

Karl Pinczolits
Der *initiative*
Verkäufer

Die
geheimen
Treiber des
Verkaufserfolgs

campus

Der *initiative* Verkäufer

Karl Pinczolits ist seit 37 Jahren im Verkauf und als Berater tätig. Er ist Gründer des Instituts für Vertrieb einer Unternehmensberatung, die auf Vertriebsausbildung spezialisiert ist. Als Berater und Vortragender ist er international tätig, und er leitet den Fachbereich Vertrieb an der Fachhochschule Wiener Neustadt.

Karl Pinczolits

Der *initiative* Verkäufer

Die geheimen Treiber des Verkaufserfolgs

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50509-1 Print
ISBN 978-3-593-43351-6 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43363-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg
Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Initiativkraft: Kompetenzen und Fertigkeiten	9
Vorwort	11
Einleitung	15
1. Initiative:	
Warum wir uns nehmen sollten, was wir wollen	19
Sind sie reaktiv, initiativ oder probleminitiativ?	23
Bauch- oder Kopfentscheidungen	27
Die Initiativkraft	29
Initiativtyp-Test	32
Auswertung	33
2. Überlegenheitsillusionen:	
Wer gut drauf ist, kommt gut an	35
Immer locker bleiben	36
Wie werde ich überlegen?	41
Überlegenheit transferieren	44

3. »Happy Loser«-Effekt:

Warum erfolgreiche Verkäufer glückliche

Verlierer sind 47

Kunden lieben den Spieler und nicht den Spielverderber 48

Glücklich verlieren lernen 52

Spielen bringt Menschen zusammen 55

4. **Wilde Entschlossenheit:**

Wieso nur das wirkt, was schmerzt 57

Wenn wir gerne wollen, uns aber nicht trauen 58

Der Anstoß, der Schubs, der Tritt, den jeder braucht 59

Die Freiheit des Handelns benötigt eine Anleitung 65

5. **Einzelkämpfereffekt:**

Warum wir uns für nichts zu gut sein dürfen 69

Alles geben, wenn es darauf ankommt 72

Ich bin mir für nichts zu schade 75

Alleine bin ich stark 78

6. **Selbsttherausforderung:**

Warum gute Verkäufer glauben, dass alles möglich

ist 81

Die Herausforderungsprämie 84

Wo sind die Grenzen des Tuns? 85

Die »Alles ist möglich«-Einstellung 88

7. **Verkaufsrusch:**

Der erste Schritt macht Freude 91

Initiativkraft 93

Der erste Schritt 94

Der Lebensplan ist aufgegangen 96

Wie trainiere ich meine Initiativkraft? 100

8. Reichweite:	
Wie man Fremde zu Freunden macht	103
Die Macht des Verkäufers	105
Die Nettoreichweite steigern	108
Finden Sie neue Freunde, die noch Fremde sind	115
9. Chancen:	
Warum Verkaufen glücklicher macht als	
Einkaufen	121
Glücksbringer	126
Chancenformel	129
Magische Orte und besondere Momente	132
Verhaltensauffällig und verhaltenskreativ sein	136
10. Kundenraster:	
Der erste Schritt in die richtige Richtung	141
Erkunden Sie Ihre Kundenlandschaft	142
Kunden verlieren, um zu wachsen	143
Beschleunigungen der Kundenbetreuung	147
11. Beziehungsmuster:	
Verkaufen Sie dort, wo Sie hervorragend sind	151
Kaufen ist asozial	154
Warum Fans anders sind	157
Schiefe Wetten auf Kunden	160
12. Gedankenspiele:	
Gedanken denken und lenken	163
Handeln statt denken	168
Aufmerksamkeitsblindheit	170
Bedeutungsperspektive und Möglichkeitswahrnehmung	173

