

Steffen Ritter

# Verkaufen kann von selbst laufen



Wie Topverkäufer mit System  
mehr Umsatz erzielen

**GABAL**





**Steffen Ritter**

# **VERKAUFEN KANN VON SELBST LAUFEN**

**Wie Topverkäufer mit System mehr Umsatz erzielen**

# Inhalt

Prolog: Meine Premiere bei Starbucks

1. Live aus dem Vertriebsalltag - Gedanken und Berichte

Die gute alte Zeit

Ich fahr jetzt nach Hause ...

Innendienst ist auch nicht einfach!

Wer bitte ist Schulze?

Schon wieder Roth!

Ich glaube, ich kündige ...

2. Kundenarbeit ohne System

Grüne Frösche im roten Fass

Mitarbeiterin weg - Kunden weg

Hilfe, ich stagniere!

Das Ende des Konjunktivs

3. Kundenarbeit mit System

Part A - Die Voraussetzungen

Geheim: Arbeiten mit System

Wer genau ist Ihr Kunde?

Betreuen Sie Ihre richtigen Kunden richtig?

Zur Vorbereitung: von A-, von B- und von C-Kunden

Part B – Die Anbahnungs- und Gewinnungsphase

Wie systematisch werden andere auf Sie aufmerksam?

Wie systematisch werben andere für Sie?

Wie systematisch machen Sie Interessenten zu Kunden?

Wie systematisch kontaktieren Sie brieflich Ihre Interessenten?

Part C – Die Betreuungs- und Ausbauphase

Wie systematisch unterteilen Sie Ihre Kunden?

Wie systematisch können C-Kunden Ertrag bringen?

Wie systematisch betreuen Sie Ihre A-Kunden?

Wie systematisch entwickeln Sie Ihre Potenzialkunden?

Wie systematisch läuft Ihre Wiedervorlage?

Wie systematisch bieten Sie weiterhin Nutzen?

Part D – Die Bindungs- und Empfehlungsphase

Wie systematisch werden Sie von Ihren Kunden weiterempfohlen?

Wie systematisch bieten Sie Ihren Kunden Extras?

Wie systematisch gehen Sie mit Kündigungen um?

4. Der Weg zu neuen Gewohnheiten

Wie Standards Ihre Arbeit und Ihr Leben vereinfachen

Warum viele Menschen Standards ablehnen

Das »Was« schlägt das »Wie«: das Richtige standardisieren

Haben Sie Ihre Manufakturzeit bereits eingeleitet?

Wie Sie Mitarbeiter bewusst einbeziehen

Von der unbewussten zur bewussten Qualität

Auf dem Friedhof Ihrer Vorhaben

Und noch ein Mini-Beispiel

Epilog: Was Skifahren und Ihr Vertrieb gemeinsam haben

Anlagen

Über den Autor

# Prolog: Meine Premiere bei Starbucks

*»Organisation ist ein Mittel, die Kräfte des Einzelnen zu vervielfältigen.«*

(Peter F. Drucker)

Köln, Hauptbahnhof: Das Ganze ist schon einige Zeit her ... Ich war mit dem Zug unterwegs nach Düsseldorf. Etwas Verspätung hatte mir einen knapp einstündigen Aufenthalt in Köln beschert. Mein Unmut, später als erwartet in Düsseldorf zu sein, paarte sich mit dem Gedanken, in Ruhe einen Kaffee trinken zu wollen. So schritt ich suchenden Blicks, gefolgt von meinem Rollkoffer - ausgestattet für einen viertägigen Aufenthalt -, durch die Halle des Kölner Hauptbahnhofs. Irgendwie waren mir jedoch alle Möglichkeiten nicht so genehm ... und schon stand ich draußen, vor dem Bahnhof.

Mein Blick schwenkte nach links zur Treppe hinauf zur Domplatte, darauf der Dom. Gleich am Ausgang links war ein kleines Café. Mein Blick nach rechts brachte ebenfalls Erfolg, das runde, schwarz-grüne Logo war nicht zu übersehen. Ich entschied mich für rechts. Hineingerollt - ich war bei Starbucks - empfingen mich einmaliger Kaffeeduft und drei freundliche junge Mädels hinter dem Tresen. Gleich bei der Ersten legte ich meinen Stopp ein,

um den Aushang an Angeboten - direkt über ihr - zu inspizieren.

