

Kapitel 1

Die Flug-Prinzipien des Verkaufs-Piloten: Das Konzept »Verkaufen heißt Führen« und seine Auswirkungen auf Vertrieb und Verkäufer



START-Check: Das Wichtigste in Kurzform

WAS in dieser Stufe zu tun ist:

- Der Kunde ist nicht der einzige König – und er hat nicht immer Recht.
- Der Verkaufs-Pilot führt den Kunden auf der Grundlage gegenseitiger Wertschätzung durch den Dschungel der Informations- und Produktvielfalt – er ist aktiver Einkaufshelfer und Einkaufsbegleiter.
- Der Verkaufs-Pilot ist dem Kunden gegenüber moralisch verpflichtet, ihn durch den Kaufprozess zu führen und ihm zu der bestmöglichen Problemlösung zu verhelfen.
- Der Verkaufs-Pilot darf und muss den Wettbewerber verdrängen (weil er über die bessere Lösung verfügt).
- Der Verkauf erklärungsbedürftiger Produkte und beratungsintensiver Dienstleistungen erfordert das Verkaufen mit Struktur und Leidenschaft, mit Verstand und Herzblut – und vor allem Disziplin.

Dafür erhalten Sie folgende Tools – WIE es zu tun ist:

- Die fünf Prinzipien des Verkaufs-Piloten
- Sprachtechnik »Fragendes Sagen«
- Anleitungen für die Reflexionsphasen/Übungen
- Checklisten

Der Kunde ist nicht der einzige König!

Ein Paradigmenwechsel verlangt immer die Verabschiedung liebgewonener Einstellungen und Gewohnheiten. Natürlich war auch ich lange Zeit der Meinung, dass der Kunde König ist. Und natürlich gibt es trotz allem Königsgerede auf der anderen Seite noch immer die Servicewüste Deutschland, in der Kunden wie Bittsteller oder Befehlsempfänger behandelt werden. Da muss man sich immer noch wünschen, endlich der Inthronisierung des »König« Kunden beiwohnen

zu dürfen. Es sollte ja nicht so lange dauern, wie dies bei Prinz Charles der Fall ist ...

Und jetzt das große Aber: Beim Verkauf hochwertiger erklärungsbedürftiger Produkte verhält es sich anders. Da könnte es sogar kontraproduktiv sein, wenn sich der Verkäufer der Meinung des »König Kunden« unterordnet und eher wie ein »Untertan« reagiert.

»Vielen Dank für die gute Beratung, Herr Untertan!«

Mein »Erweckungserlebnis« in dieser Hinsicht hatte ich, als ich zu Beginn meiner Verkäuferlaufbahn eines meiner ersten Einfamilienhäuser verkaufen wollte. Mein Kundenehepaar war immer sehr nett, jedoch auch sehr selbstbewusst in der Äußerung seiner Erwartungen an ihr persönliches Traumhaus. Kein Wunder also, dass ich auf Wunsch meiner Kunden mehrmals die Entwurfsplanung änderte. Obwohl ich des Öfteren anderer Meinung war und dem Ehepaar zum Beispiel geraten hatte, das gewünschte Panoramafenster zur Sonnenseite hin zu platzieren. Das Ehepaar lehnte dies ab – und das große Zimmer mit dem Panoramafenster liegt nun einen Großteil des Tages im Schatten ...

Sie dürfen mir glauben: Ich war so richtig in meinem Element und beriet meine Kunden voller Enthusiasmus und Begeisterung – was zur Folge hatte, dass sie meine Ratschläge zum Anlass nahmen, das Projekt immer wieder noch einmal etwas abzuändern. Dort wurde noch eine Dachgaube platziert, hier eine Wand versetzt, dort Platz für eine Kellerbar geschaffen.

Dabei trafen sie auch Entscheidungen, die ich aus meiner Expertensicht nicht gutheißen konnte, aber akzeptierte – weil der Kunde halt König ist.

Nach fünf gemeinsamen und mehrstündigen Beratungsterminen hörte ich auf einmal nichts mehr von meinem Ehepaar. Umso erstaunter war ich, als ich einen Brief erhielt: Meine Kunden dankten mir für die umfangreiche Beratung. Durch mich sei es Ihnen endlich gelungen, zu der für sie genau richtigen und idealen Aufteilung ihres Traumhauses zu gelangen. Auch alle anderen Aspekte eines Hausbaus hätte ich ihnen bewusst gemacht und verständlich dargestellt.

Allerdings teilten sie mir auch mit, sie hätten nun zufällig einen Anbieter gefunden, der ihnen dieses Haus für einen etwas geringeren Preis erstellen würde. Immerhin brachten sie zum Ausdruck, wie leid ihnen das täte, ich müsse das jedoch verstehen, das liebe Geld. Der Brief schloss mit den Worten: »Lieber Herr Guttenberger, nochmals vielen Dank für die gute und angenehme Beratung!«

Die Bruchlandung verhindern

Na vielen Dank! So etwas hätte ich früher – während meiner Karriere als Pilot – eine komplette Bruchlandung genannt. Die Geschichte zeigt im Kern einige der grundlegenden Prinzipien, die Sie als Verkaufspilot für sich reflektieren sollten. Nur dass ich am Anfang meiner Verkaufstätigkeit leider nicht in der Lage war, diese Prinzipien zu berücksichtigen.

Entscheidend im Rückblick für mich ist: In dem Kundenkontakt mit jenem Ehepaar bin ich als Untertan aufgetreten – natürlich, der Kunde ist doch König! Ich habe zu keinem Zeitpunkt des Prozesses die Führung übernommen, ich habe immer nur reagiert, nicht agiert. Auch wenn ich es eigentlich besser wusste, habe ich Kundenentscheidungen akzeptiert und nicht darum gekämpft, meine Experten-Sicht der Dinge angemessen darzulegen. Ich habe also in keiner Phase des Verkaufsgesprächs eine verbindliche Vereinbarung mit den Kunden getroffen und es versäumt, auf den Abschluss hin zu arbeiten.

Folgerichtig konnten die Kunden nie so etwas wie Respekt mir und meiner Arbeit und Fachkompetenz gegenüber aufbauen. Für sie verlief der Kontakt mit mir immer auf einer unverbindlichen Ebene. Ich möchte nicht bestreiten, dass sich ein Fünkchen Vertrauen entwickelt hat – aber an echter Wertschätzung und Verbindlichkeit hat es gefehlt. Sonst hätte sich das Ehepaar zumindest verpflichtet gefühlt, nach dem Angebot des Wettbewerbers mit mir darüber zu sprechen.

Später habe ich übrigens erfahren, dass das Ehepaar mit jenem Anbieter ein wenig Pech gehabt hat und ihr Traumhaus zwar letztendlich bauen konnte, aber nicht zu dem seinerzeit angebotenen Preis. Und in der Bauphase hat es überdies die eine oder andere Auseinandersetzung gegeben. Und das im Schatten liegende Panoramafenster hat auch nicht gerade zum Bauherrenglück beigetragen.

Heute überlege ich: Was wäre damals passiert, wenn ich nicht nur mit Begeisterung beraten, sondern auch mit Selbstbewusstsein und Selbstüberzeugung das Kundenehepaar konsequent zum Abschluss geführt und in jeder Phase des Kundenkontakts ein Höchstmaß an Verbindlichkeit hergestellt hätte? Ja, wenn es mir gelungen wäre, dass sich das Ehepaar mir gegenüber verpflichtet gefühlt hätte? Ich also sehr viel verkaufsorientierter agiert hätte? Und meine Expertise viel stärker in den Vordergrund geschoben hätte, so dass das Ehepaar vielleicht gar nicht auf den Gedanken gekommen wäre, mit jenen Konkurrenten zu sprechen?

Hätte, hätte, Fahrradkette: Der Abschnitt oben enthält viele Konjunktive. Heute bin ich schlauer, erfahrener und in der Lage, diese Verbindlichkeit und Verpflichtung seitens der Kunden aktiv aufzubauen und herzustellen. Heute lasse ich mir das Heft des Handelns nicht mehr aus der Hand nehmen. Und ich wünsche mir, dass es Ihnen nach der Lektüre dieses Buches auch so geht.

Darum: Fragen Sie sich bitte beim Lesen dieses ersten Kapitels immer wieder, ob es Ihnen gelingt, sich die innere Einstellung eines Verkaufs-Piloten zu erarbeiten.

Entscheidend ist, inwiefern Sie gewillt sind, sich von Ihrer bisherigen Vorgehensweise zu einem Gutteil zu lösen und auch zu verabschieden, die Prinzipien des Verkaufs-Piloten zu verinnerlichen und schließlich zur Grundlage zukünftiger Kundenkontakte zu machen. Zur Unterstützung finden Sie hier Denkanstöße und Übungen, die ich »Flugstunden« nenne, die Ihnen helfen sollen, sich auf das Konzept »Verkaufen heißt Führen« einzulassen.

Prinzip 1: »Ich nehme Dich an die Hand« – der Verkaufs-Pilot als Einkaufshelfer

Um es gleich auf den Punkt zu bringen: »Verkaufen heißt Führen« bedeutet, dass Sie Ihre Kunden durch den gesamten Kaufprozess führen.

Als Experte Erfahrungswissen nutzen

Spätestens seit der Allgegenwart des mobilen Internets stehen dem Kunden fast unbegrenzte Möglichkeiten zur Verfügung, sich zeitnah

über Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Dutzende von Bewertungsplattformen zu durchstöbern, Preisvergleiche anzustellen, Hunderte von Kundenrezensionen zu lesen, unzählige Produktvarianten zu vergleichen. Doch ist er deshalb besser informiert oder nur auf höherem Niveau desinformiert?

