

# Öfter „Nein“ sagen ... und deshalb mehr verkaufen

In Zeiten von Internet & Co. müssen Verkäufer lernen, zu Anfragen von Interessenten auch mal Nein zu sagen, sonst fehlt ihnen die Zeit für die wirklich erfolversprechenden Kunden. Wann ein „Nein“ angebracht ist und wie man es verpackt, das erfuhren neun Verkäufer von technischen Gütern und Dienstleistungen in einem Seminar von Kaltenbach-Training.

Text: Andreas Lutz

**M**ein Handy ist drei Jahre alt“, sagt Walter Kaltenbach. „Also uralte“, so Stefan Weber trocken. Ein, zwei Augenblicke schaut Kaltenbach den 27 Jahre alten Außendienstmitarbeiter eines Anbieters von Brandschutzsystemen stumm an. Dann erwidert er: „Stimmt. Mit meinem Handy kann ich zwar telefonieren und sogar unterwegs E-Mails checken. Doch fotografieren und wie mit den modernen Smartphones im Internet surfen, meine Termine verwalten, meine Reiseroute planen und, und, und ... das geht damit noch nicht.“

Das zeigt nach Auffassung des auf den technischen Vertrieb spezialisierten Beraters, wie rasant sich die Informations- und Kommunikationstechnik in den zurückliegenden Jahren weiter entwickelt hat. Und dadurch, so der Inhaber des Trainingsinstituts Kaltenbach Training in Böbingen/Deutschland, hat sich auch das Kundenverhalten verändert: „Wenn heute ein Kunde etwas braucht, egal ob Business- oder Privatkunde“, sagt er, „setzt er sich an den PC und tippt in die Suchmaske von Google & Co. zum Beispiel den Begriff ‚Fenster‘, ‚Brandschutz‘ oder ‚Regensensor‘ ein. Und schwuppdiewupp hat er zwanzig oder gar dreißig Anbieter auf dem Monitor. Und keine zehn Minuten später hat er an alle Anbieter eine Anfrage versandt.“

„Und wir dürfen die Anfragen dann abarbeiten“, stöhnt Sven Reusche, Vertriebsmitarbeiter eines Heizungsproduzen-

ten. Binnen Sekundenbruchteilen ist zwischen den neun Seminarteilnehmern eine lebhaft Diskussion entbrannt – nicht nur darüber, wie viele, sondern auch welche „absurde“, weil unspezifizierte Anfragen auf ihren Tischen landen.

## Detaillierte Angebote kosten viel Zeit und Geld

Bei Stückgut mit einem festen Preis ist die gestiegene Zahl von Anfragen in der Regel kein Problem. Denn dann genügt es oft, dem Interessenten als Erstinformation

eine fixfertige Preis- und Angebotsliste zu mailen – sofern diese nicht sogar auf der Webseite steht. Anders sehe es aber zum Beispiel beim Unternehmen von Stefan Weber und seinem Kollegen Andreas Cerny aus, das Brandschutzsysteme verkauft. Oder beim Unternehmen von Joachim Berger.

„Wie lange brauchen Sie oder Ihre Mitarbeiter, um ein qualifiziertes Angebot zu erstellen“, fragt Kaltenbach den Vertriebsleiter Süd eines Herstellers von Gewerbehallen. „Drei, vier Stunden“, erwidert Berger nach kurzem Zögern, „wenn wir alle relevanten Infos haben, was nach Mail-Anfragen eigentlich nie der Fall ist.“ „Also fast einen halben Arbeitstag“, konstatiert Kaltenbach. „So ungefähr“, bestätigt Berger. „Und was kostet Ihr Unternehmen so ein Angebot“, fragt Kaltenbach nach. „Das haben wir noch nie berechnet“, gesteht der Vertriebsleiter. „Das sollten Sie mal tun“, empfiehlt Kaltenbach, „auch damit Sie Ihren Mitarbeitern vor Augen führen können, welche Verschwendung es ist, plan- und ziellos Angebote zu erstellen.“