Nachwort	175
Anmerkungen	179
Danksagung	187
Literatur	189
Register	191

Initiativkraft: Kompetenzen und Fertigkeiten

Initiativkraft	Kompetenzen und Fertigkeiten	Verhalten
Überlegenheits-illusionen	Souverän und überlegen sein	Immer locker bleiben
»Happy Loser«-Effekt	Mit Niederlagen umgehen zu lernen	Nicht entmutigen lassen
Wilde Entschlossenheit	Mutig, die richtigen Dinge, zur rechten Zeit zu machen	Angstfrei handeln
Einzelkämpfereffekt	Alleine stark zu sein und sich auf niemanden zu verlassen	Alles geben zu können und sich für nichts zu schade sein
Selbsttherausforderung	Sich fürs Richtige zu motivieren	Zu glauben »alles ist möglich«
Verkaufsrusch	Wenn sie das Verkaufen motiviert	Man freut sich auf das Verkaufen
Reichweite	Die Fähigkeit seine Kontakte zu erweitern	Fremde zu Freunden machen
Chancen	Die eigenen Möglichkeiten ausschöpfen	Chancen sehen und nutzen
Kundenmuster	Kunden klassifizieren	Der erste Schritt in die richtige Richtung
Beziehungsraster	Den Beziehungsstatus lenken	Immer mehr bei Freunden verkaufen
Gedankenspiele	Gedanken lenken können	In Stimmung zu kommen um initiativ zu sein

Vorwort

Wir kennen viele Sprichwörter, in denen der erste Schritt enthalten ist: »Der erste Schritt ist der Schwerste«, »Auch ein Weg von hundert Meilen beginnt mit dem ersten Schritt« oder »Der erste Schritt ist der Beginn der Zukunft«. Dieses Buch untersucht das Geheimnis des ersten Schrittes. Wie wirkt er und was beeinflusst Menschen, den ersten Schritt zu tun? Wir nennen den ersten Schritt eine Initiative. Initiativen sind Meilensteine in unserer Entwicklung. Von allen Aktivitäten, die ein Mensch macht, kommt der Initiative eine besondere Bedeutung zu. Mit jeder Initiative vergrößern wir unsere Reichweite, entdecken Möglichkeiten und können damit Kunden und Märkte gewinnen.

Menschen, die initiativ sind, erweitern ihren Kontaktradius und setzen damit Signale bei anderen Menschen. So werden durch Initiativen die Wahrnehmung, das Interesse und auch die Aufmerksamkeit in der Umwelt gesteigert, was dazu führt, dass Impulse ausgelöst werden. Ein Teil dieser Impulse erzeugt Reaktionen in der Umwelt, die wir als Optionen und Chancen bewerten können. Initiative Menschen sind damit häufiger mit Chancen konfrontiert und haben so die Möglichkeit, zu wählen. Wer viele Chancen und damit Wahlmöglichkeiten sieht, hat zwei große Vorteile: Erstens erlebt er positive Gefühle, fühlt sich begehrt, ist stolz, erlebt Freude und blickt positiv in die Zukunft. Und zweitens: Wer viele Chancen hat, kann die Besten für sich auswählen, und somit seine wirtschaftliche Basis verbessern.

Selbst Menschen, die sich selbst als initiativ beschreiben, sind maximal nur 1 Prozent ihrer Arbeitszeit initiativ, doch in dieser kurzen Zeit

gestalten sie ihre Zukunft. Initiativen sind seltene Ereignisse, die aber viel bedeuten; Initiativen sind vergänglich, flüchtig und stark auf die Psyche wirkend und gedeihen nur in einem bestimmten Mikroklima. Sie haben aber einen entscheidenden Einfluss auf Ergebnisse.

Fünf Basiskompetenzen sind hier hilfreich, um initiativ zu sein: erstens, Souveränität und Überlegenheit, zweitens, bei Niederlagen motiviert zu bleiben, drittens, sich für keine Tätigkeit zu schade zu sein und alles geben zu können, viertens, angstfrei entschlossen zu agieren und fünftens, sich herausfordern zu können. Diese fünf Kompetenzen führen letztlich zum Verkaufsrausch. Verkäufer, die sich in diesem Rausch befinden sind belastbarer, auch höher motiviert und stabil in der Leistung. Dieser Zustand kann süchtig machen; wer ihn einmal erlebt hat, der will diesen Zustand immer öfter herbeiführen. Im Verkaufsrausch ist man initiativer und die Verkaufsergebnisse verbessern sich.

