

## **Kapitel 1:**

# *Motivation*

---

Kollege Dr. Reinhard K. Sprenger behauptet, dass man Verkäufer gar nicht motivieren könne. Man könne nur dafür sorgen, sie nicht zu demotivieren. Ich finde, da ist etwas dran. Wenn Sie Führungskraft sind, werden Sie im nächsten Kapitel einige spannende Ideen finden, wie Sie Ihre Mitarbeiter im Vertrieb vor der Demotivation schützen. Sind Sie selbst Verkäufer? Dann wünsche ich Ihnen viel Spaß und nachdenkliche Minuten mit den folgenden Geschichten.

## **„Motivieren Sie mich doch mal!“ - Der Unterschied zwischen Reiz und Trieb**

Seit einer Weile spielt mein Sohn Ben im Verein Fußball. Dabei ist es für mich als Vater spannend zu beobachten, wie sich die Kinder verhalten. Beispielsweise in der Halbzeit: Alle sind erschöpft. Doch nach einem kurzen Moment der Erholung schnappen sich die Jungs einen Ball und kicken bis zum Wiederanpfeiff locker weiter. Der Trainer muss dann eingreifen und die Kinder zur Pause zwingen.

Muss man Sechsjährige zum Fußballspielen motivieren? Brauchen sie ein „Feindbild“, also einen Gegner, den sie besiegen wollen? Muss der Trainer eine Belohnung für gute Leistung in Aussicht stellen?

Schon bevor er im Fußballverein spielte, konnte ich beobachten, dass Ben ungerne sinnlos durch die Gegend läuft. Ob spazieren gehen oder mit mir auf dem Sportplatz ein paar Runden drehen – das interessierte ihn nie. Bis ein Ball ins Spiel kam. Dann lief er bis zur völligen Erschöpfung. Das scheint bei Jungs in den Genen zu liegen: Ball = Spaß.

Schauen wir uns die Motivationspsychologie an: Hier wird zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden. Oder einfacher formuliert: Reiz und Trieb.

Reiz bedeutet, dass Sie Ihrem Hund eine Wurst versprechen, wenn er das Kaninchen aus dem Unterholz treibt. Wenn Ihr Hund aber schon an der Leine zerrt, weil er die Witterung des Kaninchens aufgenommen hat, dann ist das der Trieb. (Jagd-)Hunde müssen Sie nicht zur Jagd motivieren. Sie haben Spaß an der Sache. Meinen Sohn müssen Sie nicht zum Fußball motivieren. Er braucht keinen (An-)Reiz. Es ist sein Trieb, sich mit dem Ball und den anderen Jungs zu bewegen: intrinsische Motivation.

Sind Sie Führungskraft im Vertrieb? Dann brauchen Sie Verkäufer, die den Trieb haben, zu verkaufen. Wenn Sie im Auswahlverfahren

den richtigen Kandidaten identifiziert haben, müssen Sie ihn nicht motivieren. Motiviert ist er schon, wenn er bei Ihnen anfängt.

Klar, der Verkäufer benötigt jetzt noch einen Ball. Der Ball ist in diesem Fall das Vertriebsziel. Ziele sind in der Führung von Menschen generell ein wichtiges Instrument. Im Vertrieb ist es elementar! Noch mehr: Vertriebsziele sind das wichtigste Führungsinstrument für Verkäufer!

.....  
**TIPP**

Sie können als Trainer/Führungskraft Ihre Spieler/Mitarbeiter nicht motivieren! Sie können nur dafür sorgen, dass diese nicht demotiviert werden!

.....  
Fragen Sie sich als Führungskraft: Haben Sie jene Mitarbeiter mit dem Trieb zur Aufgabe ausgewählt? Haben diese einen Ball (Ziele)? Sorgen Sie dafür, dass Ihre Spieler ihren Trieb ausleben können? Oder demotivieren Sie Ihre Verkäufer mit administrativen Tätigkeiten, die nichts mit dem eigentlichen Trieb zu tun haben?