Denn Fakt ist, so Kaltenbach: Bei vielen Anfragen, die auf den Tischen der Ver-

„KLAR IST, WENN VERKÄUFER JEDER ANFRAGE HINTERHER LAUFEN, WERDEN SIE IRGENDWANN ZUM HAMSTER IM HAMSTERRAD.“



© A. Lutz  
Walter Kaltenbach (Geschäftsführer Kaltenbach-Training)

käufer landen, ist von vornherein klar, dass ihr Unternehmen keine Chance auf einen Auftrag hat – z. B., weil es als Spezialanbieter zu teuer ist oder weil der Interessent nur den Markt sondieren möchte. Oder weil der Einkäufer nur ein „Konkurrenzangebot“ braucht, um damit seinen Stammlieferanten unter Druck zu setzen.

### Anfragenflut bringt Verkäufer ins Rotieren

„Was schätzen Sie, bei wie viel Prozent Ihrer Anfragen Sie eine realistische Chance auf einen Auftrag haben“, fragt Kaltenbach in die Runde. „Bei dreißig Prozent“, schätzt Cerny. „Ihr Glücklichen“, erwidert Fritz Wiebel, Inhaber einer Fenster- und Türenfabrik, sarkastisch. „Meine Leute wandeln maximal 15 Prozent der Angebote in Aufträge um.“

„Aber wenn wir keine Angebote schreiben, dann bekommen wir doch gar keine Aufträge“, ruft Carola Huber dazwischen. Die 32 Jahre alte Frau arbeitet erst seit drei Monaten im Verkaufsdienst eines Medizintechnik-Herstellers. Walter Kaltenbach schaut sie kurz an. Dann drückt er auf einen Knopf der Fernbedienung des neben ihm stehenden Beamers. An der Stirnwand des Seminarraums erscheint das Bild eines Hamsters, der sich im Laufrad dreht. „Kennen Sie das Tierchen“, fragt der Vertriebstrainer verschmitzt. „Ich komme mir manchmal sogar so vor“, erwidert Huber lachend. Vermutlich ebenso wie viele ihrer Verkäuferkollegen, die in alle Anfragen weitgehend gleich viel Zeit und Energie investieren.

„Deshalb sortiere ich von vornherein fünfzig Prozent der Anfragen aus“, berichtet Andreas Cerny. „Die bekommen eine Standardmail, und damit basta. Sonst hätte ich kaum noch Zeit für die wirklich interessanten Anfragen.“ „Aber ich kann doch nicht so viele Mails einfach aussortieren“, entgegnet Huber. „Warum nicht?“, will der erfahrene Verkäufer Cerny wissen. „Weil ich oft nicht weiß, welches Potenzial dahinter steckt. Und außerdem würde mein Chef mich killen, wenn ich die Hälfte der Anfragen einfach in den Papierkorb werfen würde.“

„Merken Sie“, sagt Kaltenbach ruhig, „wir sind gerade an einem ganz wichtigen Punkt: Klar ist, wenn Verkäufer jeder Anfrage hinterher laufen, werden sie irgendwann zum Hamster im Hamsterrad. Außerdem haben sie, wie Herr Cerny zurecht festgestellt hat, zu wenig Zeit für die wirklich erfolgversprechenden Kunden. Und das schlägt sich wiederum in der



Walter Kaltenbach: „Wenn Verkäufer zu wenig Zeit für erfolgversprechende Kunden ...“

Abschlussrate und im Auftragseingang nieder. Doch wessen Aufgabe ist es, den Verkäufern Kriterien an die Hand zu geben, auf welche Kunden sie ihre Aktivitäten fokussieren sollen? Und wessen Aufgabe ist es, Newcomern wie Frau Huber das erforderliche Wissen und Können zu vermitteln, um zu ermitteln, welches Potenzial hinter einer Anfrage steckt?“

„Das ist die Aufgabe ihrer Vorgesetzten“, erwidert Fritz Wiebel. „Genau“, ruft Kaltenbach. „Deshalb sollten Sie sich, wenn Ihre Leute nur fünfzehn Prozent der Angebote in Aufträge umwandeln, auch fragen, inwieweit Sie diese Führungsaufgaben adäquat wahrgenommen haben.“ „Vermutlich nicht“, gesteht Wiebel nach kurzem Zögern.