Der erste Schritt ist das Wichtigste an einem Vorhaben, alles andere kommt von selbst. Für das Erzielen von Resultaten ist eine hohe Reichweite besonders wichtig. Reichweite bedeutet, Fremde zu Freunden zu machen, und entsteht durch viele persönliche Kontakte, die eine bestimmte Zeit lang häufig und regelmäßig gepflegt werden, damit sie sich akkumulieren können. Durch eine hohe Reichweite können mehr Chancen erarbeitet werden. Auf der persönlichen Ebene kann man durch das häufige Sehen von Chancen vor allem psychische Vorteile erkennen, auf der materiellen Ebene mehr Geschäftsmöglichkeiten und Umsätze. Veränderungen passieren nicht, indem man auf sie wartet, sondern indem man den ersten Schritt geht. Erst Initiativen zeigen den Weg zu frischen Geschäfts- und Absatzmöglichkeiten in der Zukunft. Initiativen fördern die Fremdorrientierung und lenken sie dorthin, wo der tatsächliche Bedarf besteht. Denn genau dort, wo Initiativen auf fruchtbaren Boden fallen, liegt der Bedarf der Zukunft.

Menschen, die ein positives Verhältnis ihrer Initiativen zu ihren reaktiven Aktivitäten haben, fühlen sich besser, da sie glauben, dass sie die Autoren der Ereignisse in ihrem Leben sind. Sie glauben, das Leben selbst bestimmen zu können. Entscheidend ist hier die Nettoreichweite, also die Dauer, die Anzahl und die Taktung der Initiativen. Die Initiative ist der erste Schritt einer Aufgabe, der erste Schritt, etwas zu verändern oder zu

verbessern. Die Initiative und die durch den ersten Schritt ausgelösten Aufgaben bestimmen das Initiativ-/Reaktiv-Verhältnis. Wer ein Initiativ-/Reaktiv-Verhältnis von mehr als 1:1 fühlt sich bereits als Autor des Geschehens. Wer glaubt sein Geschäft, im Griff zu haben und den Markt zu treiben, der fühlt sich besser als Menschen, die wenig oder kaum initiativ sind. Wer sich genauso lange mit Initiativen und den sich daraus ergebenden Aufgaben beschäftigt wie mit reaktiven Tätigkeiten, der kann ein Plus an positiven Gefühlen verbuchen. Es ist oft nicht so wichtig, wie groß der erste Schritt ist, als vielmehr in welche Richtung er geht. Wer seine Initiativen lenkt und steuert, erreicht bessere Ergebnisse. Kundemuster und Beziehungsraster zeigen uns, wo initiatives Verhalten besonders erfolgreich ist. Initiativen Menschen ist es damit möglich, mehr und bessere Kunden zu betreuen. Initiativ zu sein ist die Schlüsselkompetenz jedes Verkäufers.

Nicht jeder Mensch muss im gleichen Ausmaß initiativ sein. Aber in der Zielgruppe der Verkäufer, Einpersonenunternehmen, Gründer, Gewerbetreibenden, Vertreter, Manager, Unternehmer, Berater, freien Berufe sind Initiativen ein wichtiger Schritt zum Geschäftserfolg. Dieses Buch ist allgemein geschrieben und beschreibt initiatives Verhalten, das für jede Art der Geschäftsentwicklung und des Erschließens von Kunden und Märkten wichtig ist.

Veränderung, Stress und private Probleme wirken auf die Initiativkraft des Menschen. Immer mehr Unternehmen verändern in immer kürzeren Zeiträumen ihre Strukturen, haben die Kosten laufend gesenkt, automatisiert und umorganisiert und stellen sich nun die Frage: Was kommt danach? In einer Welt der Veränderung, der Technologie, der Systeme und der Strategien plädiere ich dafür, den Fokus vermehrt auf Initiativen zu legen. Sie sind der erste Schritt in die richtige Richtung. Sie zeigen, wo es die neuen und frischen Chancen im Markt gibt. In allen meinen Projekten der letzten 25 Jahre untersuche ich die Beziehungen zwischen Aktivität und Erfolg von unterschiedlichen Seiten. In diesem Werk konzentriere ich mich auf die Macht der Initiative. Die hier gewonnenen Erkenntnisse sind weit über den Bereich des Verkaufs anwendbar.