Wahrscheinlich dauerte es zu lange, sodass sie meine Gedanken mit der konsequenten Kurzfrage »Und?« jäh unterbrach. Das hieß so viel wie »Ihre Bestellung bitte, was darf es denn sein?«. Noch etwas unschlüssig erwiderte ich »Moment!«, weil ich nichts fand, was unangefochten Platz 1 meiner Wünsche einnahm. Vielleicht war das Angebot auch zu groß? Schließlich wurde ich fündig und bestellte - auch in der Intonation 100 Prozent sicher - einen Latte macchiato. Zufrieden, meine Auswahl getroffen zu haben, konterte Nadja - so hieß sie übrigens - ohne Pause sofort mit der Frage »M, L, XL?«. Ich schaute sie kritisch an und sie wiederholte: »Tall, grande, venti?« Als ich immer noch nicht reagierte - irgendwie war ich in Gedanken noch im Zug -, setzte sie zum finalen rhetorischen Schuss an: »Na ... die Größe!« Blitzschnell war ich wieder im Bilde und antwortete »L, bitte«. (Ich glaube übrigens, die meisten Kunden nehmen bei drei Auswahlmöglichkeiten die mittlere - so wie ich auch -, obwohl es für den Kunden meist die schlechteste Variante ist. Der Kunde bekommt in Relation zum Preis fast immer die geringste Menge. Trotzdem ist man glücklich. Man bezahlt nicht zu viel und bekommt nicht zu wenig. Diesen »Kundentrend zur Mitte« sollten Unternehmen und Verkäufer viel stärker bei ihren Angeboten berücksichtigen.)

Ich glaubte, fertig zu sein. Aber nein, Nadja hatte meine Tasse und einen schwarzen Edding in der Hand. Sie war irgendwie noch nicht fertig. »Mit Sirup?« Ich sah sie verstört an, schließlich wollte ich Kaffee. Mein kopfschüttelnder, leicht irritierter Blick genügte. Nadja kreuzte »ohne Sirup« an. Und weiter ging's: »Extraschuss Espresso?« Ich war nun auch geistig im Gespräch angekommen, auf weitere Fragen eingestellt und verneinte sofort.

Hinter mir sammelten sich schon drei, vier Kunden. Mein Gefühl war, wir sollten zum Ende kommen. Nadja sah das nicht so. Sie sah mich an, meine bei »Latte macchiato« angekreuzte Tasse in der Hand. Sie ging in die Offensive und fragte mich: »Wie heißt 'n du?« Jetzt wurde es seltsam. Ich hatte mich beim Kaffeekauf bislang nie vorgestellt. So war ich mit der Frage zwar nicht intellektuell überfordert, aber dennoch - zudem ja leicht schüchtern - kurz für eine Antwort blockiert. Nadja bemerkte das blitzschnell und schob »Na, dein Vorname!« hinterher. Diese Zusatzhilfe war natürlich nützlich und so antwortete ich wahrheitsgemäß und folgsam, wenn auch leicht fragend: »Steffen?« Das schien als Antwort durchaus in Ordnung zu sein. Nadja schrieb es per Hand auf einen kleinen Klebezettel auf meine Tasse. Ich sah ihr fasziniert zu. Nun hatte ich meine Steffen-Tasse. So läuft's auch beim Kindergeburtstag ...

Wir beide, Nadja und ich, hatten uns intensiv ausgetauscht. Und etwas kennengelernt. Nun aber gab sie meine Tasse

ohne Verabschiedung ihrer Kollegin und wandte sich dem nächsten Kunden zu. Ich rollte - mein Koffer war ja dabei - geistesgegenwärtig hinter meiner Steffen-Tasse her. Die mittlere der drei Kolleginnen schaute auf die Tasse, drehte sie kurz, um alles überblicken zu können, und sagte dann kurz und bündig: »3,20 Euro.« Das ging schnell. Ohne Umschweife auf den Punkt. Ich gab ihr das Geld, sie gab mir das Rückgeld - das Ganze ging so zügig, ihren Namen weiß ich nicht mehr. Und weiter ging's zur Nächsten, an deren Namen ich mich genauso wenig erinnere. Sie sagte nur, ich möge kurz warten, sie gibt's mir gleich rechts raus ...