Zumindest glaubt er oft genug, besser informiert zu sein als der Verkäufer. Dessen Ruf als Experte beginnt zu bröckeln. Der Kunde hält sich – und das oft auch zu Recht – für besser informiert als der Verkäufer. Schließlich muss er selbst doch am besten wissen, was gut für ihn ist, was ihm nutzt. Zudem weiß er, wo er welche Informationen findet – meistens im World Wide Web –, um eine eigenständige und verantwortungsvolle Entscheidung zu treffen.

Dies hat zu einer Entwicklung beigetragen, durch die der ohnehin ramponierte Ruf des Verkäufers einen weiteren Imageschaden erleiden musste. »Wozu brauche ich einen Berater?«, ruft so mancher Kunde aus, »ich besorge mir meine Entscheidungsgrundlage selbst!«

Gilt dies auch für erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen? Vor allem im Geschäftskundenbereich, im Business-to-Business-Bereich, geht es häufig um anspruchsvolle und hochwertige Produkte, deren Featureset und Nutzen- oder Einsatzmöglichkeiten vom Einkäufer oder Kunden nicht überblickt werden können. Selbst wenn der Kunde noch so lange und intensiv im Netz surft: Er kann sich nicht das Expertenwissen aneignen, über das der Verkäufer verfügt.

Der Flugsimulator ist nicht der echte Flug – aber eine gute Übung

Vergegenwärtigen wir uns das enorme Erfahrungswissen, über das ein Topverkäufer in aller Regel verfügt. Sogar wenn sich ein Kunde im Business-to-Customer-Bereich über einen Gebrauchsgegenstand im Detail informiert hat, so ist es doch noch der Verkäufer, der beurteilen kann, wie sich jenes Produkt im Alltag bewährt und mit welchen Fallstricken im Laufe der Nutzung eventuell zu rechnen ist. Entscheidend sind die konkreten Erfahrungen, die der Verkäufer im Umgang mit dem Produkt, aber auch in Rücksprache mit dem Entwickler und durch Feedbacks anderer Kunden gesammelt hat, die das Produkt eingesetzt haben.

Es mag mithin durchaus vorkommen, dass ein Kunde als Technik-Freak ein enormes Produktwissen etwa über das Smartphone angesammelt hat. Trotzdem ist es der Verkäufer im Ladengeschäft, der die verschiedenen Smartphones im Vergleich beurteilen kann und auch weiß, unter welchen kleinen Mankos das jeweilige Gerät im Alltags-einsatz leidet und welches die Wünsche und Bedürfnisse des vor ihm stehenden Kunden am besten trifft.

Mit anderen »Piloten-Worten«: Der Verkaufs-Pilot hat nicht nur viele Stunden im Flugsimulator verbracht, wie das vielleicht auch der eine oder andere Kunde gemacht hat, der sich intensiv über ein Produkt informiert hat. Der Verkaufs-Pilot verfügt über praktisches Erfahrungs- und Produktwissen und kann einschätzen, wie sich das Produkt bei Turbulenzen und schlechtem Wetter verhält. Er hat auch schon Notlandungen mit dem Produkt absolviert, er kennt die Sonnen- und die Schattenseiten.

Der Verkäufer als Business Consultant

Für den Geschäftskundenbereich gilt: Wenn es dem Verkäufer gelingt, seine Produkterfahrungen mit einer exzellenten Marktkenntnis zu kombinieren, kann er sich beim Kunden als »strategischer Verkäufer« oder Business Consultant positionieren. Als strategischer Verkäufer kennt er aufgrund seiner Markt- und Businessexpertise die aktuellen und zukünftigen Probleme und Bedürfnisse seiner Kunden oft besser als diese selbst. Und darum kann er Lösungen anbieten, die für die Kunden äußerst wertvoll sind, denn sie unterstützen diese dabei, ihre auch langfristigen Ziele zu erreichen.

Der Verkäufer ist in der Wahrnehmung des Kunden ein vertrauenswürdiger Berater, der sich zum Spezialisten für das Business des Kunden entwickelt und der den geschäftlichen Erfolg seines Kunden in den Mittelpunkt seines Denkens und Handelns stellt. Er zeigt ihm, wie er sich insbesondere bei erklärungsbedürftigen, komplexen Produkten oder Dienstleistungen angesichts der Vielzahl sich häufig widersprechender Informationen zurechtfindet.

Lassen Sie uns dazu ein Beispiel anschauen: Nehmen wir den Verkäufer einer Firma, die Präzisionswerkzeuge vertreibt. Es genügt nicht, wenn der Verkäufer Experte bezüglich der Handhabung dieser Werk-

zeuge ist. Vielmehr ist es notwendig, über ein tiefes Verständnis bezüglich der Bedürfnisse und der Situation des Kunden zu verfügen und ihn auf diesem Fundament Tipps für den optimalen Einsatz dieser Präzisionswerkzeuge zu geben. Denn dieses Werkzeug hilft dem Kunden zum Beispiel, die Prozesskette zu verkürzen, die Produktivität und die Qualität zu erhöhen und Zeit und Kosten zu sparen.

Während viele Verkäufer lediglich in der Darstellung der Produkteigenschaften schwelgen, ist der Verkaufs-Pilot in der Lage, den Kunden und das Kundenunternehmen aufgrund seiner Markt- und Branchenkenntnisse dabei zu unterstützen, die Marktposition zu festigen und Marktanteile zu erobern. Zudem kann er ihm den möglichst ressourcensparenden und langlebigen Einsatz der Präzisionswerkzeuge erläutern.

Checkliste: Entwickeln Sie sich zum Experten des Business Ihres Interessenten

Gehen Sie folgende Fragen bei jedem neuen Kundeninteressenten oder Kunden, den Sie besuchen, vor der Kontaktaufnahme durch:

- Welche Herausforderungen zeichnet die Branche des Kunden gerade aus?
- Welche Chancen zeigen Studien oder Marktanalysen auf?
- Wo (an welcher Position) befindet sich mein Kunde im Wettbewerbsfeld?
- Gibt es Informationen über Limitationen des Geschäfts meines Kunden?
- Welche Informationen oder konkrete Hinweise gibt es auf Probleme und Herausforderungen, mit denen mein Kunde sich zurzeit herumschlägt?
- Welche Informationen über Unternehmensstrategie und Ziele, zum Beispiel angekündigte Umsatzziele, habe ich über den Kunden recherchiert?
- Habe ich die Fachpresse und die Fachportale/Branchenplattformen im Internet auf entsprechende Hinweise gescannt?
- Welche Features meines Produktes oder meiner Dienstleistung können besonders hilfreich sein, um die recherchierten Herausforderungen und Probleme meines Kunden zu lösen (negativer Erfolgsdruck – Vermeidungsmotivation)?



- Welche Features meines Produktes oder meiner Dienstleistung können besonders hilfreich sein, um die recherchierten Ziele meines Kunden zu erreichen (positiver Erfolgsdruck – Erreichungsmotivation)?
- Welches spezielle Expertenwissen habe ich über Nutzungsmöglichkeiten oder positive Kundenfeedbacks, das meinem neuen Kunden beim Einsatz auf Dauer besonders hilfreich wäre?
- Gibt es möglicherweise Feedback anderer Kunden, das auf Probleme beim Einsatz bzw. der dauerhaften Nutzung dieses Produktes hinweist? Wie sollte ich dieses Expertenwissen zum Wohle des Kunden, zum Beweis der Vertrauenswürdigkeit und zur Abschlussorientierung anbringen?

Die Expertise des Verkäufers ermöglicht es dem Verkaufs-Piloten, den Kunden an die Hand zu nehmen und ihm entlang der gesamten Wertschöpfungskette Vorteile aufzuzeigen, ohne die Gefahren und Risiken zu verschweigen. Denn er kennt die Herausforderungen, vor denen der Kunde steht, genau. Er ist nicht nur ein Experte auf dem Gebiet der angebotenen Präzisionswerkzeuge, sondern auch Spezialist für die kundenspezifischen Anwendungsszenarien und die Branche und die Märkte, auf denen der Kunde agiert.

Und weil er über profundes Markt- und Branchenwissen verfügt, bietet er dem Kunden nutzenorientierte Lösungen an, mit denen dieser sich gegen den Wettbewerb behauptet.



Flugstunde: Hohe Branchen- und Marktexpertise erwerben

Ein Verkaufs-Pilot ist stets auf dem Laufenden, was die Märkte und Unternehmensziele seiner Kunden, insbesondere seiner Firmenkunden anbelangt. Seine Kenntnisse gehen so weit, dass er strategisch im Sinn des Kunden denken und dessen geschäftliche Herausforderungen verstehen und bewältigen und zu dessen unternehmerischen Erfolgen beitragen kann.

Sind Sie bereit und fähig, diese Mühsal auf sich zu nehmen und sich bei jedem Ihrer Kunden dieses spezifische Know-how anzueignen?

Dabei gilt: Je größer der Komplexitätsgrad eines Produktes oder einer Dienstleistung, desto größer das Verlangen – und die Notwendigkeit – des Kunden, jemandem vertrauen zu können und sich von einem Experten an die Hand nehmen zu lassen.

Der Verkäufer als Einkaufshelfer

Bei komplexen erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen benötigen viele Kunden gerade wegen der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Informationen den Verkäufer als Berater, als Experten, der ihnen beim Kauf hilft. Eine allzu hohe Informationsdichte macht die Entscheidung nicht unbedingt leichter, weil immer mehr Details ins Blickfeld rücken.

