



tredition®

www.tredition.de

Rolf-Peter Koch

**Gehirnwissen für den Vertrieb:
"Geheimnisse" von Topverkäufern**

**Wie Topverkäufer denken, fühlen, handeln
und sich motivieren**



www.tredition.de

© 2020 Rolf-Peter Koch

Verlag und Druck: tredition GmbH, Halenrei 40-44, 22359 Hamburg

ISBN

Paperback: 978-3-7497-2822-0

Hardcover: 978-3-7497-2823-7

e-Book: 978-3-7497-2824-4

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort: Wird man als Topverkäufer geboren? | 1 |
| 1. Die klassische Verkäuferpersönlichkeit, gibt es sie? | 7 |
| 1.1 Das „Mindset“ von Topverkäufern (Einstellungsfaktoren) | 8 |
| 1.2 Leistungsdynamik | 12 |
| 1.3 Interpersonelle Fähigkeiten | 16 |
| 1.4 Erfolgswille | 19 |
| 1.5 Belastbarkeit/Resilienz | 21 |
| 1.6 Erfolgsfaktor „Mindset“: messen und entwickeln | 26 |
| 2. Wie Topverkäufer im Verkaufsprozess agieren | 27 |
| 2.1 Joint Venture Selling | 30 |
| 2.2 Vorbereitung, Zielsetzung | 34 |
| 2.3 Kontakt | 36 |
| 2.4 Aufmerksamkeit | 37 |
| 2.5 Analyse | 39 |
| 2.6 Angebot | 41 |
| 2.7 Prüfung | 44 |
| 2.8 Abschluss | 46 |
| 2.9 Nachbereitung, Zielüberprüfung, Kunden entwickeln | 48 |
| 2.10 Erfolgsfaktor „Verkaufsprozess“: messen und entwickeln | 51 |

| | |
|---|------------|
| 3. Motivation für Spitzenleistungen | 53 |
| 3.1 Was ist Motivation überhaupt? | 54 |
| 3.1.1 Die Bedeutung der Ebenen der Persönlichkeit | 56 |
| 3.1.2 Die vier motivationalen Systeme | 61 |
| 3.2 (Selbst)-Motivation: das Schwungrad des Erfolges | 72 |
| 3.2.1 Der Erfolgskreislauf für Motivation und Erfolg | 73 |
| 3.2.2 Tipps aus der Hirnforschung zur Selbstmotivation | 76 |
| 3.3 Psychologie der Selbst-Motivation (positive Psychologie) | 81 |
| 3.3.1 Optimismus, Pessimismus oder Realismus | 81 |
| 3.3.2 Pessimisten küsst man nicht | 84 |
| 3.4 Motivation und die Bedingungen für optimale Leistung | 89 |
| 3.4.1 Kooperation oder lieber internen Wettbewerb fördern? | 89 |
| 3.4.2 Flow-Erleben und ein optimales Stress-Niveau? | 93 |
| 3.4.3 Kulturelle Faktoren, unter denen Leistung erblüht | 96 |
| 4. Selbst-Management für Spitzenleistungen | 120 |
| 4.1 Verkäuferische Grundlagen (Checkliste: Tagesgeschäft) | 122 |
| 4.2 Selbst-Motivation (Checkliste: Motivationspraxis) | 125 |
| 4.3 Optimismus (Checkliste: realistische Selbstbewertung) | 131 |
| 5. Zusammenfassung | 137 |
| Definition einiger neurowissenschaftlicher Fachbegriffe | 139 |
| Literaturverzeichnis: | 153 |
| Profiling-Systeme und Hirnforschung für Vertriebserfolg | 157 |
| Über den Autor | 158 |

Gender-Paragraph

Anmerkung:

Werden im Folgenden aus Gründen der besseren Lesbarkeit Personenbezeichnungen lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies natürlich alle Geschlechter mit ein.



Vorwort: Wird man als Topverkäufer geboren?