Einleitung

Was ist beim Fußballspielen die Initiative? Was glauben Sie? Wenn man zehn Personen spontan zu dem Thema befragt, dann erhält man meistens dieselbe Antwort: aufs Tor zu schießen. Zugegeben: Das ist zwar eine sehr wichtige Aktivität beim Fußballspielen. Doch es ist keine Initiative. Initiativen sind meist so offensichtlich, dass sie einem gar nicht in den Kopf kommen. Die Initiative beim Fußballspielen ist es, erst einmal auf den Fußballplatz zu gehen, zu laufen und danach mit dem Ball in die richtige Richtung zu laufen. Das klingt trivial, und ehrlich gesagt ist es das auch. Und doch ist es der erste Schritt, um letztlich auch Tore zu schießen.

Sie nehmen sich vor, täglich laufen zu gehen. Die Initiative besteht dann aus dem ersten Schritt, den Sie mit Ihren Laufschuhen tun. Was ist die Initiative beim Ansprechen? Wer neue Menschen kennenlernen will, muss sich am richtigen Ort befinden und in der Lage sein, andere anzusprechen. Die eigentliche Initiative beim Ansprechen ist aber das Ausgehen, denn wer nur Zuhause bleibt, lernt niemanden kennen. Stellen sie sich schon die Frage, was bei Ihnen, beim Verkäufer, beim Berater, beim Architekten, beim Unternehmer die Initiative ist? Initiativen sind der erste Schritt, dem die anderen folgen. Versuchen wir die Eigenschaften von Initiativen aus heutiger Sicht zunächst einmal zu beschreiben, um später besser verstehen zu können, wie sie wirken.

Erstens: Initiativen sind flüchtig! Am besten, Sie stellen sich eine Initiative als Gas vor. Solange wir das Gas in einem geschlossenen Behälter aufbewahren, verweilt es darin, aber sobald wir den Behälter öffnen, ver-

flüchtig es sich. Selbst wenn Sie den Deckel nur kurz öffnen, wird das Gas aus dem Behälter entweichen. Initiativen sind die ersten, die uns verlassen, aber die letzten, die von alleine wiederkommen. Die Flüchtigkeit der Initiative bewirkt, dass in bestimmten Situationen die Anzahl der Initiativen plötzlich stark zurückgeht. Das kann Gründe beim Verkäufer, aber auch im Unternehmen haben. Wenn sich zum Beispiel eine Krise anbahnt – bei Stimmungsschwankungen, bei Veränderungen im Unternehmen, bei neuen Marktconstellationen –, dann sind es die Initiativen, die »flüchten«. Und sie müssen bewusst gefördert werden, damit sie wiederkommen.

Zweitens: Initiativen sind vergänglich. Sie haben ein Zeitfenster, in dem sie sinnvoll, oder sogar erst möglich sind. Das ist eine objektive Vergänglichkeit. Initiativen haben daher ein Ablaufdatum. Außerhalb dieses Zeitfensters aktiv zu werden, macht also keinen Sinn.

Drittens: Initiativen sind an Orte und an Momente gebunden. Es gibt bestimmte Orte (magic places), an denen sich Kunden häufiger aufhalten und Initiativen leichter möglich sind, und bestimmte Momente (golden moments), in denen Kunden häufiger nachfragen und kaufwilliger sind. Handlungen an diesen Orten und in diesen Momenten sind besonders erfolgreich. Initiativen am richtigen Ort und im richtigen Moment sind wirkungsvoller!

Viertens: Initiativen sind selten! Sie gehören zu den seltensten Aktivitäten im Arbeitsleben und daher sollte man sehr auf sie achten. Von den jährlich etwa 1 500 bis 3 300 Aktivitäten eines Außendienstmitarbeiters machen Initiativen nur einen kleinen Prozentsatz gemessen an der Gesamtzahl der Aktivitäten eines Verkäufers aus. Eben weil sie selten sind, muss man auf sie achten!