### Kriterien, wann sich ein Engagement lohnt

Wie wichtig es ist, dass die Vorgesetzten der Verkäufer diese Führungsaufgaben wahrnehmen, zeigt sich im weiteren Verlauf des Seminars. Denn im Vertriebsalltag ist es oft gar nicht so einfach, zu ermitteln, bei welchen Anfragen sich ein Engagement lohnt. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist: Das Unternehmen muss wissen, wer seine Kernzielgruppen sind – also bei welchen Personen und Organisationen es die größten Erfolgsaussichten hat; des Weiteren, welche Kundengruppen die wirklich lukrativen sind.

Kaltenbach erläutert dies an einem Beispiel: „Nehmen Sie das Unternehmen von Herrn Reusche. Das kann als großer Hei-

zungshersteller nicht jeden Privatmann, der sich für einen Brennkessel interessiert, bedienen. Dieses Geschäft sollte es den Handwerkern überlassen. Anders sieht es bei den Objekteuren von großen Firmen- und Verwaltungsgebäuden aus. Die haben das nötige Potenzial.“

Ähnlich verhält es sich beim Unternehmen von Weber und Cerny, das Brandschutzsysteme verkauft. „Aber wenn ich so wählerisch wäre, dann bekämen wir gar keine Aufträge für Gewerbehallen mehr“, wirft Berger ein. Sein Unternehmen leidet unter einer Auftragsflaute. „Aber kann es da die Problemlösung sein, dass Sie als Spezialanbieter jeder Anfrage hinterherrennen, bei der der Interessent sozusagen nur vier Pfeiler mit einem Wellblech braucht?“, fragt Kaltenbach.

„Nein“, gesteht Berger, „denn bei solchen 08/15-Hallen entscheidet primär der Preis.“ Also muss die Problemlösung eine andere sein: „Konzentrieren Sie sich auf Ihr Kerngeschäft und Ihre Kernzielgruppen“, mahnt Kaltenbach nochmals eindringlich.

### Unkonkrete Anfragen qualifizieren

Doch auch bei Anfragen, die zur Kernzielgruppe gehören, ist oft nicht klar, wie groß die Chance auf einen Auftrag ist – zumindest, wenn es sich bei ihnen um potenzielle Neukunden handelt. Dann darf der Verkäufer nicht vorschnell ein Angebot abgeben. Er muss die Anfrage zunächst qualifizieren – zum Beispiel, indem er zum



... haben, schlägt sich das in der Abschlußrate und im ...

Telefonhörer greift und beim Anfrager nachfragt, a) ob er die Türen, für die er ein Angebot wünscht, für ein konkretes Objekt benötigt, das in absehbarer Zeit gebaut wird, b) welche anderen Hersteller noch eine Anfrage erhielten, und c) an welchen Kriterien sich die Kaufentscheidung orientieren wird – rein am Preis oder ...?

„Anfrager, die Ihnen diese Infos nicht geben, sind in der Regel nicht ernsthaft an einer Zusammenarbeit interessiert“, weiß Kaltenbach, der vor seiner Beraterstätigkeit Vertriebsleiter und Geschäftsführer in Unternehmen der Holz-, Metall- und kunststoffverarbeitenden Industrie war, aus Erfahrung. Die Seminarteilnehmer nickten zustimmend.

Was Verkäufer also brauchen, sind „Stoppschilder“, die ihnen sagen: In diesem Fall lohnt sich ein Engagement nicht. Ein solches Stoppschild ist, dass Andreas Cerny zu Personen und Organisationen, die er nicht kennt und einschätzen kann, sagt: „Gerne erstellen wir für Sie ein Angebot für ein Brandschutzsystem. Hierfür würden wir Ihnen jedoch soundsovielen Euro berechnen.“ Seine Begründung: Um ein maßgeschneidertes Angebot zu erstellen, müssen sich die Techniker seines Unternehmens zunächst intensiv mit dem Bauvorhaben befassen – und bei Altbauten ist oft sogar ein Besichtigungstermin vor Ort

nötig. „Bei Anfragern, die hierzu sofort nein sagen, haben wir ohnehin keine Chance.“ Diese Erfahrung hat Cerny gesammelt: „Die wollen nur ein Vergleichsangebot haben.“