Von meinen Kunden höre ich sehr häufig:

Wenn wir noch mehr Mitarbeiterinnen wie Frau xy hätten, dann wäre unser Vertrieb nicht zu schlagen, aber leider wachsen gute Verkäufer nicht auf Bäumen.

In dieser Aussage schwingt mit, dass es verkäuferische Fähigkeiten gibt, die man entweder hat oder nicht und dass es von einer vielleicht sogar „gottgegebenen“ Konstellation abhängt, ob man erfolgreich im Verkauf ist oder nicht.

Nach über 25 Jahren in Marketing und Vertrieb halte ich dies für einen Mythos. In diesem Buch untersuche ich Einstellungsfaktoren und zielführende Verhaltensweisen besonders erfolgreicher Verkäufer.

Gleichzeitig möchte ich allen im Verkauf tätigen Menschen Mut machen: **Jeder ist in der Lage nah an die Topverkäufer heranzukommen.**

Es sind nicht alleine Talent, Glück, oder die genetische Ausstattung, sondern die konsequente und disziplinierte Arbeit mit denjenigen Dingen, die funktionieren und die einen Topverkäufer ausmachen.

Hier gibt es keine Geheimnisse, alle Erfolgsfaktoren sind bekannt, wir müssen dieses Wissen nur anwenden.

Talent alleine reicht für Spitzenleistungen nicht aus: Ein harter Arbeiter bringt es weiter als ein schlampiges Genie.

Natürlich ist ein gewisses verkäuferisches Talent hochwillkommen, aber alleine reicht es noch lange nicht aus.

Verkäufer, ohne jegliches Talent, bleiben selten lange im Vertrieb.

Mit diesem Buch möchte ich neben meiner Praxiserfahrung auch die Wissenschaft zu Rate ziehen und den Mythos des geborenen Verkaufstalents begraben.

Aus der Forschung wissen wir, dass wir mindestens 10.000 Stunden Übung brauchen, um in einem Bereich Spitzenleistungen zu erzielen.

Wer dann noch einen guten Förderer, ein überdurchschnittliches Talent und Durchhaltevermögen hat, der wird absolute Weltklasse. Dabei spielt es keine Rolle, ob wir in der Welt der Musik, im Sport oder der Wirtschaft sind.

Erfolg (nicht nur im Vertrieb) folgt der Formel:

Erfolg = (Talent + zielführende Einstellung + Wissen + Weisheit/Reflexion) x Einsatzfreude/Fleiß.

Wobei zu bemerken ist, dass die klassischen Erfolgsfaktoren (Talent + zielführende Einstellung + Wissen + Weisheit/Reflexion) eher additiv wirken, **erst die Einsatzfreude hat eine wirkliche multiplikative Wirkung und bringt echte Spitzensleister hervor.**

Zwischen Spitzensleistungen und Weltklasse liegen z.B. im Sport meist nur 5-10 %. Und Spitzensleistungen kann jeder erreichen, wenn er die obige Formel anwendet.

Erfolgreiche Menschen nutzen denjenigen Erfolgsfaktor, der jedem sofort zur Verfügung steht: Fleiß!

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass Erfolg nur ein Geheimnis hat: **Wissen, dass man den richtigen Weg geht, von Zeit zu Zeit inne zu halten und zu prüfen, ob der Weg noch beschritten wird, und ob alle Erfolgsfaktoren beherrscht werden, dann losgehen und alles geben.**

Die wissenschaftliche und praktische Basis für die in diesem Buch beschriebenen Phänomene entnehme ich folgenden Quellen:

AFNB, Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement:
Als Mitglied kann ich auf wissenschaftliche Forschungsergebnisse jederzeit zurückgreifen. Ein Team von Experten der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement (AFNB) erarbeitet Informationen von den anerkanntesten wissenschaftlichen Quellen.

Hierzu zählen Quellen, wie z.B. das Max-Planck-Institut in Deutschland, berühmte Universitäten wie Harvard in den USA und renommierte Wissenschaftler unserer Zeit wie z.B. der Nobelpreisträger Prof. Dr. Eric Kandel oder der wohl bekannteste Neurobiologe Europas, Prof. Dr. Gerhard Roth.

