aufzeigen, dass es gleichzeitig die Grundlage dafür ist, den Kunden einfach kaufen zu lassen.

- Das Ziel ist: Kunden in eine erfolgreiche Zukunft führen und den Preis relativieren.

¹Im Interesse der Lesbarkeit verzichten wir an einigen Textstellen auf geschlechtsbezogene Formulierungen. Selbstverständlich sind im Text beim generischen Maskulinum jedoch immer Frauen und Männer gemeint.

Sie werden in diesem Buch vieles erfahren, was Ihnen in Zukunft helfen wird, mit großer Freude und Leichtigkeit verkaufen zu können. Denn wenn man es tatsächlich schafft, den Kunden in seine attraktivere und erfolgreichere Zukunft zu führen, dann verlieren Themen wie zum Beispiel der Preis deutlich an Bedeutung.

Lassen Sie uns aber gleich zu Beginn des Buches zum Ausdruck bringen, dass Sie diese Leichtigkeit beim Verkaufen nur erreichen werden, wenn Sie bereit sind, Zeit und Energie zu investieren, um die Methoden, die wir Ihnen nahebringen, so zu erlernen, dass Sie sie in Verkaufsgesprächen auch abrufen können.

Unsere Philosophie setzt zumindest ein Stück weit voraus, dass man seinen Kunden respektvoll und wertschätzend gegenübertritt. Nicht selten kommt es vor, dass Verkäufer sich bei einem Bier dafür gerühmt haben, wie sie wieder einmal einen Kunden über den Tisch gezogen haben. Das mag tatsächlich hin und wieder gelingen, wird aber eine langfristige und beiderseitig erfolgreiche Geschäftsbeziehung eher unmöglich machen. Viel besser wäre es doch, wenn Verkäufer damit prahlen könnten, wie erfolgreich sie ihre Kunden gemacht haben.

An dieser Stelle wollen wir gleich einräumen, dass Sie keinesfalls dieselbe Philosophie vom Verkaufen und das gleiche Menschenbild wie wir haben müssen, um durch dieses Buch noch erfolgreicher im Verkauf zu werden. Selbst große Egoisten, die mit anderen Menschen nicht das Geringste am Hut haben und dennoch bereit sind, die Dinge anzuwenden, die wir in diesem Buch vermitteln, werden erfolgreich sein. Aber es schadet sicherlich nicht, intensiv über unsere Philosophie nachzudenken.

Für den Begriff „Kunde“ gibt es vielfältige, uneinheitliche Definitionen. Will man sich einen Überblick verschaffen, werden Begriffe wie Kunde, Verbraucher, Konsument, Käufer oder Abnehmer häufig synonym verwendet. Kunden sind im Verständnis dieses Buches zunächst Personen und Institutionen mit mehreren Entscheidungsträgern, die als tatsächliche oder potenzielle Nachfrager auf Märkten auftreten und Kaufverträge abschließen (wollen) (vgl. Dichtl und Issing 1993, S. 1253). Sie alle besitzen aber individuelle Persönlichkeitsmerkmale, die sich derart unterscheiden können, dass eine einfache Klassifizierung zur Generalisierung nur grob gelingt. Kunden sind vor allem Menschen, nicht nur Funktionsträger. Sie verdienen Respekt und Wertschätzung und dürfen keinesfalls unterschätzt werden. Denn gerade in Zeiten des Internets sind Kunden heute häufig kundiger – so wie es der Wortursprung u. a. verrät – als so mancher Verkäufer.

Vorgeschlagen werden in der Literatur psychologisch basierte Kundentypologien wie z. B. das von Lorenz (2007). Sie alle unterscheiden Einzelpersonen in vierfacher Hinsicht, was der menschlichen Komplexität jedoch zunächst nur bedingt entspricht. Die Berücksichtigung der Individualität von Kunden muss sich dementsprechend auch – wie in diesem Buch – als wesentlicher Aspekt bei den Kriterien für die gelungene Kundenkommunikation wiederfinden.

Deutschland befindet sich in einem Ausbildungsdilemma

Kommunikation und Verkaufen kann in Deutschlands schulischen Institutionen kaum gezielt erlernt werden. Das ist ein wahres Ausbildungsdilemma. An Schulen ist weder Kommunikation noch Verkaufen ein Unterrichtsfach, an Hochschulen und Universitäten wird spezielle vertriebliche Kommunikation ebenfalls nur in spezialisierten Studiengängen vermittelt – trotz der Tatsache, dass der Großteil des Wirtschaftssystems über Kommunikation und Transfer bzw. Verkauf und Vertrieb funktioniert.

Verkäuferinnen und Verkäufer werden so vornehmlich Menschen, denen ein gewisses verkäuferisches Geschick in die Wiege gelegt wurde. Die also viele Dinge im Verkauf intuitiv richtigmachen. Und so ist es die landläufige Meinung, dass man Verkaufen nicht erlernen kann, sondern einfach nur Leute mit Talent braucht, die für die notwendigen Umsätze sorgen.

- Die schlechte Nachricht ist: Talent und Intuition reichen oft nicht. Die gute Nachricht: Verkaufen ist erlernbar.

Es ist immer gut, wenn man für das, was man im Arbeitsleben tut, Talent mitbringt, aber übertragen Sie diesen im Vertrieb so selbstverständlichen Gedanken einmal auf andere Unternehmensbereiche. In der Produktion zum Beispiel wird versucht, durch Optimierungen noch den letzten Prozentpunkt herauszuholen, während man im Vertrieb den Erfolg mehr oder minder der Intuition der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überlässt.

Wir vertreten die Meinung, dass viele Menschen hervorragende Verkäufer wären, sich dies aber entweder selbst nicht zutrauen oder aber Verkaufen als „Klinkenputzen“ abtun. Wenn Sie unsere Philosophie des Verkaufens zu Grunde legen, dann ist Verkaufen aber genau das Gegenteil davon. Viele Menschen wären schon allein aufgrund der Tatsache gute Verkäufer, dass man ihnen aufgrund ihrer Persönlichkeit gerne Vertrauen schenkt. Wenn diese Menschen bereit sind, wie oben erwähnt, viele Mühe und Fleiß zu investieren, können sie sehr erfolgreiche Verkäufer werden.

Wenn Sie die Anregungen, die dieses Buch gibt, anwenden, dann können Sie Ihre Kunden von einer gemeinsamen Sache überzeugen und müssen sie nicht überreden oder gar übertölpeln. Das ist ein erheblicher Unterschied. Und unsere Philosophie.

1.1 Was Sie vorab über dieses Buch wissen sollten

Verkaufen muss keine Manipulation sein

In diesem Buch wollen wir zeigen, wie es möglich ist, in einer Kommunikationssituation – nämlich Sprechen, Hören, Verstehen und Einverstanden sein – zu gemeinsamem dauerhaften Erfolg zu kommen: Auf der Basis der neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung im persönlichen Gespräch nachhaltig überzeugen zu können, auch ohne mit invasiven Gesprächstechniken zu manipulieren, ist das Ziel des Buches.