



Holger Bröer

# Faktor Mensch im Verkauf

Ein Plädoyer für Leidenschaft  
und Menschlichkeit im Vertrieb



Springer Gabler

## Faktor Mensch im Verkauf

Holger Bröer

# Faktor Mensch im Verkauf

Ein Plädoyer für Leidenschaft und  
Menschlichkeit im Vertrieb



Springer Gabler

Holger Bröer  
Münster  
Deutschland

ISBN 978-3-658-08987-0      ISBN 978-3-658-08988-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-08988-7

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

*Lektorat:* Manuela Eckstein

*Einbandabbildung:* © Rawpixel.com/Shutterstock

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden

*Dieses Buch ist für alle mutigen und neugierigen Menschen. Für Menschen, die ihr Leben umarmen, die öfter aufstehen, als sie hinfallen. Es ist für die wachen Hinseher, die Aufrechtgeher und Freudestrahler. Für Menschen, die Perlen in ihrem Leben suchen und finden. Die daraus eine Perlenkette basteln und jede einzelne Perlen-Geschichte weitererzählen. Es ist für diejenigen, die die Menschlichkeit, den Atem des Lebens, dem Tippen auf Tasten und Screens vorziehen. Ich widme diese Zeilen meinem Sohn Florian und dem Leben. Es ist hart, aber es lohnt sich!*

# Vorwort

Ich gestehe: Ich bin ein ausgesprochener Digitalisierungsfan (okay, so ein richtiges Geständnis ist das nicht für jemanden, der das Digitalization Think:Lab ins Leben gerufen hat und einen Großteil seines Forscherlebens der digitalen Welt widmet). Ich bin fasziniert von den Veränderungen und Herausforderungen, mit denen uns digitale Produkte und Prozesse konfrontieren. Und ich bin begeistert von den großen Chancen, die die Digitalisierung bietet. Wenn ich heute shoppe, dann habe ich die Auswahl, dem Internet sei Dank! Wenn ich heute von einem Verkäufer schlecht behandelt werde, dann mache ich die Welt ein Stückchen besser, indem ich meine Freunde via Social Media vor dessen Verlogenheit warne. Und nie war Reisen und Kommunizieren so komfortabel wie heute – „Google Maps“ und „Nokia Here“ statt eingerissener Leitz-Karten – ganz wunderbar. Digitalisierung bedeutet nicht zuletzt das Zeitalter des aktiven und mächtigen Verbrauchers – wer könnte das nicht mögen, die Anbieter schlechter Produkte und Services mal ausgenommen?!

Gleichzeitig bereitet die Digitalisierung vielen Schwierigkeiten, Unternehmen und Menschen gleichermaßen. Zeit für noch ein Geständnis: Um viele der Unternehmen, die

mit der Digitalisierung nicht klarkommen und in Schieflage geraten, tut es mir nicht wirklich leid. Pampiger Kundenservice des einzigen Reisebüros im Ort, langes Warten auf den miesepetrigen Taxifahrer – dem werde ich keine Träne nachweinen. Aber auch viele Unternehmen, deren Angebote ich eigentlich schätze, haben heute große Probleme mit den neuen Möglichkeiten und Spielregeln und machen gravierende Fehler. Viele von ihnen versuchen, mit den neuen, schlanken, hochdynamischen, rein digitalen Wettbewerbern auf deren ureigenem Feld mitzuhalten und stellen fest, früher oder später, dass ihnen das nicht wirklich gelingen wird. Was auch immer der Spielwarenhändler an seinem Onlineshop bastelt, Amazon ist immer schon da. Das ist ein wenig so wie beim (analogen) Hasen und dem (digitalen) Igel.