Academy of neuroscience:

Das Ausbildungsprogramm zum Master of cognitive neuroscience zählt zu den innovativsten und zukunftsorientiertesten Angeboten für Trainer, Berater und Coaches sowie für Unternehmer und Entscheider.

Das Programm zum Master of cognitive neuroscience habe ich in 2017 abgeschlossen.

Als Experte für Personalentwicklung – nicht nur im Vertrieb - habe ich umfassendes (neuro)psychologisches Wissen erworben, das durch validierte Konzepte der Hirnforschung abgesichert ist.

DNLA, verhaltenswissenschaftliche Analysen:

DNLA –Discovering Natural Latent Abilities basiert auf Grundlagenforschung zum Thema "Sozialkompetenz" und "Berufliche Erfolgsfaktoren" am Max-Planck-Institut in München.

Es wurde ein wissenschaftlich abgesichertes Modell entwickelt, das alle wesentlichen beruflichen Erfolgsfaktoren im Bereich sozialer Kompetenz, Führung, Management und Verkaufspotenzial abdeckt.

Ein Team von Psychologen, erfahrenen Personalfachleuten, Trainern, Unternehmensberatern, Coaches und IT-Spezialisten entwickelte auf Grundlage dieser Erkenntnisse das DNLA - Expertensystem.

Ich setze diese verhaltenswissenschaftlichen Verfahren regelmäßig bei Qualifizierungsinitiativen mit Marketing- und Vertriebsteams ein.

Positive Psychologie:

Martin Seligman, einer der Begründer der positiven Psychologie, hat untersucht, welche Bereiche des menschlichen Lebens wirklich zur tiefen Zufriedenheit beitragen, zum Wohlbefinden und am Ende auch zu einer nachhaltigen Leistungsfähigkeit.

Methoden der positiven Psychologie werden in diesem Buch - insbesondere im Rahmen der (Selbst)-Motivation - immer wieder angesprochen.

Evidence Based Management:

Der Begriff Evidenzbasiertes Management kennzeichnet eine Bewegung aus den USA (Hauptvertreter: Jeffrey Pfeffer, Robert Sutton, Tracy Altman, Dennise Rousseau), wonach Managemententscheidungen durch expliziten Gebrauch bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und Befunde getroffen werden sollten.

EBM stützt sich auf Prinzipien der evidenzbasierten Medizin.

Ich bin der festen Überzeugung, dass wir im Businesskontext zu häufig aus dem Bauch heraus entscheiden. (Die Hirnforschung beweist uns, dass wir auch komplexe Entscheidungen mit einer hohen Beteiligung unserer emotionalen Prägung treffen.)

Das ist oft von Vorteil, in vielen Situationen ist es jedoch besser, vor einer Entscheidung, unsere kritisch rationalen Fakultäten zu bemühen und zu schauen, ob es Beweise gibt, die ggf. in eine andere Richtung deuten.

Validierung durch Praxiserfahrung:

Alle wissenschaftlichen Erkenntnisse des erfolgreichen Verkaufens habe ich im Laufe von Projekten mit Führungskräften und Spitzenverkäufern diskutiert und auf praktische Anwendbarkeit und auch auf Validität hin überprüft.

Von den besten Vertriebsprofis habe ich darüber hinaus die meisten der im Buch genannten Praxis-Tipps im Rahmen von Trainings- und Coachings bekommen.

Ich bin sehr dankbar, dass ich von diesen Menschen lernen durfte.

Weitere empirische Erkenntnisse sind aus einer 10jährigen Beratungspraxis entstanden, bei der ich an der Schnittstelle zwischen Beratung, Training und Coaching gearbeitet habe.

Im ersten Buch der Reihe „Gehirnwissen für den Vertrieb“ stand der Verkaufsprozess unter dem Blickwinkel der Psychologie und Hirnforschung im Blickpunkt.