Fünftens: Initiativen wirken auf die Psyche und die Psyche wirkt stark auf sie! Hier gibt es eine Wechselwirkung. Wer initiativ ist, der fühlt sich – allgemein gesprochen – besser. Hier wirken die durch die Initiative erkannten Chancen. Chancen zeigen einem den Weg in die Zukunft und wenn diese rosig ist, dann entstehen Glücksmomente. Auf der anderen Seite: Wer nicht gut drauf ist, der setzt kaum Initiativen. Wer sich gut fühlt, ist souveräner und initiativer!

Sechstens: Initiativen benötigen eigene Kompetenzen. Wenig initiativen Menschen fehlt meist die Kompetenz der Souveränität und Überlegenheit, sie haben oft eine Angst vor dem Verlieren und Scheitern, sie sind sich für einige Tätigkeiten zu schade, ihre Willenskraft zum Handeln und die Selbstmotivation ist gering. Die Initiativkraft ist ein Maß für diese Kompetenzen. Je initiativer ein Mensch ist, desto höher ist seine Initiativkraft!

Siebtens: Muster und Raster zeigen uns, wohin wir den ersten Schritt machen sollen. Wer will, dass seine Initiativen wirkungsvoll sind, benötigt einige Fertigkeiten, die uns zeigen, wo Initiativen besonders wirkungsvoll sind.

Achtens: Initiativen gedeihen nur in einem bestimmten Mikroklima! Selbst wenn die Kompetenzen vorhanden sind, benötigen Initiativen zusätzlich ein bestimmtes Klima, in dem sie gedeihen können. So ist der Anteil der Initiativen bei Menschen, die in der Leistungskurve aufsteigen, höher als bei jenen, die in der Leistungskurve absteigen. Wer ein negatives Erlebnis hatte, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit viele Tätigkeiten weiterhin machen. Aber initiativ wird er nicht mehr sein. Veränderungen wirken auf dieses Mikroklima, und die Anzahl der Initiativen sinkt. Eine gelebte Initiativkultur ist der Garten, in dem Initiativen gedeihen können.

Wie ist das Buch zu lesen? Nachdem im ersten Kapitel vorgestellt wird, was eine Initiative ist und welchen Einfluss sie auf Ergebnisse hat, werden in den folgenden die fünf Kompetenzen initiativen Verhaltens vorgestellt: die Überlegenheitsillusion, oder »Happy Loser«-Effekt, die wilde Entschlossenheit, das Einzelkämpferverhalten und die Selbsttherausforderung. Außerdem wird der Verkaufsrausch beschrieben: Er ist das Ergebnis dieser Kompetenzen. Darüber hinaus wird gezeigt, wie Initiativen Ihre persönliche Reichweite erhöhen und wie es möglich ist, mehr Chancen zu sehen und zu nutzen. Die Kapitel über Kundenraster und Beziehungsmuster zeigen, in welche Richtung wir den ersten Schritt machen sollen, und zuletzt lernen Sie initiative Denkmuster und ein Mikroklima für Initiativen kennen.

1. Initiative: Warum wir uns nehmen sollten, was wir wollen

Stellen Sie sich vor, Sie besuchen mit zwei Freunden eine Party und jeder von Ihnen hat die Absicht, das Beste aus dem Abend zu machen. Es sind 30 Personen auf die Party eingeladen. Sie wollen die perfekte Party – also nicht nur Essen, Getränke und Musik –, sondern Sie wollen auch Spaß haben und die richtigen Gäste kennenlernen. Sie haben jetzt drei Möglichkeiten, mit den anderen Partygästen in Kontakt zu treten: Sie können reaktiv, typisch initiativ oder atypisch initiativ sein. Jeder Ihrer Freunde sollte eine der drei Rollen übernehmen. Stellen Sie sich weiter vor, Sie sind der reaktive Partybesucher und Ihre Aufgabe besteht darin, sich auf ein Sofa zu setzen, zu beobachten und zu warten, bis Sie angesprochen werden. Wenn Sie angesprochen werden und Sie keinen weiteren Kontakt mit dem Gesprächspartner wollen, können Sie diesen auch ablehnen. Der Freund mit dem typisch initiativen Verhalten soll zu jener Person Kontakt aufnehmen, mit der er glaubt, am leichtesten ins Gespräch zu kommen. Und der zweite Freund, der sich in der atypisch initiativen Rolle befindet, hat die Aufgabe, auf dem kürzesten Weg zu der für ihn am meisten interessanten Person zu gehen und damit auch eine Abfuhr zu riskieren. Welcher dieser Wege ist der beste Weg, um in den Partyhimmel zu kommen? Der Reaktive, der typisch Initiative oder der atypisch Initiative?