Noch ein Zitat von Arno Schimpf, dem Sportpsychologen der Frauenfußball-Nationalmannschaft, der schon fünf Mal in Folge mit seinem Team den Europameistertitel gewann! In einem Interview mit der Zeitschrift Psychologie Heute wurde ihm folgende Frage gestellt: „Dann fördern Sie Motivation gar nicht groß, sondern setzen diese bereits voraus?“ Schimpf antwortete: „Ja genau. Wir stoßen sie nur hin und wieder einmal an, unterstützen in entscheidenden Phasen ... Aber eine hohe innere Leistungsbereitschaft muss schon vorhanden sein. Für einen Spitzensportler ist Motivation aber fast zu wenig. Da braucht es Leidenschaft oder Besessenheit. Das ist nötig, um über zehn oder fünfzehn Jahre ein Ziel zu verfolgen, denn so lange dauert es in manchen Sportarten, bis man ganz oben angekommen ist.“

## **Haben Sie ein Feindbild? Oder was motiviert Sie zu Spitzenleistungen im Vertrieb?**

„Was versteht jemand, der Traktoren herstellt, schon von Sportwagen!“, soll der Legende nach Enzo Ferrari gesagt haben, nachdem ein Kunde die Kupplung an seinem Ferrari 250 GT reklamierte.

Das war in den 60er Jahren. Ein wohlhabender Unternehmer, der Traktoren herstellte, war mit verschiedenen Details seines Sportwagens unzufrieden. Doch der Ferrari-Chef war erbost über die Kritik. Also baute der Traktorenhersteller selbst eine Kupplung in seinen Sportwagen ein. Eine Traktorenkupplung!

Doch damit war die Sache noch nicht erledigt! Der Ehrgeiz des Unternehmers war geweckt: Er hatte von nun an das Ziel, den besseren Sportwagen als Ferrari zu bauen.

Der Name des Mannes? Ferruccio Lamborghini. Der Wettstreit, wer denn nun den besten Sportwagen baut, dauert bis heute an!

Mein Fazit: Beide haben den jeweils anderen als Feindbild. Beide wollen besser sein. Beide treiben sich gegenseitig zu Höchstleistungen an. Der unternehmerischen Entwicklung tun Feindbilder gut! Besonders im Vertrieb!

Ein anderes Beispiel: Seit 2007 begleite ich die Vertriebsmannschaft eines Unternehmens, das sein Business im Internet macht. Heute ein Multimillionen-Unternehmen. Marktführer. Mit Abstand. Etwa 50 Verkäufer in der Offline-Welt: Telefonverkäufer und Außendienstler.

In den ersten Jahren gab es ein klares Feindbild: Der Marktführer mit den amerikanischen Wurzeln. Die Kultur des Feindbildes wurde seinerzeit intensiv gepflegt. Auch in meinen Trainings. Alle hatten ein Ziel: Marktführer! Alle arbeiteten hart daran, den Wettbewerber zu verdrängen. Das hat mir und den Verkäufern immer viel Spaß bereitet. Was haben wir alles ausprobiert!

Seit einiger Zeit ist mein Kunde Marktführer. Mit vielen Längen Vorsprung! Doch nun ist die Stimmung im Vertrieb eine andere. Es

wird sich viel mehr mit sich selbst beschäftigt, als es guttut. Jetzt gibt es selbstgesteckte Wachstumsziele zur vertrieblichen Orientierung. Diese sind aber längst nicht so motivierend wie das klare Feindbild zuvor! Schade. Und die Nummer zwei hat sich mit seiner Position arrangiert. Hier kommt nichts mehr. Ja, ich hätte gern wieder ein Feindbild.

Und wie ist das bei Ihnen? Was treibt Sie zu Spitzenleistungen im Vertrieb an?

.....  
**TIPP**

Denken Sie einmal über die Kultur des Feindbildes in Ihrem Markt nach! Es lohnt sich!

.....

Mehr dazu auf YouTube



## **Versager!**

Steve Jobs wurde mit 30 Jahren gekündigt. Und das von der Firma, die er selbst gegründet hatte! Er bekam Depressionen und Selbstzweifel.

Albert Einstein lernte erst mit vier Jahren sprechen. „Aus dem Jungen wird nie etwas Anständiges“, sagten seine Lehrer.

Walt Disney wurde von einer Zeitschrift mit der Begründung gefeuert, dass er keine originellen Ideen hätte und es ihm an Vorstellungskraft fehle.