Das bedeutet: Der Verkäufer ist dafür da, den Kunden zu unterstützen, zu seiner Entscheidung zu gelangen. Er ist also vor allem ein Einkaufsbegleiter, ein Einkaufshelfer, der dem Kunden seine Expertise zur Verfügung stellt, um ihn dabei zu unterstützen, eine aus Kundensicht richtige und angemessene Entscheidung zu treffen.

Die Menschen heute brauchen Verkäufer, oder besser gesagt: Experten, die ihnen mit ihren fachlichen und menschlich-sozialen Kompetenzen bei der Entscheidungsfindung zur Seite stehen, ihnen helfen, sich im »Irrgarten« der zuweilen vielfältig-unübersichtlichen Informationen zurechtzufinden.

Der Verkäufer als Einkaufshelfer nimmt den Kunden an die Hand, um ihn durch das zuweilen verwirrende Labyrinth der vielfältigen Informationen zu hochkomplexen und erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen zu führen.

Das neue Selbstbewusstsein des Verkaufs-Piloten

Wenn der Kunde nicht automatisch der eine König ist und nicht immer Recht hat, hat der Verkäufer allen Grund, die Position des Bittstellers und »Untertanen« zu verlassen. Und das gilt erst recht, wenn er sich zum Experten des Kunden-Business und zum kongenialen Förderer des Kundennutzens entwickelt hat.

Der Verkaufs-Pilot räumt endgültig auf mit dem Bittsteller-Syndrom, das immer noch in allzu vielen Verkäuferköpfen herum spukt.

Das Bittsteller-Syndrom blickt leider auf eine lange Tradition zurück. Das Verkaufsgeschäft hat in unseren Breitengraden zweifellos ein erhebliches Reputationsproblem. Immer noch wird das Verkaufen mit negativ besetzten Begriffen wie etwa »Klinkenputzen« oder »Belabern« in Verbindung gebracht. Verkäufer haben nach wie vor mit dem Vorurteil zu kämpfen, sie wollten den Kunden über den Tisch ziehen, ihm etwas aufdrängen, was er gar nicht benötigt, und würden beim Verkauf vor allem an eines denken: an ihren eigenen Profit und ihre Provision. Entsprechend negativ ist übrigens leider auch oft das Selbstbild in der Branche!

Sicherlich gibt es einige schwarze Schafe, die diesem Klischee entsprechen. Aber die große Mehrheit der Verkäufer will sich in die Vorstellungswelt des Kunden hinein begeben und diesem mithilfe von Produkten und Dienstleistungen helfen, Ziele zu erreichen.

Bei einem Verkaufs-Piloten ist dieser Wille extrem ausgebildet. Zugleich verfügt er über den Expertenstatus, und so setzt sich ein sich selbst verstärkender Prozess in Bewegung:

Der Verkaufs-Pilot agiert selbstsicher und selbstbewusst, weil er weiß, dass er dem Kunden die für ihn beste Lösung anbieten kann. Der Kunde beurteilt diese Lösung und bestätigt deren Qualität – was wiederum das Selbstbewusstsein des Verkäufers verstärkt.

Die Selbstwirksamkeit des Verkaufs-Piloten steigt kontinuierlich an, weil er sich bewusst ist, der Verursacher und Gestalter der Kundenzufriedenheit zu sein. Er sieht sich als aktiven Auslöser der Kundenzufriedenheit. Sein Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten sorgt dafür, dass er seine Ziele mit Ausdauer verfolgt und nicht so schnell aufgibt, selbst wenn es zu Rückschlägen kommt. Und nur wer sich selbst vertraut, dem vertrauen auch andere, nämlich die Kunden.

All dies führt letztendlich zu Gesprächen auf Augenhöhe zwischen Kunde und Verkäufer.

Darum darf und soll sich der Verkäufer auch nicht kleiner machen als er ist. Also: Es sollte Schluss sein mit dem demütig-geduckten Auftreten gegenüber einem Kunden, der zwar informiert ist, aber dennoch nicht über Ihre Expertise und Ihr Erfahrungswissen verfügt. Umgekehrt gilt: Sie sind dem Kunden nicht überlegen. Den Kunden von oben herab zu behandeln, wäre kontraproduktiv.



Flugstunde: Selbstbewusstsein aufbauen

Verkaufs-Piloten haben sich vom Bittsteller-Syndrom verabschiedet. Mit einem neuen, auf dem Expertenstatus beruhenden Selbstbewusstsein übernehmen sie wertschätzend die Führung in der Kundenbeziehung.

Sind Sie in der Lage, dieses neue Selbstbewusstsein aufzubauen und in Ihren Kundenkontakten zur Geltung zu bringen? Was müssen Sie leisten, um zu diesem Selbstbewusstsein zu gelangen?

Prinzip 2: »Wir vertrauen uns und schätzen uns wert« – der Verkaufs-Pilot als Vertrauensperson

Wir wissen schon: Das Konzept »Verkaufen heißt Führen« funktioniert, wenn Sie Ihre Kunden als Menschen wertschätzen – und wenn Ihnen von den Kunden Wertschätzung entgegengebracht wird. Ideen für den Weg:

Das Imageproblem des Verkäufers

Kennen Sie die jährlich veröffentlichten Rankings, aus denen der Beliebtheitsgrad verschiedener Berufe hervorgeht? Vielleicht legen Sie dieses Buch einmal kurz aus der Hand und überlegen sich, welche Berufe in Ihrer Wahrnehmung die höchste Wertschätzung genießen – und welche eine eher niedrige.

Wo sind bei Ihnen der Pilot und der Verkäufer gelandet? In den diversen Umfragen, die es zu diesem Thema gibt, kommt es zu recht unterschiedlichen Platzierungen. Bei der Umfrage des Meinungsfor-

schungsinstituts Toluna etwa landen Berufe, in denen etwas verkauft und in denen Beratungsdienstleistungen stattfinden – etwa im Banken- und Versicherungsbereich –, nur in der Liste der unbeliebtesten Berufe auf vorderen Plätzen. Der Versicherungsvertreter führt das Feld vor den ebenfalls traditionell unbeliebten Politikern an.

Bei einer 2012 durchgeführten Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa im Auftrag von Beamtenbund und Tarifunion gehört der Piloten-Beruf in der Wahrnehmung der Bundesbürger zu den respektablen Berufen: Nach den Feuerwehrleuten, den Kranken- und Altenpflegern, den Medizinern, den Mitarbeitern in Kindertagesstätten und Kindergärten sowie der Polizei konnten die Piloten noch vor den Richtern, Müllmännern, Hochschulprofessoren und Lehrern den sechsten Platz erobern.

Aber nicht jedem, der beliebt ist, wird auch vertraut. Darum hat das Magazin *Reader's Digest* im Rahmen einer europaweiten Studie auch 7474 Deutschen die Frage »Wie hoch ist Ihr Vertrauen zu folgenden Berufsständen in Ihrem Land?« gestellt und 20 Berufe vorgegeben. Die Brandbekämpfer thronen wiederum auf dem Spitzenplatz. Es folgen die Krankenschwestern vor den Piloten, die mit Bronze wieder ganz vorn mit dabei sind. Auch in diesem Ranking, bei dem, wie erwähnt, Berufe vorgegeben waren, landen die Vertreter der verkaufend-beratenden Jobs auf den hinteren Plätzen: der Finanzberater auf dem 17.ten, der Autoverkäufer auf dem 19.ten. Leider gibt es in den Köpfen der Menschen immer noch jenes fatale Bild vom skrupellosen Verkäufer, der hemmungslos alles an jeden verkaufen will.

Entwicklung vom Verkäufer zum Piloten in der Kundenwahrnehmung

Die Herausforderung besteht daher zum einen darin, als Verkäufer gegenüber dem Kunden eine wertschätzende Haltung an den Tag zu legen. Das ist eine Herausforderung, die Sie bewältigen können, denn es liegt in Ihrem Verantwortungsbereich, diese Haltung aufzubauen und im Kundenkontakt zu leben. Es kommt ganz darauf an, inwiefern es Ihnen gelingt, den Kunden als jemanden anzusehen, dem Sie unbedingt nützlich sein wollen.

Etwas schwieriger sieht es mit der Herausforderung aus, in den Augen Ihres Gegenübers Wertschätzung aufzubauen, also in der Wahrnehmung

der Kunden als Pilot wahrgenommen zu werden, obwohl Sie »nur« Verkäufer sind. Allerdings: Dem Verkaufs-Piloten gelingt dieser Spagat oft genug, indem er werteorientiert agiert und sich Begriffe wie »Ehrlichkeit«, »Offenheit« und »Transparenz« auf die Werte-Fahne geschrieben hat. Diese Werte müssen mit Inhalt gefüllt und im Kundenkontakt gelebt werden. Aus meiner Sicht sind es vor allem die Grundwerte Ehrlichkeit, Authentizität, Serviceorientierung, Transparenz, Orientierung am Nutzen des Kunden und Nachhaltigkeit, die Ihnen helfen, das Vertrauen und die Wertschätzung des Kunden zu gewinnen.



Flugsimulator-Übung: Die Grundwerte des Verkaufs-Piloten



Fragen Sie sich bei jedem Wert, wie Sie innerlich dazu stehen und wie Sie diesen wirklich im Kundenkontakt leben und umsetzen (wollen). Denn es gibt wohl keinen Verkäufer, der abstreiten würde, er wolle im Kundengespräch Ehrlichkeit walten lassen. Aber was heißt das?

Ehrlichkeit – klären Sie die folgenden Fragen:

- Wie ehrlich bin ich wirklich? _____

- Setze ich Grenzen, wenn ich Angst habe, einen Kunden zu verlieren?