Verfolgen wir dieses Partyszenario weiter. Sie warten auf Ihrem Sofa, Ihre Freunde schwärmen aus und treffen auf die von Ihnen favorisierten Personen. Der atypisch Initiative geht auf kürzestem Weg zu der am meisten favorisierten Person und holt sich einen Korb. Ihr Freund geht

dann sofort zur zweiten Wunschkandidatin und jetzt klappt es. Der zweite Freund geht den leichten Weg und wählt eine Person aus, von der er glaubt, dass sie gerne mit ihm in Kontakt kommt. Es klappt, er hat keine Abfuhr zu erhalten. Das gewählte Verhalten hat sich als ein müheloser und einfacher Weg herausgestellt. Da keiner auf der Party allein bleiben will, geht der Suchprozess immer weiter, bis jeder der Partygäste seinen optimalen Gesprächspartner gefunden hat. Auch Sie werden angesprochen, aber von einer Person, die sie garantiert nicht ansprechen würden. Sie lehnen einmal ab, aber da Sie nicht alleine bleiben wollen, vertiefen Sie den Kontakt mit der nächsten Person, die Sie anspricht.

Jetzt haben wir das Ergebnis. Nach dem »Gale Shapley Algorithm«¹, der dieses Phänomen beschreibt, hat nach einigen Durchgängen die Gruppe, die atypisch initiativ ist, immer die besseren Partner gefunden, als jene, die nur initiativ waren und jene, die auf dem Sofa sitzen geblieben sind. Warum? Wer in seiner Zielgruppe mit jenen startet, mit denen er zusammen sein will, der wird langfristig immer die bestmögliche Variante aus diesem Auswahlspiel erhalten. Er wird damit zum Partylöwen, für den die Party großartig verläuft. Wer initiativ ist, wird jene Person als Gesprächspartner erhalten, die gerade noch akzeptiert wird. Die Lösung ist gut, sie reicht aber nicht aus, um ein Hochgefühl zu erlangen. Wer aber wartet bis er angesprochen wird, wird lediglich die am wenigsten abgelehnte Person als Partner erhalten. Fest steht: In allen drei Fällen erhalten wir eine Lösung. Im ersten Fall die bestmögliche, im zweiten Fall die gute und im dritten Fall, wenn man nur herumsitzt, beobachtet und von vielen ignoriert wird, die am wenigsten gute Lösung.

Wer auf der Party seine Favoriten in eine Rangreihung bringt und überlegen und mutig den besten Partner anspricht, wird auch bessere Partner kennenlernen. Wer sich an die Regel »Nimm dir was du willst« hält und eine Person nach der anderen aus der Gruppe der Wunschkandidaten anspricht, wird am Ende des Abends die »bestmögliche Lösung« haben. Auch jene Person, die sich reaktiv verhält und wartet, wird eine Lösung haben – aber garantiert eine schlechtere. Es ist viel wahrscheinlicher, von einer Person angesprochen zu werden, die man gar nicht kennenlernen will. Dieses Beispiel zeigt unmissverständlich, dass sich die

Qualität der Lösung verändert, indem wir initiativ sind, aber noch mehr, dass wir das beste Ergebnis erzielen, wenn wir atypisch initiativ sind.