In ihrer Verzweiflung drehen die Firmen an der Kostenschraube und sägen dabei oft gerade an jenem Ast, der sie eigentlich so stark und attraktiv für ihre Kunden macht: dem persönlichen Service. Sie entlassen ihre besten, weil teuersten Mitarbeiter, um schlank zu werden wie die Amazons dieser Welt. In Wirklichkeit aber berauben sie sich der wichtigsten strategischen Ressource, die sie besitzen: der Faktor Mensch. Sie vergessen, warum die Kunden eigentlich zu ihnen kommen und was sie an ihnen schätzen. Am Ende dieser verhängnisvollen Abwärtsschraube stehen dann die Buchhändler, deren Verkäufer dem Kunden nichts von der Magie von Büchern erzählen können, und die Elektronikmärkte, bei denen die Kunden die fachkundigsten Produktinformationen nicht von den Verkäufern, sondern via Smartphone auf den Seiten der Onlineshops erhalten. Kein

Wunder, dass die Kunden sich da sagen: Dann doch lieber gleich zum Internet-Original!

Dabei sind guter Kundenservice und die Menschen, die ihn leisten können, in digitalen Zeiten wichtiger denn je. Menschen schätzen die Begegnung und den Austausch mit anderen Menschen – nicht nur, um am Ende das beste Produkt davontragen zu können –, sondern auch, weil wir alle soziale Wesen sind, für die der persönliche Austausch mit anderen Menschen einen zentralen Wert darstellt. Nun ist natürlich nicht jeder Plausch mit einem Verkäufer eine nutzenstiftende Offenbarung, aber in vielen Fällen schätzen die Verbraucher nicht nur das Fachwissen des menschlichen Gegenübers, sondern gerade dessen soziale und emotionale Rolle. Eine guter „Frontline-Employee“ kann attraktive Angebote machen, weil er seinen Kunden als Individuum versteht und sich in seine ganz spezifischen Bedürfnisse hineinversetzen kann – aber auch und nicht zuletzt, weil der Austausch selbst dem Kunden Spaß macht (und damit, im wissenschaftlichen Vokabular, „psychosozialen“ Nutzen bietet). In digitalen Zeiten werden solche Momente des Austauschs zunehmend rar – und damit, im Sinne von Erich Gutenbergs zeitlosem Ausgleichsgesetz der Planung, demzufolge sich Unternehmer doch bitte auf jene Bereiche der Wertschöpfung konzentrieren sollten, die den größten Nutzen bringen, zum Stoff, aus dem Wettbewerbsvorteile gemacht werden.

Nun ist es aber nicht so, dass die digitale Wirtschaft diese Bedeutung des „menschlichen Faktors“ nicht auch schon entdeckt hätte. Sie arbeitet daran, auch ihn durch digitale Alternativen zu ersetzen – die billiger sind und keine Fehler machen. Die Kreativität der Digital-Labore

scheint dabei kaum Grenzen zu kennen. Da gibt es zum Beispiel Bots, die via Social Media auf den Brand Pages der Anbieter Konversation mit dem Kunden betreiben wollen und einem per Phrase mitteilen, wie toll es doch sei, dass man die Marke so sehr liebe und verehere. Da gibt es die Anruf-Androiden, den die Telemarketer bisher vor allem in Amerika auf die Menschen loslassen und die einem vorgaukeln, menschlich zu sein – aber auf unvorhergesehene Fragen nur blöde Antworten kennen. Und, der moderne Gipfel der Imitationsforschung, die Service-Replikanten, die nicht nur schreiben und sprechen sollen wie menschliche Dienstleister, sondern auch deren Aussehen nachahmen. In einem chinesischen Pilotprojekt sollen sie nicht nur die Hotelgäste begrüßen, den Check-in und den Zimmerservice durchführen, sondern auch gepflegte Konversation mit den Gästen betreiben. Doch mal ehrlich: Das alles kann den sozialen Nutzen einer echten Interaktion nicht ersetzen und reicht von bemüht bis verlogen. Was da aussieht wie Science-Fiction hat mit den Scifi-Visionen des Regisseurs Ridley Scott, in dessen Film „Blade Runner“ die Replikanten die besseren Menschen sind, nichts gemein. Ich habe die Bedeutung von menschlichen Emotionen im Kundenservice für den Unternehmenserfolg intensiv studiert – eine der zentralen Erkenntnisse war dabei, dass es nicht die oberflächlichen (und vielleicht am einfachsten zu imitierenden) Reize sind, die dem Kunden wichtig sind. Es ist die Authentizität der gezeigten Emotionen, die für den Kunden guten Service ausmacht. Und was diese „Echtheit“ kennzeichnet, das ist selbst für Psychologen ein andauerndes Rätsel und auch mit größter Digitalfantasie und schnellster Technik kaum zu programmieren.