- Wie kann ich meinem Kunden konkret zeigen, dass ich ehrlich und vertrauenswürdig bin? _____

Hintergrund: Ehrlichkeit ist einer der Werte, die Kunden Verkäufern a priori nicht unterstellen. Beweist ein Verkäufer aber Ehrlichkeit, wird dies vom Kunden mit Vertrauen und (oft langjähriger) Loyalität belohnt.

Authentizität – klären Sie die folgenden Fragen:

- Was macht mich aus, was macht mich besonders, und wie kann ich diese Werte und Eigenschaften authentisch leben?

Hintergrund: Nur authentisch hält der Verkaufs-Pilot den Elan, auf Dauer erfolgreich im Verkauf zu arbeiten – und der Kunde weiß, mit wem er zu tun hat.

Serviceorientierung – klären Sie die folgenden Fragen:

- Wie kann ich Serviceorientierung in meinem verkäuferischen Alltag umsetzen?

- Welche Extrameile kann ich gehen, um Kunden zu überzeugen?

- Gibt es eine besondere Dienstleistung, eine Idee, die ich Kunden anbieten kann und die mich aus der Masse der Verkäufer heraushebt; die zu meinem Markenzeichen wird?

Hintergrund: Serviceorientierung ist eins der leersten Formelwörter in Unternehmen. Aber sie bietet Platz für ein echtes Differenzierungsmerkmal!

Orientierung am Nutzen des Kunden – klären Sie die folgenden Fragen:

- Wie unterscheidet sich dieser Wert konkret von Serviceorientierung?

- Wie kann ich die wirklichen Nutzenbedürfnisse meiner Kunden ermitteln?

- Welche Fragen nutze ich dafür? Habe ich eine Liste mit Fragen, die den Kunden über alle Nutzenaspekte sprechen lassen?

Hintergrund: Wer fragt, der führt. Fachidiot schlägt Kunde tot, heißt es ganz zu Recht. Nur wer den Kunden nach den erwarteten Nutzen und Bedürfnissen ausfragt, erhält auch genügend Informationen, um nicht nur Vorteile kommunizieren zu können, sondern später Einwände und Vorwände des Kunden kompetent behandeln zu können.

Transparenz – klären Sie die folgenden Fragen:

- Was genau bedeutet »Transparenz für den Kunden«?

- Wie stelle ich Transparenz her, so dass ein Gespräch auf Augenhöhe möglich ist?

- Als Verkaufs-Pilot bin ich Experte – gibt es Bereiche, in denen es nicht notwendig ist, für hundertprozentige Transparenz zu sorgen?

Hintergrund: Der Kunde darf nicht dadurch verunsichert werden, dass der Verkaufs-Pilot über einen zu großen Informationsvorsprung verfügt. Vertrauen entsteht, wenn der Kunde spürt und weiß, dass der Gesprächspartner ihn so informiert, dass er eine eigenständige Entscheidung treffen kann.

Nachhaltigkeit – klären Sie die folgenden Fragen:

- Was bedeutet Nachhaltigkeit für mich?

- Wie garantiere ich dafür, dass ich in jeder Phase des Kundenkontakts im Sinn des Kunden handle?

Hintergrund: Kunden wollen das berechnete Gefühl haben, dass sie sich in jeder Phase des Kontakts mit mir »in guten Händen« befinden – insbesondere auch nach dem eigentlichen Verkaufsgespräch.

Ehrlichkeits-Fragen als Entscheidungskriterien

Ein Verkaufs-Pilot erhöht den Ehrlichkeitsfaktor, indem er sich von vornherein fragt, ob er dem Kunden tatsächlich ein Produkt oder eine Dienstleistung bieten kann, die diesem nutzt und weiterhilft. Es versteht sich von selbst, dass er mit dem berühmt-berüchtigten Verkäufer, der sogar einem Eskimo einen Kühlschrank verkauft, nichts, aber auch gar nichts zu tun hat und zu tun haben will. Es geht ihm mithin nicht um das Verkaufen an sich – nach dem Motto: »Hauptsache, ich mache viele Abschlüsse«. Für ihn gilt das Leitmotiv »Klasse statt Masse«. Der Verkäufer weiß: »Wenn ich eine Sache gut machen will, kann ich sie nicht für jeden machen!«

Konkret: Der Verkaufs-Pilot wird erst dann tätig, wenn er die folgenden drei Fragen mit einem eindeutigen und aus dem Herzen kommenden Ja beantworten kann:

- Ehrlichkeits-Frage 1: »*Braucht* der Kunde unser Produkt oder unsere Dienstleistung?«
- Ehrlichkeits-Frage 2: »*Will* der Kunde unser Produkt oder unsere Dienstleistung?«
- Ehrlichkeits-Frage 3: »*Kann* der Kunde unser Produkt oder unsere Dienstleistung bezahlen?«

Natürlich kann es sein, dass sich die Fragen bei dem einen oder anderen Kunden nicht eindeutig klären lassen. Ob ein Kunde ein neues technisches Gerät wirklich benötigt, obwohl er zurzeit mit dem Gerät, das er nutzt, zufrieden und gut ausgestattet ist, kann trotzdem bejaht werden, wenn ihm das neue Gerät mittel- oder langfristig hilft, Zeit und Kosten zu sparen und seine Produktion effektiver zu gestalten. Trotzdem helfen Ihnen die drei Ehrlichkeits-Fragen, Kunden zu identifizieren, denen das Gerät nicht nutzt, die es nicht haben wollen oder deren Budget nicht ausreicht, um es bezahlen zu können, selbst wenn sie es brauchen und auch haben wollen. Die Konsequenz: Sie versuchen es erst gar nicht, ihnen Ihre Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen.

Vielleicht kennen Sie aus Ihrer Erfahrung Kundenvorgänge, in denen es offensichtlich ist, dass der Kunde zum Beispiel zwar eine Maschine für seine Produktion dringend benötigt und sie auch kaufen will, sich

jedoch kein solider Finanzierungsplan auf die Beine stellen lässt. Ich erinnere mich an meine Zeit als Verkäufer von Einfamilienhäusern. Dort war auf Kundenseite oft der Wunsch der Vater oder die Mutter des Gedankens: Es gab genügend Kunden, die unsere Dienstleistung brauchten und wollten, die sich aber für ein Objekt entschieden hatten, das für sie kaum oder nur unter schwersten Entbehrungen finanzierbar war. Hier gebot es das Prinzip der Ehrlichkeit – und der Verantwortung gegenüber dem Kunden –, von dem teuren Objekt abzuraten und eine kostengünstigere Alternative anzubieten, auch wenn die Kunden dies nicht gern hören wollten.

Es gehört zu den unumstößlichen Grundsätzen und Grundwerten des Verkaufs-Piloten, dem Kunden auch einmal vom Kauf abzuraten und gemeinsam mit ihm nach einer Alternative zu suchen, die für ihn finanzierbar und bezahlbar ist. Und dies gilt auch dann, wenn Kunde und Verkäufer im schlimmsten Fall nicht zusammenkommen. Letztendlich aber ist meine Erfahrung:

Verkaufs-Piloten führen Kundengespräche auf Augenhöhe. Wer diese Einstellung hat, wird Kundenbeziehungen wie von selbst unter dem Primat der Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit aufbauen und dem »Partner auf Augenhöhe« auch die Tatsache mitteilen, dass ein Produkt *wenig oder keinen* Nutzen für ihn hat oder für ihn nicht erschwinglich ist.

Informationsvorsprung nicht ausnutzen

Jener Ehrlichkeitsfaktor lässt sich des Weiteren erhöhen, indem der Verkaufs-Pilot dafür sorgt, dass er Informationslücken auf Seiten des Kunden schließt. Bei erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen ist es die Regel, dass der Verkäufer als Experte und Spezialist über einen Know-how-Vorsprung verfügt. Nun mag es Verkäufer geben, die diesen Vorsprung zu ihren Gunsten zu nutzen oder gar auszunutzen versuchen. Aber der kurzfristige Erfolg, der so möglich scheint, wird bei weitem durch den enormen Glaubwürdigkeitsverlust aufgewogen, der entsteht, sobald der Kunde diesen Ausnutzversuch erkennt.

Ein Bekannter von mir berichtet von dem folgenden Fall: Wie Sie sich sicher erinnern, hat bis 2006 der deutsche Staat seinen Bürgern über die sogenannte Eigenheimzulage eine Subvention für selbstgenutztes Wohnungseigentum gezahlt. Auch bei meinem Bekannten waren das – in den Jahren 1998 bis 2005 – 8000 D-Mark (später umgerechnet in Euro) im Jahr. 64000 D-Mark in acht Jahren – ein hübsches Sümmchen. Als er sich bei mehreren Institutionen ein Finanzierungsangebot einholte, lag das Angebot einer Bausparkasse deutlich unter denen der Konkurrenten. Das kam meinem Bekannten seltsam vor – er konnte sich den eklatanten Unterschied zwischen den Angeboten nicht erklären.

Zum Glück ließ er sich von einem Vermögensberater unterstützen, der die Angebote prüfte und sehr schnell feststellte, dass der Mitarbeiter jener Bausparkasse die Eigenheimzulage zweimal (!) in das Angebot hinein gerechnet hatte: einmal als jährliche »Zusatzzahlung« (die 8000 D-Mark gingen am Jahresende direkt an die Bausparkasse), einmal, anteilmäßig umgerechnet, als Bestandteil der monatlichen Darlehenstilgung. Die gesamte Finanzierungssumme lag damit um 64000 D-Mark niedriger als bei den Angeboten der Wettbewerber. Dies konnte ein Laien nicht so leicht erkennen, so dass die Vermutung naheliegt: Der Bausparkassenberater wollte die Unwissenheit seines Kunden ausnutzen.