Viele unserer automatisierten Verhaltensmuster haben wir dabei wissenschaftlich beleuchtet. Und, wir haben uns Techniken und Tools für mehr Verkaufserfolg angesehen, die Verkaufsprofis täglich anwenden.

Im diesem zweiten Buch dieser Reihe gebe ich einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnisse in Bezug auf das Verhalten von besonders erfolgreichen Verkäufern.

Wir beleuchten die klassische Verkäuferpersönlichkeit, d.h., wir schauen uns an, welche Verhaltensaspekte und Einstellungsfaktoren im Verkaufsprozess besonders erfolgversprechend sind.

Darüber hinaus sehen wir uns an, welche gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnisse es in Bezug auf das Thema Motivation von Verkäufern gibt.

Der Kreis schließt sich durch einen Transfer von Erkenntnissen und Vorgehensweisen aus der Praxis, die um das Thema Selbstmanagement kreisen.

In diesem Buch untersuchen wir folgende Erfolgskriterien:

Kapitel 1: Das richtige Mindset für Spitzenleistungen im Vertrieb

Hier geht es in erster Linie um die richtige Haltung und Einstellung zur Aufgabe im Vertrieb und um die generelle Leistungsbereitschaft.

Kapitel 2: Den Verkaufsprozess beherrschen

In diesem Kapitel geht es um das tiefgehende Verständnis des erfolgreichen Verkaufsprozesses und die nachhaltige Schärfung des Leistungspotenzials.

Kapitel 3 und 4: Motivation und Selbstmanagement für nachhaltige Spitzenleistungen

Wie können wir die Kontinuität von guten Leistungen sicherstellen?

In diesen beiden Kapiteln wird die disziplinierte tägliche Anwendung des Wissens über den erfolgreichen Vertrieb und die tägliche Motivation zur Leistung zum Gegenstand der Betrachtung gemacht.

Denn es gilt auch bei Verkäufern:

Zu Spitzenleistungen zu kommen ist eine Sache, diese Leistungen jedoch über einen längeren Zeitraum stabil zu halten, ist eine ganz andere Sache, die noch systematischere Vorgehensweisen und mehr Einsatz verlangt.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Rainer Weiß".

1. Die klassische Verkäuferpersönlichkeit, gibt es sie?

Seit die Psychologie sich mit Persönlichkeitsaspekten befasst hat, sind Personalverantwortliche und Vertriebsleiter damit befasst, die perfekte Verkäuferpersönlichkeit zu ermitteln.

Es gibt in der Persönlichkeitsforschung eine große Fülle von wissenschaftlichen Erklärungsmodellen (z. B. die Big Five der Persönlichkeit, deren Wurzeln in die 1930er Jahre reichen), die allesamt versuchen eine Klassifizierung der Persönlichkeit zu erreichen.

Begriffe wie Extraversion, Neurotizismus, Offenheit, Gewissenhaftigkeit und soziale Verträglichkeit kommen aus dieser forschersichen Ecke.

Modernere Ansätze, die auch die Erkenntnisse der Hirnforschung einbeziehen, finden Sie bei Häusel (Management-Persönlichkeitsmodelle auf dem Prüfstand der Hirnforschung und des Limbic® Ansatzes.)

Häusel geht in seiner Limbic Map davon aus, dass es Gegensatzpaare der Persönlichkeit gibt, die sich im Wesentlichen durch individuelle hirnbedingte Ausprägungen der Menschen zurückführen lassen.

Er nennt dabei Dominanz, Stimulanz, Balance, und Harmonie als wesentliche Faktoren, die die Persönlichkeit von Verkäufer und Käufer charakterisieren.

In seiner Analyse „Management-Persönlichkeitsmodelle auf dem Prüfstand der Hirnforschung und des Limbic® Ansatzes“ vergleicht er auch andere Persönlichkeitsmodelle mit seiner Klassifizierung.

So wertvoll diese Modelle für die wissenschaftliche Klassifizierung von Menschen sind, so schwierig sind die Anwendungen in der Praxis des täglichen Verkaufens.