Die Beatles wurden von den Decca Recording Studios abgewiesen, weil ihnen der Sound nicht gefiel und man meinte, dass diese als Musiker im Showbusiness keine Zukunft hätten.

Thomas Edison bekam von seinem Lehrer zu hören, dass er zu dumm sei, um im Leben etwas zu erreichen.

Oprah Winfrey wurde als Nachrichtensprecherin gefeiert, da sie nicht für das Fernsehen geeignet sei.

Die Bewerbung von Andreas, einem ehemaligen Verkaufstrainer aus meinem Team, wurde von der Trainingsorganisation eines der größten Automobilhersteller abgelehnt. Die Begründung: Er sei ein guter Autoverkäufer, doch als Trainer ungeeignet. Vier Jahre nach dieser Ablehnung hat er das europäische Trainingskonzept für diesen Hersteller über fünf Monate entscheidend mitgeprägt. Bei einem Train-the-trainer-Seminar für die internen Trainer meinte einer der Teilnehmer: „Den sollten wir mal zu unseren Händlern schicken.“ Darauf antwortete sein Kollege: „Bist du verrückt? Wenn der da war, brauchen wir nie wieder zu kommen!“

Zu Beginn meiner Vertriebskarriere wurde ich aufgrund meiner Bewerbung zu einem Assessment Center zur Kandidatensichtung bei Rank Xerox in Neuss eingeladen. Ich gebe zu, es war nicht mein bester Tag: Mit einer Erkältung und Fieber wollte ich dennoch meine Chance nutzen. Doch schon nach den beiden ersten Übungen meinte eine der Führungskräfte, dass ich hier keine Chance haben würde. Ich war raus. Er gab mir dann noch mit, dass ich doch grundsätzlich einmal darüber nachdenken solle, ob Vertrieb das Richtige für mich sei.

.....

**TIPP**

Es geht nicht darum, was Ihnen zustößt. Es geht immer darum, wie Sie damit umgehen!

.....

Mehr dazu auf YouTube



Bei jedem genannten Beispiel hätte der vermeintliche „Versager“ auch die Nacht über ins Kissen heulen können, um dann aufgrund von Selbstzweifeln aufzugeben.

Sie haben immer die Wahl!

Ihr Wettbewerber greift Ihre Kunden an? Ihre wichtigsten Kunden wollen „mal ein Jahr pausieren“ und einen neuen Lieferanten testen? Der Einkauf schreibt Ihre Leistungen via Internetauktion noch einmal ganz neu aus? Als Außendienstler wird Ihr Reisegebiet verkleinert: „Wachstum durch Zellteilung“? Ihr Chef fordert eine Preiserhöhung im zweistelligen Prozentbereich?

Und? Wie gehen Sie damit um?

## **Wann ist der beste Zeitpunkt für Erfolg im Vertrieb?**

Heiligabend. Beim telefonischen Weihnachtsgruß sagt mir mein Freund Karsten, dass er am 30. noch einen Akquise-Termin habe: eine Bank. Wie bitte? Am 30. Dezember?

Bürotag. Einer meiner Telefonverkäufer sitzt mir gegenüber. Da ich nur selten im Büro bin, habe ich keinen „eigenen“ Schreibtisch. Ich setze mich meist zu meinen Telefonverkäufern. Es ist Freitag, 16:20 Uhr, und ich höre, wie mein Mitarbeiter den wichtigsten Auftrag der Woche abschließt. Wir freuen uns beide sehr darüber! Am meisten über den Zeitpunkt! Freitag ... 16:20 Uhr ...!

4. Oktober. Ein Freitag. Der Brückentag nach dem Tag der deutschen Einheit. Rückblickend war es der Tag mit der höchsten Nettoquote im Telefonverkauf in meinem Team! An diesem Tag waren unglaublich viele Entscheider telefonisch zu erreichen! Oft hatte die „Firewall“ im Vorzimmer den Brückentag zum Ferientag gemacht und den Chef seinem Schicksal überlassen. Gleichzeitig waren die meisten Gesprächspartner viel zugänglicher und gesprächsbereiter, da es auch für diese ein ruhiger Tag am Schreibtisch war.