Verkaufs-Piloten hingegen sind bestrebt, die Informationslücken des Kunden so weit wie möglich zu schließen und den Kunden wo immer möglich aufzuklären, damit dieser eine eigen- und möglichst selbstständige Kaufentscheidung treffen kann.

Vertrauen entsteht, wenn der Kunde spürt und weiß, dass der Verkäufer NICHT auf seine Unwissenheit spekuliert, sondern ihn aufrichtig informiert und auf seine Urteilsfähigkeit und Entscheidungskompetenz setzt.

Der Verkäufer sieht den Kunden als gleichberechtigten Gesprächspartner an, der bezüglich des Gesprächsgegenstandes zwar einen Informationsnachteil hat. Trotzdem – oder gerade deswegen – hat der Kunde ein Recht darauf, dass der Verkäufer Transparenz ins Gespräch bringt, Informationsunterschiede benennt und diese ausräumt und

komplexe Sachverhalte verständlich und nachvollziehbar darstellt, um Komplexität und Unsicherheit zu reduzieren. Das Ziel des Verkaufs-Piloten ist es, den Kunden zu überzeugen – und nicht zu überreden.

Ähnlich geht übrigens ein Pilot vor, der vor dem Start die Passagiere nicht nur begrüßt, sondern sich informatorisch mit ihnen auf Augenhöhe begibt, indem er ihnen einige allgemeine Rahmendaten zum Flug mitteilt und auf das Wetter und mögliche Turbulenzen eingeht. Selbstverständlich bleibt dem Piloten ein riesiger Informations- und Know-how-Vorsprung. Aber er verdeutlicht den Passagieren, dass er ihnen so viele Informationen wie möglich an die Hand geben und Komplexität und Unwissenheit reduzieren will. Und dabei wird er selbst unangenehme Aspekte wie die Turbulenzen nicht verschweigen, zumindest, solange dies vertretbar ist.



Flugstunde: Ehrlichkeits-Punkte sammeln – Wertschätzung aufbauen

- *Runter vom hohen Experten-Ross:* Ja, Sie sind der Experte, in der Wahrnehmung des Kunden dürfen Sie jedoch nicht auf dem hohen Experten-Ross sitzen.
- *Produktvorteil mit konkreten Beweisen belegen:* So gewinnen Sie Punkte auf der Ehrlichkeits- und Fachkompetenz-Skala.
- *Reden Sie niemals Dinge schön:* Stehen Sie ehrlich zu Ihren Fehlern und erläutern Sie, wie Sie Ihren Expertenstatus nutzen werden, um den Fehler wiedergutzumachen.
- *So viel wie nötig, so wenig wie möglich:* Verwirrende Details sollten Sie bei der Erläuterung komplexer Sachverhalte weglassen. Dabei dürfen Sie Aussagen und Informationen aber nicht unzulässig verkürzen. Indem Sie sich auf die Kernbotschaft konzentrieren und Komplexität reduzieren, vermeiden Sie es, den Kunden durch überflüssige Nebenaspekte zu irritieren.
- *Vermeiden Sie Fremdwörter und Fachsprache:* Auch das Komplizierte lässt sich einfach sagen. Besser ist es, eine bildhafte Sprache zu verwenden.
- *Sprechen Sie empfängerorientiert:* Beachten Sie immer die Lebens- und Sprachwelt des Kunden. Jeder muss Sie verstehen und das, was Sie sagen, nachvollziehen können – aber selbst ein Professor darf sich nicht veralbert vorkommen.



- *Gehen Sie induktiv vor:* Nennen Sie erst ein konkretes Beispiel, stoßen Sie dann zur Hauptaussage vor.
- *Setzen Sie (vorbereitete) Grafiken, Abbildungen oder Mindmaps ein:* Verwandeln Sie Zahlen in Bilder (Diagramme).
- *Nutzen Sie erläuternde Skizzen, Zeichnungen, Modelle und Proben,* um sich verständlich zu machen.
- *Veranschaulichen Sie Zahlen oder Größenangaben:* Ersetzen Sie also: »Das bringt fünf Prozent Rendite« durch: »Mit dem Geld können Sie im nächsten Jahr die Maschine xy anschaffen«.

Nachhaltigkeit durch regelmäßige Überprüfung des Flugkurses

Ein weiterer wichtiger Grundwert des Verkaufs-Piloten ist die Nachhaltigkeit. Damit ist gemeint, dass der Verkäufer stets im Sinne des Kunden denkt und handelt. Dazu fragt er sich in jeder Phase des Kundenkontakts, ob er sich noch auf dem richtigen Weg zum Ziel befindet.

Der Pilot prüft, ob die Landebahn frei ist oder er eventuell auf eine andere als geplant ausweichen muss. Es geht ihm darum, sowohl die Passagiere, das Flugzeug und auch die Besatzung und sich selbst sicher auf den Boden zu bringen. Die Parallele beim Verkauf: Der Verkäufer checkt regelmäßig, ob er sich noch auf dem richtigen Weg befindet oder ob es notwendig ist, einzelne Verkaufsschritte abzuändern, um seine Ziele zu erreichen und dem Kunden zu helfen, seine, die Kundenziele, zu erreichen. Und zwar die kurz-, aber auch und vor allem die mittel- und langfristigen. Nur so gelingt es, dem Kunden nicht nur einen »Schnellschussnutzen« zu offerieren, sondern ihn zu unterstützen, die lange Strecke durchzustehen und langfristige Vorhaben umzusetzen.

Der Verkaufs-Pilot reflektiert darum immer wieder mit dem Kunden:

- »Wenn Sie den Blick in die Zukunft wagen: Entspricht diese Lösung grundsätzlich Ihren Vorstellungen, auch noch in x Jahren?«
- »Ist dieser Vorschlag (immer noch) mit Ihrem Budget vereinbar?«
- »Was wollen Sie in drei (oder mehr) Jahren rückblickend über Ihre heutige Entscheidung sagen können?«

Es gibt Kunden, die können allem widerstehen – nur nicht der Versuchung, die von einem Verkäufer ausgeht, der durch Ehrlichkeit und Transparenz ein emotionales Vertrauensverhältnis zum Kunden aufbauen will und kann.

Prinzip 3: »Ich weiß, wozu ich dir verpflichtet bin« – der Verkaufs-Pilot als Verantwortungsträger

Wiederum möchte ich gleich in medias res gehen: Das Konzept »Verkaufen heißt Führen« umfasst die moralisch-ethische Verpflichtung, dem Kunden die beste aller Lösungen zu präsentieren und zu verkaufen.

»Moralisch-ethische Verpflichtung« – ist das nicht etwas zu hoch gegriffen, etwas zu abgehoben? Ich finde nicht. Bedenken Sie: Sie wollen den Kunden zur Kaufentscheidung führen. Sie sind der Meinung, die beste aller Problemlösungen bieten zu können. Sie leiten daraus das Recht ab – dazu später mehr –, in die bestehenden Geschäftsbeziehungen des Kunden eingreifen zu dürfen, ja zu müssen. Damit laden Sie Verantwortung auf sich. Verantwortung für die Kaufentscheidung des Kunden, vielleicht sogar für dessen zukünftige Geschäftsentwicklung, sofern es sich um einen Geschäftskunden handelt. Und auch Verantwortung für den Privatkunden, für den eine Fehlentscheidung existenzielle Bedeutung hat – das habe ich übrigens während meiner Praxis im Hausverkauf häufig erlebt.

Und darum ist es richtig und notwendig, über Ihre moralisch-ethische Verpflichtung nachzudenken.

Kunde darf nicht Mittel zum Zweck sein

Diese Verpflichtung darf selbstverständlich keine Floskel und Phrase bleiben – wir werden wohl kaum einen Verkäufer finden, der die Forderung, dem Kunden einen höchstmöglichen Nutzen zu stiften, nicht unterschreiben würde.

Darum muss auch diese Forderung mit Leben und möglichst konkreten Inhalten gefüllt werden. Viele meiner Trainerkollegen beziehen sich in diesem Zusammenhang auf den Kategorischen Imperativ von

Immanuel Kant, der besagt: »Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeingültiges Gesetz werde.« Der Kategorische Imperativ verweist zum einen darauf, dass wir bei unseren Handlungen auch den Nutzen beachten sollten, der unseren Mitmenschen entsteht. Zugleich jedoch lässt er nicht die fundamentale Einsicht außer Acht, dass wir letztendlich auch Egoisten sind. Denn niemand wird eine Maxime zum Gesetz erheben wollen, die letztendlich ihm selbst schadet, sobald auch alle anderen Menschen nach dieser Maxime handeln.

Konkret: Wenn der Verkäufer betrügt, wenn er im Verkaufsgespräch nicht ehrlich ist, mag er einen kurzfristigen Vorteil haben. Er fügt sich aber auch selbst einen Schaden zu, weil er davon ausgehen muss, dass auch die anderen Menschen dieser Maxime folgen und er selbst zum Opfer eines Betruges werden könnte. Schließlich ist jeder Verkäufer in anderen Situationen auch Kunde.

Ich möchte an dieser Stelle eine Auslegung und Erweiterung des Kategorischen Imperativs nennen, die von Kant selbst stammt: Er betont, dass kein Mensch andere Menschen als bloßes Mittel zum Zweck definieren dürfe, wir müssen Mitmenschen als »Zweck an sich« betrachten.