Und vor allen Dingen, sagen sie überhaupt etwas darüber aus, ob jemand im Verkauf erfolgreich ist?

Sagt die Tatsache, dass ein Mensch eher introvertiert ist, etwas über die verkäuferischen Fähigkeiten aus?

Sind harmoniebedürftige Menschen schlechter im Abschluss?

Bringen dominante und stimulanzorientierte Menschen mehr Umsatz?

Nach meiner Erfahrung mit hunderten von Mitarbeiter/innen in verschiedenen Branchen, die ich bei Coachings bei ihren Kunden und in Trainingsprojekten begleiten durfte, **haben sich diese Persönlichkeitsfaktoren allein nicht als prognosesicher für gute Leistungen im Vertrieb herausgestellt.**

In der akademischen Psychologie ist man sich darüber relativ einig, dass Persönlichkeitsfaktoren früh im Leben eines Menschen festgelegt sind. (bis zum 6. oder 7. Lebensjahr)

Danach sind Persönlichkeitsveränderungen zwar durchaus möglich, jedoch muss sehr viel Aufwand betrieben werden. Und einige Faktoren scheinen gar nicht veränderbar zu sein.

Interessierte Leser mögen dies bei Roth (2008): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten nachlesen.

1.1 Das „Mindset“ von Topverkäufern (Einstellungsfaktoren)

Welche Faktoren bestimmen den nun die Leistungen im Vertrieb, wenn die Persönlichkeit der Verkäufer nicht den entscheidenden Ausschlag gibt?

Menschen können sich, wenn sie Einsicht in Ihr Verhalten gewonnen haben, schnell und zielorientiert verändern.

Die Geschwindigkeit und die Intensität der Veränderung sind dabei umso größer, je höher der Grad der Notwendigkeit eingeschätzt wird.

Bei Qualifizierungsmaßnahmen von Vertriebs-Teams arbeite ich mit einem Verfahren, dass sich sehr gut eignet, herauszufinden, **welche Verhaltensaspekte und Einstellungen für gute Verkäufer typisch sind und wo es ggf. für Teilnehmer einer Analyse noch „Raum für Verbesserungen“ gibt.**

Es stehen verhaltenspsychologische, verkaufsstrategische und -taktische Aspekte im Vordergrund, auf die wir einen großen Einfluss haben.

Von Verkäufer/innen werden schnelle Reaktionen, Wachheit in der Wahrnehmung und entsprechende kommunikative Fähigkeiten gefragt.

Es geht dabei vor allen Dingen darum, im Verkaufsgespräch das Heft in der Hand zu halten und sich nicht durch bewusste oder unbewusste Ablenkungsmanöver der Kunden aus dem Konzept bringen zu lassen.

Gute Ergebnisse kommen nur dann zustande, wenn es im Verkauf gelingt, vielfältige Pfeile im Kommunikationsköcher zu haben, die zur richtigen Zeit eingesetzt werden, um Einwände oder Vorwände des Kunden zu entkräften und einen Stillstand in der Verhandlung zu vermeiden.

Eine wesentliche Voraussetzung für Verkaufserfolge sind - über die reine Beherrschung von Techniken und Tools hinaus - die Haltungs- und Einstellungsdimensionen erfolgreicher Verkäufer.

Das, was man heutzutage den richtigen „Mindset“ nennt.

Dazu gehört auch die Fähigkeit, sich selber zu motivieren, wie wir in den Kapiteln 3 und 4 noch sehen werden.

Besonders erfolgreiche Verkäufer haben nachweislich Einstellungen entwickelt, die motivierend und zielführend sind. Und die vor allen Dingen mehr Leichtigkeit ins Verkaufsgespräch bringen.

Folgende Faktoren haben sich dabei in empirischen Untersuchungen herausgestellt.