Wann ist der beste Zeitpunkt für Erfolg im Vertrieb?

.....

## **TIPP**

Branchenübergreifend hat sich in den letzten Jahren ein „idealer“ Zeitraum herausgestellt: Die Zeit zwischen dem 1. Januar und dem 31. Dezember eines Jahres eignet sich optimal, um Geschäfte zu machen! ;-)

.....

Fazit: Hinterfragen Sie Ihre Glaubenssätze! Erfolgreiche Verkäufer tun Dinge, die erfolglose Verkäufer nie tun würden!

## **Wonach stellen Sie Ihre Uhr?**

Eine alte Geschichte: Eduard arbeitet in einer Fabrik. Er wohnt aber am anderen Ende der Stadt. Jeden Morgen geht er zu Fuß zur Arbeit und stoppt auf halber Strecke an einem Juweliergeschäft. Dort steht eine schöne alte Uhr im Schaufenster, nach der er seine Uhr stellt. Jeden Tag das gleiche Ritual.

Eines Tages spricht ihn der Juwelier an und erkundigt sich, was er denn jeden Morgen vor seinem Schaufenster mache. Eduard erklärt ihm, dass er Vorarbeiter in der Fabrik sei und dafür verantwortlich, dass die Mittags sirene pünktlich um zwölf Uhr ertönt. Daher stelle er seine Uhr jeden Morgen nach der schönen alten Uhr im Schaufenster.

Darauf entgegnet ihm der Juwelier: „Das ist interessant. Seit Jahren stellen wir die Uhr nach Ihrer Mittags sirene!“

Wonach stellen Sie Ihre Uhr? Woran orientieren Sie sich? Viele Menschen stellen ihre Uhren nach den Uhren anderer. Viele Menschen orientieren sich an den Resultaten anderer. Man sagt: „Wer nicht für seine Ziele arbeitet, der arbeitet automatisch für die Ziele anderer!“

Und im Vertrieb? Woran orientieren Sie sich? Stellen Sie Ihre Uhr nach ...

... dem, was Ihnen in der Einarbeitung gesagt wurde, was richtig und möglich ist?



... dem, was Ihnen Ihre Führungskraft sagt, was richtig und möglich ist?

... dem, was Ihnen Ihre Kollegen erzählen, was richtig und möglich ist?

... dem, was die Presse schreibt, was in Ihrem Markt richtig und möglich ist?

... dem, was Sie in Ihrem Kopf als limitierende Glaubenssätze verankert haben, was richtig und möglich ist?

Hinterfragen Sie gerade im Vertrieb, was richtig und was möglich ist: Arbeitsweise, Argumentation, Preise, Sortiment, Kundengruppen, Potenziale usw.

Wer macht, was alle machen, bekommt, was alle bekommen! Willkommen im Mittelmaß! Oder: Wonach stellen Sie Ihre Uhr?

## **Gipsarm, blaue Flecken und Abschürfungen oder: Wie sehr wollen Sie den Erfolg?**

Frühling. Skatepark. Mein Sohn und ich. Nein, den Altersdurchschnitt verfälschen wir nicht: Mein Sohn ist meist der Jüngste und ich fast immer der Älteste auf dem Board. Er mit Skateboard, BMX und „Tricks-Roller“, wie er es nennt, ich mit Skate- oder Longboard. Ein schönes Hobby. Und dabei noch ideal, um „Sozialstudien“ unter Jugendlichen zu betreiben: Wie sind 13- bis 22-Jährige so „drauf“?

Ein paar Beobachtungen, die auch für Verkäufer spannend sind:

Die Kids üben stundenlang den gleichen Trick. Eine unglaubliche Ausdauer. Hundert Mal den gleichen Bewegungsablauf. 90 Prozent aller Versuche scheitern. Zumindest zu Beginn. Später wird es besser. Aufgeben kommt nicht in Frage. Die anderen können den Trick ja auch. Oder irgendwer in einem YouTube-Clip, den sie sich dann in den Fahrpausen auf dem Smartphone gemeinsam ansehen.

Sie beobachten sich gegenseitig. Geben sich ungefragt Feedback. Oder fragen den, der es kann, was sie falsch machen. Das ist ganz normal. Auch bei mega-coolen Teens!