Auch wenn der eine oder andere Leser einwenden mag, dass ein Verkäufer nicht zum Philosophen geboren sein muss: Aus meiner Sicht ist es unmöglich, den Kunden in den Mittelpunkt des Verkaufsprozesses zu stellen, wenn der Verkäufer den Kunden lediglich als »Mittel zum Zweck« ansieht, um seine Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen und den Gewinn und den Umsatz zu steigern.

Ökonomische Ziele sind legitime Ziele des Verkäufers. Im Vordergrund sollte jedoch stehen, dass auf der anderen Seite des Verkaufstisches ein Mensch sitzt, der als Individuum behandelt werden möchte – mit all seinen Wünschen, Bedürfnissen, Sorgen und Ängsten.

Stellen Sie sich einen Piloten vor, dessen Berufsethos sich darin erschöpft, durch seinen Job ein gutes Gehalt zu verdienen. Die meisten Menschen vertrauen sich wohl lieber einem Piloten an, dessen Zielsetzung auch – und vielleicht sogar primär – darin besteht, seine Passa-

giere sicher und wohlbehalten zum Zielflughafen zu bringen. Wenn dies gelingt, soll er auch ruhig ordentlich verdienen. Letzteres sollte jedoch nicht die alleinige Motivation sein.

Ähnliches gilt für den Verkauf: Wir wollen von Verkäufern beraten werden, denen der Nutzen und das Wohl ihrer Kunden ganz besonders am Herzen liegt – und die überdies auch etwas verkaufen und gut verdienen wollen. Wie wäre wohl die Banken- und Finanzkrise verlaufen, wenn es mehr Finanzberater gegeben hätte, die sich dem dritten Prinzip des Verkaufs-Piloten verpflichtet gefühlt hätten: »Lieber Kunde, ich weiß, wozu ich dir gegenüber verpflichtet bin« und den Kunden nicht als Mittel zum Zweck betrachtet hätten.



Flugstunde: Sind Sie ein ethisch handelnder Verkäufer?

Verkäufer, die sich ihren Kunden verpflichtet fühlen, legen zum Beispiel die folgenden Verhaltensweisen an den Tag (in Anlehnung an Hohl 2010, S. 50):

- Ethisch handelnde Verkäufer sind empfänglich für die unausgesprochenen Anliegen des Kunden und bieten einen Zusatznutzen, selbst wenn das Kundenanliegen das eigentliche Gesprächsthema gar nicht berührt. Der Kunde hat noch einen Anschlussstermin – der Verkäufer hilft ihm und sucht im Internet die entsprechende Verkehrsverbindung heraus oder ruft ein Taxi für ihn.
- Sie gehen auf Kundenäußerungen ein, die nichts mit dem Inhalt des Verkaufsgesprächs zu tun haben. Während ein »Hochdruckverkäufer«, der primär Umsatz machen will, immer wieder rasch ins Fahrwasser des Verkaufsgesprächs zurückkehren möchte, nimmt der ethisch handelnde Verkäufer selbst dann den privaten Gesprächsfaden auf, wenn dies Zeit kostet, die für den »Hochdruckverkäufer« lediglich Geld ist. Ehrliche Wertschätzung heißt, diesen Gesprächsfaden nicht als Mittel zum Zweck zu knüpfen.

Philosophische Ethik: Kunden sind auch Egoisten

Wer der Meinung ist, philosophischen Betrachtungen gehörten in ein Verkaufs-Buch nicht hinein, dem möchte ich widersprechen. Verkauf-

fen ohne ethisches Fundament, Verkaufen ohne philosophische Fundierung steht auf tönernen Füßen und gerät rasch in eine Legitimationskrise. Und zwar spätestens dann, wenn es im Kundengespräch um eine Frage geht wie: »Darf ich dem Kunden ein Produkt verkaufen, obwohl ich weiß, dass es ihm nicht nur Nutzen, sondern eventuell auch Nachteile einbringen könnte?«

Jeder Kunde, der etwas kaufen will und den Sie von Ihren Produkten und Dienstleistungen überzeugen wollen, verfolgt ein Eigeninteresse. Pointiert ausgedrückt: Wenn es um Kaufentscheidungen geht, sind wir alle Egoisten. Es liegt im ureigenen Interesse des Kunden, eine Kaufentscheidung zu treffen, die einen hohen Nutzen für ihn aufweist. Dies sollten Sie als Verkäufer berücksichtigen.

Diesen ganz pragmatischen Ansatz fasst Josef Schmidt in seiner »philosophischen Ethik« zusammen, die das egoistische Streben zur Grundlage des wirtschaftlichen Handelns macht: »Ich bin als Mensch der Mittelpunkt meiner (nicht der) Welt, wohl wissend, dass dies für jeden anderen Menschen auch gilt. Dem anderen Menschen zu dienen und zu helfen, Mittelpunkt seiner Welt zu sein, ist die Grundlage des persönlichen und wirtschaftlichen Erfolgs« (Schmidt 2004, S. 36).

Mir gefällt diese Überzeugung, weil sie ausgewogen und praktikabel zugleich ist:

Ein Verkäufer verfolgt völlig zu Recht eigene Interessen, aber zugleich weiß er – aus eigener Anschauung und Erfahrung –, dass es dem Kunden genauso geht. Darum ist der Verkäufer überzeugt davon, dass er dann Erfolg hat, wenn er dem Kunden hilft, Mittelpunkt seiner Welt zu sein.



Flugstunde: So wollen Sie nicht behandelt werden – und Ihre Kunden auch nicht

Prinzip 3 des Konzepts »Verkaufen heißt Führen« meint, dass der Verkaufs-Pilot den Kunden im Gespräch und während des gesamten Kontakts so behandelt, wie der Kunde behandelt werden möchte.

- Überlegen Sie, in welchen Gesprächen, in denen Sie selbst die Rolle des Einkäufers oder Kunden eingenommen haben, Sie sich so richtig und rundum wohlgeföhlt haben. Woran lag das? Welche Verhaltensweisen des Verkäufers haben dazu beigetragen?
- Erinnern Sie sich an besonders unangenehme Gespräche mit Verkäufern, etwa an Beschwerdegespräche oder konfliktäre Auseinandersetzungen, in denen es besonders heiß hergegangen ist, die vielleicht sogar kurz vor dem Abbruch standen? Und die dann durch den Verkäufer doch noch ins sachliche und befriedete Fahrwasser gelenkt werden konnten, so dass Sie zum Schluss sogar mit einem guten Gefühl aus dem Gespräch gegangen sind? Überlegen Sie: Was hat der Verkäufer dafür getan, wie ist er vorgegangen, wie ist ihm dies gelungen?
- Übertragen Sie die Verhaltensweisen, die Sie in dieser Flugstunde bei Verkäufern analysiert und als wohltuend definiert haben, auf Ihre Verkaufstätigkeit: Inwiefern helfen Ihnen diese Verhaltensweisen, Prinzip 3 zu verwirklichen und Ihren Kunden zu zeigen, dass Sie ihnen verpflichtet sind?

Prinzip 4: »Ich bin verpflichtet, die Konkurrenz zu verdrängen« – der Verkaufs-Pilot als Abfangjäger

Klar: Dieses Prinzip klingt vielleicht etwas heikel. Denn es bedeutet, dass der Verkaufs-Pilot wie ein Abfangjäger agiert und dem Wettbewerb Kunden abspenstig machen darf und soll. Die Passagiere der Konkurrenz-Airlines werden also gebeten, das Flugzeug zu verlassen und umzusteigen. Wie jedoch verträgt sich das mit der soeben erläuterten moralisch-ethischen Verpflichtung?

Ich denke, bestens: Aber natürlich nur dann, wenn Sie ganz sicher sind und wissen, dass Sie über eine bessere Problemlösung für Ihren Kunden verfügen als der Wettbewerb. Das ist ja – erinnern wir uns an das Prinzip Nummer 1 – Ihre Legitimation, aus der Sie das Recht ableiten, den Kunden an die Hand zu nehmen und ihn selbstbewusst und selbstsicher durch den Verkaufsprozess zu führen. Wenn Sie NICHT über solch eine Lösung verfügen, wenn Sie NICHT eine bessere Lösung anzubieten haben als der Wettbewerb, dann sollten Sie davon Abstand nehmen, den Kunden von Ihrer Lösung zu überzeugen.

Nun mögen Sie einwenden, dass das doch eine Selbstverständlichkeit sei und jeder Verkäufer davon überzeugt sein sollte, über eine Toplösung zu verfügen. Aber diese Überzeugung allein genügt nicht, zumindest nicht dem Verkaufs-Piloten. Darum behauptet er im Kundengespräch nicht nur, eine bessere Lösung als der bisherige Geschäftspartner im Angebotsköcher zu haben, sondern er belegt dies durch Zahlen, Daten und Fakten.

Es geht nicht darum, den Kunden zu überreden, die bisherige Geschäftspartnerschaft zu hinterfragen. Es geht darum, ihn durch gezielte Fragen anzuregen, über die bisherige Geschäftspartnerschaft nachzudenken und ihm dann Belege und Beweise zu liefern, die ihn von der Zusammenarbeit mit Ihnen überzeugen.