Insofern bleibt der Mensch, als größtes aller Rätsel, wohl auch in digitalen Zeiten etwas ganz Besonderes und seine Beiträge für die unternehmerische Wertschöpfung im persönlichen Austausch mit Kunden ein nur schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteil – sicher teurer als Maschinen und digitaler Code, aber eben auch ganz besonders wertvoll. Wenn man es denn richtig anstellt. Wie das aussehen kann, dieses „richtig anstellen“, darum geht es im Buch von Holger Bröer, das zwar keine ultimativen Handlungsanleitungen liefert (die es gar nicht geben *kann*), aber viele spannende Gedankenanstöße, die helfen sollen, den Erfolgsfaktor Mensch in digitalen Zeiten erfolgreich einzusetzen. Diese Denkanstöße sind wichtig und nötig. Sein substanzielles Wissen als Verkäufer und Trainer, seine Begeisterung für die Kommunikation von Mensch zu Mensch machen dieses Buch zu einer lesenswerten Lektüre.

Kurzum: Mit der digitalen Ökonomie ist es ein wenig so wie mit dem Kapitalismus. Sie kann riesig Spaß machen und unser Leben enorm bereichern. Aber wenn es keine Alternativen gibt, ist das keine so gute Sache. Wir brauchen sie, die realen Unternehmen mit den engagierten, kompetenten und authentischen Servicemitarbeitern, Verkäufern, Technikern, als Ergänzung und Gegenpol zu den Segnungen der Digitalisierung. Denn das Internet ist eine grandiose Sache, aber macht alleine nicht glücklich.

Ich wünsche Holger Bröer zahlreiche Leser – und den Bucherfolg.

Münster, im März 2015

Univ.-Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau

Professor Hennig-Thurau ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Medien am Marketing Center der Uni-

versität Münster; zugleich fungiert er als wissenschaftlicher Direktor des Digitalization Think:Lab und war zehn Jahre lang Research Professor an der City University London. Seine Arbeiten befassen sich insbesondere mit den Herausforderungen der Digitalisierung für das Marketing und den Erfolgsfaktoren der Medien- und Unterhaltungsindustrien; sie sind in weltweit führenden Fachzeitschriften wie dem Journal of Marketing veröffentlicht worden. Professor Hennig-Thurau zählt zu den renommiertesten und produktivsten deutschsprachigen Marketing- und BWL-Forschern.

# Dank

Liebe Sieglinde, liebe Mama. Biologisch betrachtet wäre ich natürlich ohne Dich nicht hier. Biologisch – Logisch.

Was ich sagen will ist: „Danke, denn ohne Dich, Deiner Kraft und Deinen Mut wäre ich heute nicht hier an dieser Stelle in meinem Leben - glücklich und zufrieden. Danke Dir – good job. Dein Sohn Holger

Danke an ALLE Menschen die ich in meinem Leben getroffen habe und treffen werde.

Menschen, die diese Buch mit-gestaltet haben. Durch diese Begegnungen sind meine Geschichten erst möglich.

Mein persönlicher Dank geht an Ricarda Muschiol – meiner Partnerin in guten und sehr guten, aber vor allem auch in stürmischen und schmerzhaften Zeiten. Danke, Ricarda, Du hast dieses Buch möglich und wertvoller gemacht. Vergiss niemals: Du bist eine großartige Managerin, eine fleißige Verkäuferin und ein toller Mensch!