Mir kam der Gedanke, die Wartezeit zu überbrücken, kurz zu Hause anzurufen und zu sagen, wo ich gerade stecke. Gedacht, getan! Ein liebes Telefonat: »... hatte Verspätung, bin gerade am Bahnhof in Köln, warte auf den Zug ...« Meine Erläuterungen durchbrach ein Schrei. »Steffen, Latte macchiato!«

»Bahnhof Köln??« Leichte Verwirrung am anderen Ende der Leitung. Ich konnte das Ganze aufklären. Ich war nur bei Starbucks. Und setzte mich, ein paar Minuten hatte ich ja noch. Sah zu, wie die drei das so machten. Jede hatte ihre klar abgegrenzte Aufgabe, jeder Schritt hatte seinen Sinn. Die Kundenarbeit lief systematisch, der Prozess war definiert. Und der verantwortliche Kopf des Ganzen weiß auch künftig genau, wen er als Mitarbeiter überhaupt braucht. Die Mitarbeiterin 1 - freundlich in der Ansprache, direkt in der Sache mit leichtem Hang zum Cross-Selling.

Die Mitarbeiterin 2 – aus Vertretungsgründen die gleichen Befähigungen wie 1 mit der Zusatzqualifikation »Rechnen«. Und schließlich die Mitarbeiterin 3 mit den manuellen Fähigkeiten der Herstellung, zum Milchaufschäumen und ab und zu mal feucht Durchwischen. Oder so ähnlich.

Die Anforderungsprofile sind natürlich viel umfangreicher. Aber der Grundgedanke wird deutlich. Welches System, welchen Ablauf hat eigentlich mein Geschäft? Welche Aufgaben leiten sich daraus ab? Diese Frage stellt sich für Verkäufer, diese Frage stellt sich für Unternehmer. Wie genau gehen Sie vor, um welches Ergebnis zu erzielen? Ist Ihre Verkaufsarbeit bestens und vor allem einfach organisiert? Hat Ihre Arbeit eigentlich System – oder läuft alles stets vom Zufall gesteuert intuitiv ...

Automatismen sind heute Fundament für nachhaltig erfolgreichen Vertrieb. Können Sie wirklich sagen: »Verkaufen kann von selbst laufen«, ganz im Sinne dieses Buchs? So oder so: Viel Spaß beim Lesen und wertvolle Erkenntnisse wünscht Ihnen

*Ihr Steffen Ritter*

*Sangerhausen, Frühjahr 2014*

# 1. Live aus dem Vertriebsalltag - Gedanken und Berichte



## **Die gute alte Zeit**

*»Die Zeiten ändern sich. Und wir mit ihnen.«*

(Ovid)

### **Früher war alles besser?**

Kennen Sie noch das Lächeln von Herrn Kaiser? Bis vor wenigen Jahren zog er durchs Land. Immer freundlich, den Menschen bereits von Weitem zuwinkend. Immer für seine Kunden da. Immer für seinen renommierten Vertragspartner im Einsatz. Was waren das für schöne Zeiten! Verkäufer haben wirklich verkauft, haben höchst aufmerksam Gespräche mit Kunden geführt, gingen dem Kern ihrer Tätigkeit nach und waren meist im Außendienst.

War der Verkäufer doch mal in seinem Büro, oft im heimischen Arbeitszimmer, konnte maximal das Telefon klingeln und einmal pro Tag der Briefträger des Weges kommen. Sicher, auch damals gab es schon verschiedene Verwaltungsaufgaben zu bewältigen. Es wurden Handakten geführt, über die Jahre wurden Aktenschränke gefüllt. Aber alles übersichtlich, Schritt für Schritt wachsend. Und beherrschbar.

Auch im Außendienst war die Welt noch in Ordnung: Der Kunde stand im Mittelpunkt. Und nach erfolgreichen Gesprächen wurden die unterschriebenen Verträge verschickt. Der Verkaufserfolg wurde per Hand eingetütet, mit einer Briefmarke versehen und auf den Weg gebracht.