Sprachtechnik: mit »fragendem Sagen« den Kunden zur besten Lösung führen

Stellen Sie sich bitte einmal vor: Sie verhandeln mit dem Entscheider einer Firma, die hochwertige Fenster mit Hightech-Wärmeschutzverglasung herstellt, also höchsten Energieerwartungen genügt. Sie halten sich nicht lange mit Small Talk auf, sondern fragen sofort »Ist Ihnen die Geschäftsentwicklung des Unternehmens XY bekannt, also Ihres Konkurrenten? Und welche Gründe dazu geführt haben? Dort wurde auf Halbautomatisierung umgestellt. Das Ergebnis: der Verlust von drei Prozent Marktanteil. Sehen Sie für sich nicht auch die Gefahr, das gleiche Schicksal zu erleiden?«

Der Entscheider ist perplex: »Wie kommen Sie denn darauf?« Der Verkäufer fährt fort: »Ich habe Ihren Geschäftsbericht gelesen – Sie wollen Personal abbauen und noch mehr automatisieren. Das ist eine Maßnahme, die Ihrem Konkurrenten nicht gut getan hat. Bei denen ist die Reklamationsquote dramatisch angestiegen, weil der Service unter dem Personalabbau gelitten hat. Ich möchte nicht, dass dieses Engpassproblem auch bei Ihnen auftritt. Ich habe dazu für Sie eine Kalkulation aufgestellt. Wollen Sie diese kurz einsehen?«

Und dann legen Sie dem Kunden Statistiken und Grafiken vor, um Ihre Aussagen zu belegen, Sie zitieren Studien und weitere Beispiele aus Ihrem Erfahrungsschatz. So gelingt es Ihnen, den Kunden Schritt für Schritt davon zu überzeugen, dass bei ihm in naher Zukunft ein Engpassproblem auftreten wird, zu dessen Lösung der bisherige Anbieter keinen substanziellen Beitrag leisten kann. Schließlich führen Sie ihm vor Augen, welche negativen Auswirkungen mit einiger Wahrscheinlichkeit eintreten werden, wenn er den eingeschlagenen Weg weiterverfolgt und nicht umlenkt.

Durch die Vorgehensweise in dem Beispiel soll dem Kunden keine Angst eingejagt werden, das ist nicht das Ziel. Als Verkaufs-Pilot möchten Sie dem Kunden jedoch drastisch die Notwendigkeit belegen, umzusteuern. Sie sind davon überzeugt, dass Ihr vorgeschlagener Schritt für den Kunden der beste ist. Deshalb haben Sie die moralische Verpflichtung, steuernd einzugreifen.

Und dabei setzen Sie das Instrument des »fragenden Sagens« ein. Dazu kleiden Sie belegbare und für den Kunden unangenehme Tatsachen in eine Frage, um ihn dazu zu bewegen, über seine Situation nachzudenken, diese zu reflektieren und zu überlegen, ob seine bisherige Lösung wirklich die beste ist.

Der Verkaufs-Pilot verbindet die wertschätzende Einkaufsbegleitung des Kunden mit einer strikten Abschlussorientierung. Das Wissen, dem Kunden die beste Lösung bieten zu können, legitimiert ihn dazu, punktgenau auf den Abschluss zuzusteuern.

Keine Angst vorm Nein des Kunden

Die Arbeit als Abfangjäger setzt voraus, dass sich der Verkaufs-Pilot aus der Komfortzone hinausbewegt und mit Mut und Courage da hinget, wo es weh tut, wo er kämpfen muss und sich überdies ein Nein des Kunden einfangen kann.

Der Verkaufs-Pilot will keine Bruchlandung herausfordern, aber er hat auch keine Angst vor kritischen Situationen. Er trainiert sein ganzes Fliegerleben lang, kritische Situationen frühzeitig zu erkennen und

für jede von ihnen eine Handlungsoption parat zu haben. Deshalb freut er sich über das klare und eindeutige Nein des Kunden, weil er dann frühzeitig weiß, dass er in diesem Gespräch nur unnötig Energie verschleudert. Energie, die er im Kontakt mit anderen Kunden besser einsetzen kann. Und zwar bei Kunden, bei denen er sicher ist, dass er für sie eine optimalere Lösung als die bisherige hat.

Von daher zieht der Verkaufs-Pilot das Ende mit Schrecken – das Nein des Kunden – dem Schrecken ohne Ende vor, also einem Verkaufsprozess, der zu keinem Ergebnis gelangt und bei dem immer noch ein Fünkchen Hoffnung aufglimmt, der Kunde schließe doch noch ab. Nur, um dann doch festzustellen: »Viel Energieaufwand für nichts!«



Flugstunde: Sind Sie in der Lage, Konkurrenten aktiv zu verdrängen?

- Analysieren Sie zunächst: Wie ausgeprägt ist Ihre »Beißhemmung«, den Wettbewerber Ihres potenziellen Kunden offensiv zu verdrängen? Welche Gründe sind dafür verantwortlich? Haben Sie moralische Bedenken? Glauben Sie, es gehöre sich nicht, die Lösung des Wettbewerbers in ein schlechtes Licht zu stellen?
- Fragen Sie sich vor Ihrem nächsten Kundengespräch: Welche Gründe sprechen dafür, dass Sie über die »beste aller Lösungen« verfügen – oder zumindest über eine Problemlösung, die besser ist als die der Konkurrenten?
- Mit welchen Fragen können Sie den Kunden zur richtigen Entscheidung führen?
- Welche Beweise und Belege können Sie dafür aufführen? Welche konkreten Fakten und Zahlen belegen dies?
- Und jetzt: Können Sie guten Gewissens verantworten, im Kundengespräch die Qualität der Problemlösung des Konkurrenten in Frage zu stellen und zu begründen, warum Sie über die bessere Lösung verfügen?

Prinzip 5: »Ich zeige dir, wo es langgeht« – der Verkaufs-Pilot als disziplinierter Beherrscher des Verkaufsprozesses

Meine Erfahrung ist: Disziplin führt meistens eher zum Ziel als Intuition. Wenn wir Geschichten hören, in denen die Intuition zum Erfolg geführt haben soll, dann verschweigt der Erzähler häufig, dass seine »Intuition« auf langjährigem diszipliniertem Tun und auf langjähriger Erfahrung basiert.

Dazu möchte ich Ihnen ein Beispiel aus meiner Praxis geben, und zwar aus meiner Praxis als Jagdflieger.

Diszipliniertes Handeln als Rettung

Es war mein letzter Prüfungsflug zur Erreichung der Leistungsklasse 1 eines Jagdfliegers. Die Aufgabe bestand darin, die Landung auf einem unbekanntem Flugplatz in der Nacht bei Minimum-Wetter ohne Nutzung des automatischen Landesystems zu bewerkstelligen. Das bedeutet eine Flugsicht von 1000 Metern und eine Wolkenuntergrenze von nur 100 Metern. Bei einer Anfluggeschwindigkeit von 240 km/h sind das 15 Sekunden vom Austritt aus den Wolken, dem Erscheinen der Landebahn und dem Aufsetzen auf dem sicheren Beton.

Die Landung bewältigte ich mit Bravour, zur Aufgabe gehörten jedoch auch die Abflugvorbereitung auf dem fremden Platz und der Rückflug zum Heimat-Fliegerhorst. Und da geschah es ...

Ich programmierte meinen Bordcomputer neu für den Rückflug. Nach dem Start traute ich meinen Augen nicht. Alle Navigationsinstrumente zeigten einen Fehler. Was war geschehen? Ich hatte den Flugplatzreferenzpunkt des Startflugplatzes um eine Bogenminute falsch eingegeben. Das Ergebnis: Der Rechner konnte den Standort des Flugzeuges in der Luft nicht identifizieren, da sein Referenzpunkt nicht mit den Daten von den Bodenstationen übereinstimmte.

Was tun? Bei solchen Wetterbedingungen ist das Flugzeug nach etwa sechs Sekunden in den Wolken, und die Nacht war dunkel. Intuitiv wollte ich umdrehen, unter die Wolken sinken und wieder auf dem Startflugplatz landen. Bei 50 Meter Wolkenuntergrenze und bei Nacht eine schlechte Entscheidung. Eine Kollision mit Bodenhindernissen

wäre allzu wahrscheinlich gewesen. Aber der intuitive Drang, nach unten zu gehen, um die sichere Erde zu sehen, war fast übermächtig.

Ich hämmerte mir ein: »Jetzt nicht intuitiv handeln! Den Kopf gebrauchen und das Gelernte diszipliniert anwenden!« Was sagt der vorgeschriebene Handlungsalgorithmus – gemeint ist eine Art Handlungsvorgabe für den Piloten – in solch einem Fall?

1. Nach dem guten alten Magnetkompass die Richtung halten und die Stoppuhr drücken. So kann ich aus Geschwindigkeit und Zeit jederzeit den Weg errechnen und auf der Flugkarte den ungefähren Standort bestimmen. So haben es schon unsere Flieger-Urväter in ihren fliegenden Kisten getan.
2. Restzeit bis zum nächsten Streckenpunkt berechnen.
3. Wenn die Berechnung ergibt, dass ich über dem nächsten programmierten Streckenpunkt bin, die Abstimmungs-Taste am Navigationsrechner drücken.
4. Wenn ich dann weniger als zwölf Kilometer von dem neuen Referenzpunkt entfernt bin, justiert sich alles wieder ein. Und ich bin gerettet!

Die Alternative ist, mit Hilfe der Bodenleitstelle in Richtung Meer zu fliegen und sich aus dem Flieger zu katapultieren. Bei kalter See (zwei Grad Celsius) in der Nacht keine angenehme Sache. Dazu kommt der Verlust des ansonsten intakten Flugzeugs.