In Zweierteams entwickeln die Seminarteilnehmer solche „Stoppschilder“ für ihre Unternehmen. Ein Resultat der Teamarbeit ist: Die Verkäufer von Fritz Wiebel werden künftig Interessenten zunächst bitten, die Fenster- und Türeinstellung auf dem Werksgelände seines Unternehmens zu besuchen. Und Berger? Er wird künftig Interessenten bitten, zunächst eine Checkliste auszufüllen, in der u. a. erfasst wird, wie die Halle genutzt werden soll, und danach den Anfrager zu einem gemeinsamen Besuch einer ähnlichen, bereits errichteten Halle einladen. „Und erst danach erstelle ich eventuell ein Angebot“, berichtet er. „Sehr gut“, meint Kaltenbach.

**„Stoppschilder“ für den gesamten Akquiseprozess**

Das Problem bei solchen Gütern wie etwa Heizungsanlagen, Brandschutzsystemen, Gewerbehallen und medizin-technischen Geräten ist jedoch: Der Kaufentscheidungsprozess der Kunden erstreckt sich oft über einen längeren Zeitraum – und mancher Interessent, der anfangs attraktiv erschien, entpuppt sich in ihm als

„lahme Ente“. Deshalb benötigen Verkäufer in diesem Prozess weitere Stoppschilder, die ihnen sagen: Ein weiteres Engagement lohnt sich nicht, sonst ist die Gefahr groß, dass der Kaufprozess zur Endlosschleife wird.

So wie bei einem Außendienstkollegen von Carola Huber: Der besuchte bereits fünf Mal einen potenziellen Kunden, nur um ihm ein medizinisches Gerät im Gesamtwert von 12.000 Euro zu verkaufen. Und für jeden dieser Besuche benötigte er inklusive Vor- und Nachbereitung circa einen halben Tag – auch weil das Büro des Noch-nicht-Kunden 120 Kilometer entfernt ist.

„Was schätzen Sie, wie viel Arbeitstage Ihr Kollege schon in diesen Kunden investiert hat?“, fragt Kaltenbach Carola Huber. „Inklusive der vielen Telefonate und Mails



... Auftragseingang nieder.“

locker sechs, sieben“, antwortet diese. „Ein Monat hat im Schnitt achtzehn Arbeitstage – also einen Drittel Monat“, rechnet Kaltenbach nüchtern vor. „Angenommen nun, der Verkäufer kostet Ihr Unternehmen pro Monat inklusive Lohnnebenkosten und Firmenwagen nur 6000 Euro. Dann hat der Akquiseversuch Ihr Unternehmen schon 2000 gekostet, ohne dass der Verkäufer einen Euro Umsatz schrieb. Rechnet sich das bei einem potenziellen Auftragswert von 12.000 Euro?“

„Wohl kaum“, erwidert Huber. „Und wie viel Umsatz hätte Ihr Kollege in dieser Zeit schreiben müssen, damit er sich fürs Unternehmen lohnt?“, fragt Kaltenbach weiter. „Mindestens das sieben- bis zehnfache dessen, was er kostet“, antwortet

Wiebel, ganz Unternehmer. „Also circa 14.000 bis 20.000 Euro.“ „Hoffentlich habt Ihr nicht nur solche Verkäufer,“ sagt er dann zu Huber, „sonst ist Eure Firma bald pleite.“

### Das „Nein“ angemessen verpacken

Doch wie kann ein Verkäufer einem Interessenten sein Nein verkaufen – sei es im Erstkontakt oder im Verlauf des Akquiseprozesses? Am einfachsten gelingt dies laut Kaltenbach, wenn der Verkäufer den Interessenten an den Punkt führt, dass er selbst erkennt: In diesem Fall sind wir offensichtlich nicht die idealen Partner. Wie dies geht, erläutert der Vertriebstrainer an einem Beispiel.