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung – oder: Was tun mit der Angst? .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Perlensammler .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Verkaufen von der Antike bis zur Digitalisierung .....</b>	<b>15</b>
	3.1 Als Verkaufen noch Philosophie war .....	17
	3.2 In Zeiten von Pest und Cholera .....	21
	3.3 Marken im Aufbruch .....	24
	3.4 What's next? .....	27
	Literatur .....	30
<b>4</b>	<b>Alltag: Blaupause für die Angst .....</b>	<b>33</b>
	4.1 Daten fressen Seele auf .....	38
	4.2 Werteräume verschließen sich .....	43
	4.3 Freunde im Netz oder Gespräch in der Wirklichkeit .....	45
	Literatur .....	49
<b>5</b>	<b>Leben: Mehr als ein Masterplan .....</b>	<b>51</b>
	5.1 Theorie auf dem Reißbrett und Praxis im Alltag ...	54
	5.2 Die Macht der Worte .....	59
	5.3 Internet der Dinge und künstliche Intelligenz ...	68
	Literatur .....	71

<b>6</b>	<b>Emotionale Kommunikation: Streicheln der Seele . . . .</b>	<b>73</b>
6.1	Wonach sich Menschen sehnen . . . . .	79
6.2	Verkaufen heißt, sich selbst zu begegnen . . . . .	87
6.3	Ankerpunkte wiederfinden . . . . .	92
6.4	Emotional Selling . . . . .	100
	Literatur . . . . .	109
<b>7</b>	<b>Erfolg: Im Flow mit dem Leben . . . . .</b>	<b>111</b>
7.1	Mikrosequenz aus Glück . . . . .	116
7.2	Der Weg zurück zu sich selbst . . . . .	119
7.3	Handschlag für eine Verkäuferkarriere . . . . .	126
7.4	Erfolg heißt TUN . . . . .	132
	Literatur . . . . .	139
<b>8</b>	<b>Facetten der Menschlichkeit im Verkauf . . . . .</b>	<b>141</b>
8.1	Fragen, Fragen, Fragen . . . . .	147
8.2	Pitch per App . . . . .	155
8.3	Sprachschatz wahren . . . . .	158
8.4	Die Pyramide der Menschlichkeit . . . . .	172
8.5	Ein Verb für den Impuls: Machen . . . . .	175
8.6	Verkaufen für Fortgeschrittene . . . . .	188
	Literatur . . . . .	195
<b>9</b>	<b>Weiter im digitalen Schnellboot oder intelligent mit aller Kraft gegen den Strom? . . . . .</b>	<b>197</b>
	Literatur . . . . .	234
	<b>Persönlich Worte zum Schluss . . . . .</b>	<b>237</b>

## Der Autor



**Holger Bröer** ist seit den 90er Jahren proaktiver Verkäufer – aus Leidenschaft und Berufung. Seine Ausbildung absolvierte er bei Mannesmann Mobilfunk (heute Vodafone) und lernte dort den Direktverkauf und die Kaltakquise. Er war in europäischen und internationalen Konzernen tätig und gründete im

Jahr 2000 sein Unternehmen Bröer & Partner in Münster. 2013 eröffnete er ein Vertriebsbüro in Los Angeles, um die Entwicklungen des US-Marktes vor Ort zu beobachten und Szenarien für den deutschen Markt zu entwerfen.

In seiner Akademie bildet er Verkäufer aus. Sein Schwerpunkt liegt auf einem gehirngerechten Verkaufen, auf dem Lösen hinderlicher Glaubenssätze und Sprengen von Denkblockaden. Denn, so Holger Bröer, in Zeiten von Facebook und Co. summiert sich ein Content-Flickenteppich in den Köpfen der Kunden, der vom Verkäufer entknotet werden muss, um auf Augenhöhe zu verkaufen.