Oft wird der Versuch mit dem Smartphone gefilmt und dann in der Gruppe analysiert. Logisch.

Gipsarm, blaue Flecken, Abschürfungen ... alles kein Grund, abbrechen. Der Trick muss doch irgendwie funktionieren!

Sie ahnen sicher, worauf ich hinaus will ... Es mag sein, dass der eine oder andere in der Schule keine guten Noten abliefern, doch die Grundeinstellung, „Erfolg haben zu wollen“, ist deutlich zu sehen. Vielleicht schaffen es manche Lehrer nicht, die Teens für ihr Thema zu begeistern ... Ich erinnere mich da an meine Schulzeit zurück ...

Wie ist das nun bei Verkäufern? Wie ist das bei Ihnen selbst?

Wie oft probieren Sie eine neue Verkaufstechnik aus? Nehmen wir beispielsweise das „Aktive Empfehlungsmarketing“: Diese Methode der Neukundengewinnung ist über jeden Zweifel erhaben!!! Doch meist fragen die Verkäufer nicht oder nur zwei, drei Mal. Und dann kommt: „Geht bei mir nicht.“ Die Teens üben es so lange, bis es klappt. Und Sie?

Sehen Sie sich DVDs an, in denen die Methode oder Technik von einem Profi beschrieben wird? Die Teens machen es!

Fragen Sie erfolgreiche Kollegen, wie diese vorgehen? Oder haben Sie Angst, sich dabei einen Zacken aus der Krone zu brechen? Geben Sie Kollegen ungefragt Feedback und Tipps? Und wie reagieren diese darauf? Die Skater können ganz natürlich damit umgehen.

Üben Sie Verkaufssituationen im Rollenspiel oder mit Video-Feedback? Nehmen Sie Ihre Telefongespräche auf und hören sich diese später selbstkritisch an? Dafür haben die Kids ihr Smartphone!

Sie verlieren ein paar Kunden und/oder Aufträge und wissen dann, dass es so nicht geht? Der Preis ist zu hoch, der Wettbewerb zu stark, die Kunden zu doof, Ihr Produkt nicht gut genug? Und dann? Jammerl und „Dienst nach Vorschrift“? Skater üben auch mit Gipsarm!

Mein Tipp: Gehen Sie bei schönem Wetter mal zu einem Skatepark. Beobachten Sie. Denken Sie darüber nach, wie Sie heute lernen und sich weiterentwickeln!

Die Skater machen das alles aus Spaß ... Sie und Ihre Familie leben davon!

## **Verkäufer? Ja. Immer?**

Sommer 2012. Meine Kinder haben ihre Freunde aus der Grundschule und aus dem Kindergarten zu einer Poolparty in unseren Garten eingeladen. Die Eltern geben ihre Kinder bei mir ab und hinterlassen ihre Handynummer für den Notfall. Doch ein Vater überreicht mir direkt seine Visitenkarte mit dem Hinweis: „Ach, und wenn Sie mal einen Insolvenzberater brauchen, dann rufen Sie mich gerne an!“

Daraus entwickelte sich ein nettes Gespräch, obwohl ich ihm mitteilte, dass meine geschäftliche Entwicklung durchaus positiv verlaufe und ich sicher sei, weit vom Thema Insolvenz entfernt zu sein. „Nun ...“, meinte er, „... wenn nicht bei Ihnen, vielleicht kennen Sie dann ja jemanden ...“. Das kam sehr nett, sympathisch und mit einem Lächeln rüber.

Als er seine Tochter später wieder abholte, hatten wir gleich ein interessantes Small-Talk-Thema. Ich wollte wissen, in welchen Unternehmen er denn so unterwegs sei und was er dort genau mache. Interessant! Sehr interessant!

Was mich beeindruckte: Er ist ein Verkäufer! Und seine Akquisetätigkeit endet nicht am Freitagnachmittag mit Verlassen des Büros, sondern er lebt seinen Beruf mit Leidenschaft! Er akquiriert immer, wenn sich die Gelegenheit dazu ergibt. Er ist von dem, was er macht, überzeugt und wenn ich seine Dienste momentan nicht brauche, so könnte ich ja jemanden kennen, für den sie interessant ist. Stichwort „Empfehlungsmarketing“. Natürlich, der Ton macht die Musik! Seine Frage kam ganz sympathisch und wie selbstverständlich bei mir an. Mir gefällt so etwas!