1.2 Leistungsdynamik, mit den Unterpunkten:

Selbstvertrauen / Selbstbewusstsein

Selbstsicherheit

Leistungsdrang

Motivation

1.3 Interpersonelle Fähigkeiten, mit den Unterpunkten:

Kontaktfähigkeit
Auftreten
Einfühlungsvermögen

1.4 Erfolgswille, mit den Unterpunkten:

Einsatzfreude
Statusmotivation

1.5 Belastbarkeit/Resilienz, mit den Unterpunkten:

Misserfolgstoleranz
Emotionale Grundhaltung
Selbstsicherheit (ist sowohl ein Faktor der Leistungsdynamik als auch der Belastbarkeit)

Diese obigen Haltungs- und Einstellungsdimensionen sind die für Vertriebsmitarbeiter/innen wichtigsten Erfolgsfaktoren, die sich in einer sozial-kompetenten und erfolgsorientierten Vorgehensweise zeigen.

Insgesamt 11 Erfolgsfaktoren (und zusätzliche 6 weitere) können in einem Profilingverfahren analysiert und dann gezielt weiterentwickelt werden. Auf der folgenden Seite sind diese 11 Faktoren in einer Übersicht dargestellt.

Unter den Oberpunkten 1.2 Leistungsdynamik bis 1.5 Belastbarkeit sind die jeweiligen Denkhaltung und Einstellungsfaktoren der erfolgreichen Menschen im Vertrieb in den einzelnen Dimensionen genau beschrieben.

Meine Bitte an Sie:

Prüfen Sie für sich selber ganz genau, bei welchen der Faktoren Sie bei sich eine hohe Deckungsgleichheit zwischen den Aussagen der Topverkäufer sehen und wo Sie ggf. eine ganz andere Haltung haben.

Hier liegt für Sie ein wesentlicher Ansatzpunkt, um Ihre mentale Ausrichtung zu reflektieren und mit einer Person Ihres Vertrauens an diesem Punkt gezielt zu arbeiten.

Denken Sie dabei auch über ein externes Coaching nach, wenn Sie so nah wie möglich an die Topverkäufer herankommen wollen. Sie können sich jedoch auch selber vornehmen, auf gewissen Punkte ab sofort zu achten, und mit einem hohen Maß an Beobachtung und Reflexion diese Aspekte Ihres Führungsverhaltens im ersten Schritt selber zu verbessern.

Übersicht 1 Kompetenzmodell Vertrieb: Verhaltensaspekte („Mindset“: Sozial- und Mentalkompetenz)



Aus der Coaching- und Trainingspraxis lassen sich eindeutige Aussagen darüber machen, welche Faktoren des erfolgsorientierten Denkens und Handelns der Topverkäufer vorzufinden sind.

Im Folgenden stelle ich die obigen Verhaltens- und Einstellungsdimensionen und die jeweilige Ausprägung bei den Topverkäufern vor.

Als zusätzliche Erfolgsfaktoren im Vertrieb sind – neben dem erfolgsorientierten „Mindset“ - die verkäuferischen Fähigkeiten hervorzuheben, die in Kapitel 2 vorgestellt werden.

1.2 Leistungsdynamik

Selbstvertrauen / Selbstbewusstsein

Wenn hohes Potenzial vorhanden ist, können diese Menschen sehr gut, sowohl die Schwierigkeit einer Aufgabe einschätzen, als auch ihre eigene Leistungsfähigkeit. Ihr ausgeprägtes Selbstbewusstsein ist einer der Schlüsselfaktoren in der Kommunikation.

Erfolgreiche Verkäufer wollen jeden Tag besser werden.

Konflikte, Meinungsverschiedenheiten oder schwierige berufliche Situationen werden nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung angesehen. Bei Auseinandersetzungen und in beruflichen Diskussionen wird der eigene Standpunkt angemessen vertreten. Neue Aufgaben oder Änderungen im Organisationsablauf werden positiv angenommen und zuversichtlich umgesetzt.

Auf den Punkt gebracht:

Erfolgreichen Verkäufern gelingt die Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit. Sie beherrschen ihr Fach und wissen das auch.

Topverkäufer sagen:

"Ich beherrsche mein Fachgebiet und bringe mich aktiv in Prozesse ein."