Sicher wollen Sie wissen, wie ich mich damals entschieden habe: Es folgten genau zwölf lange bange Minuten des disziplinierten Verfolgens des Kurses nach dem Magnetkompass. Dann sollte ich nach meinen Berechnungen über dem neuen Referenzpunkt sein – Taste »Abstimmung« drücken – warten – nichts tut sich – doch, jetzt – die Zeiger der Navigationsinstrumente rotierten und nahmen die erwarteten Positionen ein. Aufgabe erfüllt.

Zu meiner großen Überraschung hat sich zu Beginn meiner Tätigkeit als Verkaufsexperte herausgestellt, dass es in der Regel auch im Verkauf von Vorteil ist – für den Kunden und für mich –, wenn sich der Verkäufer an einer vorgegebenen Vertriebsmethodik orientiert.

Mit anderen Worten: Der Verkauf erklärungsbedürftiger Produkte und beratungsintensiver Dienstleistungen erfordert das Verkaufen

mit Struktur und Leidenschaft, mit Verstand und Herzblut – und vor allem mit Disziplin. Und darum lernen Sie ab dem dritten Kapitel die strukturierte Vertriebsmethodik des Verkaufs-Piloten in aller Ausführlichkeit kennen.

Disziplin als wichtiges Prinzip des Verkaufs-Piloten – dieser Aspekt mag zunächst überraschen. Mein Jagdflieger-Erlebnis aber hat gezeigt:

Ein Pilot bereitet sich auf jeden Flug intensiv und optimal vor, er kennt im Voraus jeden Handgriff, der notwendig ist, er verfügt für jede denkbare – auch unwahrscheinliche – Situation über eine Checkliste mit einer Handlungsanleitung. Und diese Anleitung hilft ihm, die kritische Flugsituation zu bewältigen.

Vertriebssystematik diszipliniert befolgen

Wenn Sie Verkäufer nach ihren wichtigsten Erfolgsprinzipien fragen, würde das disziplinierte und methodisch-systematische Vorgehen wohl auf den hinteren Rängen landen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Grundlage der meisten Topverkäufer darin besteht, eine erprobte und vielfach bewährte Verkaufssystematik zu beherrschen und einzusetzen. Sie haben Verkaufsinstrumente und Verkaufsmethoden sowie Verkaufsstrategien und Vertriebsprozesse definiert, die eine konsequente Nachvollziehbarkeit erlauben. Sie beherrschen eine Verkaufsmethodik, bei der die Verkaufsprozesse sinnvoll aufeinander aufbauen. Wie auf einer Treppe steigen Sie Schritt für Schritt, Stufe für Stufe nach oben, bis ihre Zielsetzung erreicht ist: der zufriedene Kunde, der abschließt.

Wobei der Begriff der »Treppe« mit Absicht gewählt ist: Die Verkaufsmethodik bietet ein Gelände, das dem Verkäufer Orientierung und Sicherheit gibt. Der Verkäufer muss sich nicht immer, stets und ständig an diesem Gelände festhalten, er kann sich auch von ihm lösen. Und wieder zu diesem Gelände zurückkehren, wenn seine Schritte auf der Treppe unsicher werden.

Mit anderen Worten: Die erprobte und bewährte Verkaufssystematik, die ein Verkäufer anwendet, bietet Spielräume für Abweichungen und kreativ-innovative Wege. Der Verkäufer kann ruhig einmal von der

vorgeschriebenen Systematik abweichen, insbesondere bei problematischen Kunden und unvorhersehbaren Entwicklungen im Kundenkontakt. Die Treppe seiner strukturierten Vorgehensweise aber verlässt er nie.

Verkaufsprozess diszipliniert vorbereiten

»Genie ist zu einem Prozent Inspiration und zu 99 Prozent Transpiration« – dieses Zitat wird dem Erfinder Thomas Alva Edison zugeschrieben. In Anlehnung daran möchte ich sagen: »Verkaufserfolg ist zu einem Prozent Inspiration und zu 99 Prozent disziplinierte Vorbereitung.«

Diszipliniertes Vorgehen ist wichtiger als kreatives Improvisieren – dieser Grundsatz spiegelt sich in der strikten und konsequenten Vorbereitung des Verkaufs-Piloten auf jeden Kunden und auf jede einzelne Phase des Kundenkontakts wider. Es ist der Anspruch des Verkaufs-Piloten, in jeder Phase des Kundenkontakts die Lufthoheit zu haben und zu behaupten: Er ist jederzeit Beherrscher und Lenker des Geschehens. Anders ist die Zielsetzung, den Kunden strukturiert durch den Verkaufsprozess zu führen, nicht zu erreichen.

Ein weit verbreiteter Irrglaube ist: Topverkäufer zeichneten sich durch die Gabe aus, im Verkaufsprozess intuitiv richtig zu handeln, wenn sie im genau richtigen Moment die genau richtige Frage, das genau richtige Argument hervorzaubern, um den Kunden endgültig auf die richtige Flug-Route zu führen.

Meine Beobachtung dazu lautet:

Das Naturtalent, das »Verkaufsgenie«, das »alles« mithilfe seiner angeborenen Fähigkeiten verkaufen kann, gibt es nicht. Erfolgsgrundlage der Spitzenverkäufer ist vielmehr die disziplinierte und punktgenaue Vorbereitung auf den Kunden.

Natürlich: Der Spitzenverkäufer versteht es, auf der emotionalen Klaviatur zu spielen, den Kunden bei seinen Emotionen zu packen und den Verkaufsprozess auf den jeweiligen Kundentyp abzustellen. Er ist in der Lage, auf jede Kundenfrage zu seinen komplexen und erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen eine kompetente

Antwort zu geben, die auf die Erwartungen und den Bedarf des individuellen Kunden abgestimmt ist. Selbstbewusst, mit Überzeugungskraft und zielsicher lenkt er den Kunden durch den Verkaufsprozess.

All dies gelingt ihm jedoch nur, weil er den Kunden, dessen Unternehmen, dessen Business und dessen Markt aufgrund einer detaillierten Vorbereitung aus dem Effeff kennt. So weiß er im Voraus, wie er auf alle möglichen Eventualitäten reagieren muss. Für den Spitzenverkäufer, für den Verkaufs-Piloten gilt:

Ohne disziplinierte Vorbereitung ist alles nichts.

Kreatives Improvisieren ist nur auf dem Fundament fester Muster, Regeln und Normen sowie der exakten Kenntnis der Kundenpersönlichkeit, des Kundenbedarfs und der Branchen und des Marktes erfolgreich.



Flugstunde: Setzen Sie sich mit den Prinzipien des Verkaufs-Piloten auseinander

Sie haben jetzt die fünf Prinzipien des Verkaufs-Piloten kennengelernt. Überlegen Sie, inwiefern Sie diese Prinzipien akzeptieren können und wollen. Oder vielleicht wenden Sie sie in Ihren Kundenkontakten bereits an? Was also halten Sie von ihnen, was möchten Sie in Zukunft übernehmen, was ist für Sie bedenkenswert?

Nutzen Sie die folgende Übersicht, um sich mit den Prinzipien auseinander zu setzen.

- Prinzip 1 – Einkaufshelfer: »Ich nehme den Kunden an die Hand.«
- Prinzip 2 – Vertrauensperson: »Der Kunde und ich vertrauen uns und schätzen uns wert.«
- Prinzip 3 – ethisch-moralischer Verantwortungsträger: »Ich weiß, wozu ich dem Kunden verpflichtet bin.«
- Prinzip 4 – Abfangjäger: »Ich bin verpflichtet, die Konkurrenz zu verdrängen, wenn ich und/oder mein Produkt für den Kunden die bessere Lösung sind.«
- Prinzip 5 – disziplinierter Beherrscher des Verkaufsprozesses: »Ich zeige dem Kunden, wo es langgeht.«



LANDE-Check: Das Fazit zum ersten Kapitel

- Der Verkaufs-Pilot übernimmt im Verkaufsprozess die Führung und eine stark steuernde Funktion.
 - Das Konzept »Verkaufen heißt Führen« hilft dem Verkaufs-Piloten vor allem beim Verkauf komplexer und erklärungsbedürftiger, mithin beratungsintensiver Produkte und Dienstleistungen weiter.
 - Der Verkaufs-Pilot ist Einkaufshelfer, wertschätzender Vertrauter des Kunden, Verantwortungsträger, abschlussorientierter Konkurrenzverdränger und disziplinierter Beherrscher des Verkaufsprozesses.
 - Menschen kaufen gerne bei Experten: Der Kunde bekommt Sicherheit und fühlt sich gut aufgehoben, wenn sein Verkäufer sich als Einkaufshelfer gut auskennt, alle Fragen souverän beantwortet und ihm sinnvolle Zusatz-Tipps gibt. Exzellente Produktkenntnisse und Branchenerfahrungen sind wichtiger denn je.
 - Nur wenn sich der Kunde dem Verkaufs-Piloten anvertraut, kann dieser »im Kopf des Kunden spazieren gehen«. Und dann hat der Verkäufer die Chance, zu den wahren Wünschen, Zielen, Bedürfnissen, Sorgen und Ängsten des Kunden vorzudringen und diese umzusetzen bzw. zu lösen. Darum muss der Verkaufs-Pilot die Wertschätzung des Kunden gewinnen.
 - Der Verkaufs-Pilot agiert werteorientiert und berücksichtigt im Verkaufsprozess ethisch-moralische Aspekte. Zugleich handelt er abschlussorientiert und versucht aktiv, den Konkurrenten zu verdrängen. Seine Legitimation dafür: Er verfügt über die bessere Lösung, den besseren Service als der Wettbewerb.
 - Der Verkaufs-Pilot ist kein geborenes Verkaufsgenie, sondern vielmehr disziplinierter Beherrscher einer strukturierten Verkaufssystematik.
-