Allein das Befeuchten der Marke - ein Ritual. Je nach Fleiß waren bei vielen Verkäufern mitunter seitenlange Provisionsabrechnungen die Folge. Sie lagen im Briefkasten, selbstverständlich. Wo sonst?

### **Dann ging's los ...**

Mitte der 1980er-Jahre kam das Handy, die Ruhe war vorbei. Immer erreichbar, welch ein Qualitätssprung in der Kundennähe. Ruf mich an! Wer bei den ersten technischen Versuchen bereits dabei war, hatte in diesen Tagen einen nicht kleinen Koffer bei sich, eine Kiste mit Tragegriff und Telefonhörer dran. Damit würde Ihnen heute manche Fluglinie aus Sicherheitsgründen den Zutritt verweigern. Aber einige Außendienstler erzählen heute immer noch liebevoll und gern von ihren ersten Motorola-Knochen.

Ende der 1980er-Jahre fand dann das Faxgerät in deutschen Büros seinen Einzug. Briefe konnten nun zu jeder Tageszeit eintrudeln. Wer eines hatte, war ganz weit vorn. Und Anfang der 1990er nahmen mehr und mehr die flächendeckenden D-Netze Gestalt an. Der Mobilfunk heutiger Prägung war da. Die Telefone wurden kleiner. Während bis dahin nur die technisch fortschrittlichen Außendienstler den Mobilfunk für sich entdeckt hatten, kam nun die Masse des Vertriebs hinterher.

In dieser Zeit, bei vielen auch etwas später, bekamen sowohl Faxgerät als auch Briefe ernsthafte Konkurrenz. Nachdem die erste E-Mail in Deutschland bereits 1984 empfangen wurde, trat sie nun in den 1990er-Jahren ihren

Siegeszug an. In der Mitte der 1990er-Jahre sorgte das World Wide Web dafür, dass das Internet auch für Laien immer nützlicher wurde und diverse Anwendungen auch die deutsche Bürowelt veränderten.

### **Von heute ganz zu schweigen**

Im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends wurden die Kundenverwaltungsprogramme und diverse Online-Anwendungen immer weiter verfeinert. Der mobile Zugriff auf die Daten des Kunden und auf verschiedene Applikationen im Vertriebsprozess ist zur Normalität geworden. Soziale Netzwerke wie Facebook, Xing und Twitter hatten es – im Vergleich zum Ausland – in Deutschland anfangs eher schwer. Dienste dieser Art konnten nach und nach erst zum Ende des ersten Jahrzehnts wirklich merkbar im Alltag von immer mehr Außendienstlern Fuß fassen. Welches dieser Netzwerke eine dauerhafte Bedeutung erlangen wird, welches vielleicht hinzukommen und welches wieder in der Versenkung verschwinden wird – wir werden es sehen.

Und natürlich nicht zu vergessen: Im Zeitalter von Smartphones sind nun nicht nur diverse Telefonate, sondern auch sämtliche E-Mails und sämtliche Social-Media-Aktivitäten immer dabei. Der Zugriff auf die eigenen Kundendaten ist selbstverständlich. Jederzeit. Egal ob früh um 7.10 Uhr oder abends um 23.30 Uhr. Bürozeit ist immer. Aufgerüstet bis in die Haarspitzen. Willkommen, Vertrieb der Zukunft!?

## **Kommen Sie noch klar?**

So hat sich in den letzten Jahren viel verändert. Hätte ein Außendienstler 1980 unsere Welt verlassen und wäre erst über 30 Jahre später wieder hinzugestoßen, es bräuchte einige Zeit, um ihm alles zu erklären. Abgesehen davon, dass Geschäfte auch heute noch zwischen Menschen gemacht werden, bei denen der eine ein Angebot hat und der andere hierauf eingeht – das Drumherum hat sich doch reichlich verändert.

Wer sich heute nicht organisiert, wer sich heute nicht konzentriert, wird in der Fülle der Zerstreuungen, in der Fülle der vielfältigen, multidimensionalen Ablenkungen kaum noch einen Kunden sehen. Allein die Kommunikation und all das Administrative werden ihn erschlagen. Bis irgendein Vorgang erledigt ist, sind oft zigfache Hin-und-Her-Mails, Faxe, Nachrichten, Telefonate, ja manchmal sogar richtige Kundengespräche notwendig. Alles maximal zeitraubend, alles immer dringlich.