Wie ist das bei Ihnen? Verkäufer? Ja. Immer?

In meinem Team gilt die Philosophie, dass wir auch unsere Lieferanten auf unser Angebot ansprechen oder dass wir Besuchern und Anrufern, die uns etwas verkaufen wollen, auch unsere Leistungen anbieten bzw. den Bedarf ermitteln. Das hat schon zu manchem Auftrag und zu vielen Empfehlungen geführt.

Der Alltag ist voller (Verkaufs-)Chancen! Nutzen Sie sie!

Mehr dazu auf YouTube



## Wie hartnäckig sind Sie?

Kennen Sie den brasilianischen Schriftsteller Paulo Coelho? Sein bekanntestes Werk ist „Der Alchimist“. Fast wäre dieses Buch in der Bedeutungslosigkeit versunken, weil sein Verleger es aus dem Programm genommen hatte. Es waren nur knapp 1.000 Exemplare verkauft worden. Dabei hätte Coelho es belassen können und wir hätten nie davon erfahren. Doch der Autor suchte sich einen anderen Verlag, der das Buch erfolgreicher vermarktete: Bis heute ist es in 62 Sprachen übersetzt und in einer Auflage von fast 30 Millionen Exemplaren verkauft worden.

Paulo Coelho war von seinem Werk überzeugt. Und er war hartnäckig. Diese Hartnäckigkeit ist eine Eigenschaft vieler erfolgreicher Menschen: Mir fallen spontan Steve Jobs und Dieter Bohlen ein. In der Biografie von Steve Jobs finden Sie Szenen, bei denen er sich in Verhandlungen weigert, den Besprechungsraum des Kunden zu verlassen, wenn dieser nicht auf seinen Vorschlag eingeht! Oder Dieter Bohlen, der in seinen Anfangsjahren den Musikproduzenten immer wieder seine Demobänder geschickt hat.

Alle Genannten haben gemeinsam, dass Sie einen Misserfolg einfach nicht akzeptieren!

„Die Menschen machen immer die Umstände dafür verantwortlich, was sie sind. Ich glaube nicht an Umstände. Die Menschen, die vorangehen in dieser Welt, sind stets jene, die sich aufmachen und die Umstände suchen, die sie brauchen, und sie schaffen, wenn sie sie nicht finden können.“ (George Bernard Shaw (1856–1950), irischer Schriftsteller)

Was bedeutet das nun für den Verkauf?

Akzeptieren Sie das „Nein“ in der Telefonakquise? Oder rufen Sie später noch einmal an? Vielleicht schicken Sie einen persönlichen Brief oder die Checkliste mit „10 Punkte, auf die Sie beim Kauf von ... achten sollten!“ („Geistige Brandstiftung®“)?

Einkäufer rotieren im Job: Bei Aldi hat ein Einkäufer immer nur maximal sechs Monate mit einem Verkäufer zu tun, dann wechseln ganz bewusst die Ansprechpartner, damit keine persönlichen Beziehungen die Verhandlungen beeinflussen! Ist Ihr Ansprechpartner bei Ihrem Zielkunden noch auf seiner Position? Bleiben Sie am Ball!

Tipp: Sind Ihre Kunden oder Zielkunden bei XING? Dann kommen Sie dort in Kontakt. Als Premiummitglied sollten Sie dann einmal im Monat die Funktion: Powersuche „Direkte Kontakte, deren Firma/ Position sich kürzlich geändert hat“ betrachten. Sie sehen hier ganz bequem, wer das Unternehmen oder den Verantwortungsbereich gewechselt hat. Ich habe immer um den 15ten eines Monats herum eine Wiedervorlage in meinem Kalender, bei der ich an diese Recherchefunktion erinnert werde.

Aber auch ohne XING macht es Sinn, folgende Philosophie zu verinnerlichen:

.....  
**TIPP**  
4H: Höfliche Hartnäckigkeit hilft häufig!  
.....