Angenommen, ein Interessent möchte ein Angebot für die Haustüren von Fritz Wiebels Unternehmen haben. Der Verkäufer vermutet jedoch, dass der Anfrager nur ein Vergleichsangebot wünscht. Dann kann er zum Interessenten sagen. „Danke für Ihre Anfrage. Unsere Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass unsere Kunden dann am zufriedensten sind, wenn wir ihnen zunächst in unserer Türenaustellung die verschiedenen Modelle und Schließ-



Der Trainer über „Stoppsschilder“ ...

systeme erklärt haben. Deshalb bitte ich Sie, unsere Ausstellung zu besuchen.“

Wünscht der Interessent nur ein Vergleichsangebot, wird ihm dieser Aufwand zu hoch sein, also sagt er zu einem Besuch Nein. Und dies eröffnet dem Verkäufer die Chance zu sagen: „In diesem Fall würden wir gerne auf ein Angebot verzichten.“



... für Verkäufer – und über „Anpassungs-“ und „Ausweichfallen“.

Gemeinsam üben die Seminarteilnehmer, „Nein“ zu Kunden zu sagen – anhand von konkreten Praxisbeispielen. Dabei zeigt sich, wie Carola Huber betont: „Das Nein-Sagen ist eigentlich gar nicht so schwer.“

Im Vertriebsalltag erweist sich denn auch meist ein anderer Punkt als „Stolperdraht“: Viele Verkäufer haben laut Kaltenbach ein falsches Verständnis von Kundenorientierung und übersetzen „kundenorientiert sein“ mit: „Fast alles tun, was der Kunde wünscht.“ Entsprechend schnell tappen sie in die „Anpassungs-falle“. Das heißt, sie lassen sich vom Kunden zu einem Verhalten verleiten, dass sie eigentlich nicht zeigen möchten. Kaltenbach nennt ein Beispiel: Angenommen, der Verkäufer hat „Ich erstelle nur Angebote für Kunden, die in der Verkaufsausstellung waren.“ als „Stoppsschild“ formuliert. Der Kunde sagt aber: „Ich habe hierfür keine Zeit.“ Oder: „Ich brauche das Angebot aber schon morgen.“ Dann formulieren und verschicken die meisten Verkäufer trotzdem ein Angebot.

Eine weitere Falle, in die Verkäufer oft tappen, ist die „Ausweich-Falle“. Das heißt, statt zum Interessenten klar „Nein“ zu sagen, vertrösten sie ihn immer wieder. Die Folge: Der Kunde fühlt sich irgendwann veralbert – er ist sauer und erzählt dies auch anderen potenziellen Kunden.

### Den Mitarbeitern den Rücken stärken

„Doch nun raten Sie mal, wessen Aufgabe es ist, dafür zu sorgen, dass die Verkäufer nicht immer wieder in diese Fallen tappen“, fragt Kaltenbach, nachdem er sie erläutert hat. Joachim Berger: „Vermutlich ist dies meine Aufgabe als Vertriebsleiter.“ „Richtig“, so Kaltenbach. „Es ist die Aufgabe der Vorgesetzten der Verkäufer, ihren Mitarbeitern immer wieder zu vermitteln, was Kundenorientierung bedeutet und worin sich diese im Kundenkontakt zeigt. Und sie müssen ihren Mitarbeitern auch das nötige Selbstbewusstsein vermitteln, ein Nein durchzuhalten – selbst wenn der Interessent sie sozusagen auf Knien um ein detailliertes Angebot oder irgendeine andere Vorleistung anfleht.“

In der abschließenden Seminarauswertung sagt denn auch Joachim Berger: „Für mich war die wichtigste Erkenntnis heute, dass ich meinen Mitarbeitern klare Kriterien an die Hand geben muss, wann sie Angebote erstellen und diese konsequent nachfassen müssen.“

„Denn sonst stehen sie auf verlorenem Posten“, ergänzt Fritz Wiebel. Und für Carola Huber war die wichtigste Erkenntnis: „Eigentlich ist Nein-Sagen ganz leicht – zumindest wenn man als Verkäufer weiß, bei welchen Kunden sich ein Engagement lohnt und was man erreichen möchte.“