Viele Unternehmer, viele Verkäufer, viele Außendienstler kennen heute Tage, an denen die (Büro-)Arbeit abends einfach abgebrochen wird, ohne fertig zu sein. Vor allem aber, ohne ein wirklich wertvolles, messbares, vorzeigbares Vertriebsergebnis erzielt zu haben. Nicht dass es solche Tage vor Jahrzehnten nicht auch gegeben hätte. Nur heute gibt es sie häufiger. Heute ist es schwieriger, organisiert zu arbeiten, konzentriert dem Vertrieb nachzugehen. Das gelingt nur denjenigen, die »den Rest« organisiert haben. Oder denen der Rest egal ist. Aber dann sind nicht selten

hohe Kundenabbrüche die Folge; exzellente Kundenbetreuung und Bindung gehen anders.

Blöd ist nur, zumindest bezogen auf den Verkäufer: Ein richtig guter Vertriebsmann ist selten ein richtig guter Organisator. Im Gegenteil: Wirkliches Talent im Vertrieb und die Fähigkeit zu professioneller Administration sind Qualitäten, die oft auf verschiedenen Sternen zu Hause sind. Deshalb ist erforderlich und hilfreich, all das, was notwendig ist, weitestgehend von selbst ablaufen zu lassen. Wirklich gute Organisation ist heute die Eintrittskarte für nachhaltigen Vertriebs Erfolg. Vertrieb mit System in der heutigen Zeit ist eine Frage der Standards und der Automatismen. Genau diese müssen in der Kundenarbeit heute zum Leben erweckt werden.

Wie managen Sie also Ihre Verkaufsarbeit, wie organisieren Sie Ihre Kundenarbeit? Was läuft bei Ihnen automatisch, irgendwie von selbst und höchst professionell? Wie sichern Sie, maximale Zeit für den Vertrieb zu haben? Wie sorgen Sie dafür, dass im Sinne dieses Buchs »Ihr Verkauf nahezu von selbst läuft«? Zum Start möchte ich mit Ihnen gemeinsam einen Blick in die Gedankenwelt von Verkäufern, von Mitarbeitern und von Kunden wagen. Es sind alles Originale, die ich in den letzten Jahren kennengelernt habe. Sie sind unabhängig voneinander. Und übrigens: Diejenigen, auf die das, was im Folgenden geschildert wird, so oder so ähnlich zutrifft, waren und sind nicht in der Minderheit ...

## **Ich fahr jetzt nach Hause ...**

*»Der Mensch, der zu beschäftigt ist, sich um seine Gesundheit zu kümmern, ist wie ein Handwerker, der keine Zeit hat, seine Werkzeuge zu pflegen.«*

(Spanisches Sprichwort)

## **Bericht eines Verkäufers kurz vor Tagesschluss**

Es ist wieder spät geworden. In fünf Minuten beginnt das »heute journal«. Nur nicht für mich. Ich habe noch 20 Minuten Autofahrt vor mir. Zeit zum Abschalten. Aber so richtig wird das auch heute nicht gelingen. Zu viel Unerledigtes bleibt wieder zurück. Und Krüger habe ich auch vergessen. Den wollte ich schon seit einer Woche anrufen.

Eigentlich ist das jeden Tag so. Manchmal frage ich mich, ob das irgendwann wieder besser wird. So wie früher. Da habe ich mich noch gefreut, wenn das Telefon klingelte. Es könnte ja ein Kunde sein. Heute ist jeder Anruf eine neue Aufgabe, obendrauf auf den Berg, der da ohnehin schon liegt. Oder untendrunter? Egal.

Es sind aber auch viele Kunden geworden in den letzten Jahren. Gestartet am Küchentisch. Dann das erste kleine Büro, was war ich stolz! Und nun in bester Lage, direkt neben dem Rathaus. Gut, unser Ort ist ziemlich übersichtlich, nur 8000 Einwohner. Aber immerhin, das