Initiativ zu sein ist also dort wichtig, wo wir von einer Vielzahl von Varianten sprechen. Wir haben im Verkauf in der Regel viele Kunden, neue und bestehende, und auch viele Projekte und Projektmöglichkeiten, und auch wer wenige Kunden hat – zum Beispiel im Verkauf an Großkunden – hat viele Ansprechpartner. Wer nur wenige Varianten hat, zum Beispiel nur drei mögliche Kunden mit nur je einem Ansprechpartner, und auch den Kundenkreis nicht erweitern kann, für den ist es möglich, in einem bestimmten Zeitraum alle zu betreuen. Aber die Auswirkung ist gering. Warum? Sie werden in kurzer Zeit alle Kunden bearbeiten können. Hat aber ein Verkäufer dreißig oder noch mehr Kunden und ebenso viele, die nicht kaufen, aber in Zukunft kaufen könnten, dann ist es wichtig, die »bestmögliche Lösung« anzustreben. Der Grund liegt auf der Hand. Es kann in der gleichen zur Verfügung stehenden Verkaufszeit ein viel besseres Ergebnis erzielt werden. Das gleiche gilt auch bei Neugründungen von Unternehmen oder beim Aufbau oder dem Eintritt in neue Märkte.

»Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr«, lautet ein Sprichwort. Reaktives Verhalten ist demnach keine Option im Vertrieb. Und normales initiatives Verhalten führt nur zur Durchschnittlichkeit. Wer sein Verkaufsverhalten, aber auch sein privates Verhalten analysiert, wird dieses Ergebnis erhalten. Das ergibt die Auswertung des Algorithmus. Was bedeutet das jetzt in einem Markt? Ganz einfach. Neben der normalen Initiative, die in bestimmten Situationen auch sinnvoll sein kann, ist es immer wichtig, den ersten Schritt auch »in die richtige Richtung« zu setzen, also atypisch initiativ zu sein. Dieses Verhaltensmuster bringt im Verkauf immer die »bestmögliche Lösung«. Wer also atypisch initiativ agiert und sich nimmt, was er will, hat in der Langzeitbetrachtung immer die besseren Karten im Spiel. Wichtig dabei ist, sich nach einem Fehlschlag nicht entmutigen zu lassen. Hat der Kunde kein Interesse, geht man umgehend zum nächsten. Sobald Wahlmöglichkeiten vorhanden sind, müssen diese in eine Reihenfolge gebracht und strukturiert werden. Es gibt viele Muster und Raster², mit denen Sie das tun können: Chancenraster zeigen uns, wo wir mehr Kunden finden,

Kundenmuster zeigen uns, welche Ansprechpartner wir vorrangig ansprechen sollen. Beziehungsmuster³ zeigen uns, in welche Beziehungen wir vorrangig investieren sollen und Gedankenmuster zeigen uns, welche Stimmung wir benötigen, um initiativ zu sein. Starten Sie immer mit den besten Optionen, dann werden Sie immer mehr »bestmögliche Kunden« auf Ihrer Kundenliste stehen haben. Das ist übrigens auch der Fall, wenn Sie wenige große Kunden oder nur ein Projekt betreuen, denn dort haben Sie auch viele Möglichkeiten, wichtige oder unwichtige Ansprechpartner zu betreuen. Wenn Sie auf den besten Kunden warten, dann werden Sie mit dem »am wenigsten abgelehnten Kunden«, der Sie findet, Vorlieb nehmen müssen. Dieses Experiment beweist, dass initiatives Verhalten zu besseren Resultaten führt als reaktives Verhalten.

Aber es gibt noch ein weiteres interessantes Detail: die Verteilung der Wahrscheinlichkeiten, mit der Verkäufer atypisch initiativ reagieren. Nachdem ich bei mehreren Verkäufergruppen aus den unterschiedlichsten Branchen den Grad des »Initiativseins« analysiert hatte, konnte bereits ein klares Bild erkannt werden. Nur 7 Prozent der Verkäufer verhalten sich atypisch initiativ, was keine Überraschung mehr war: Sie waren mehrheitlich im Aufsteigerbereich oder unter den Spitzenverkäufern zu finden. Bei den Verkäufern aus dem Absteigermilieu und hier vor allem bei den leistungsschwachen Verkäufern gab es kaum atypisch initiatives Verhalten. Wer also aufsteigt und eine hohe Leistung erbringt, ist mehr atypisch initiativ. Wer initiativ ist, ist in einer bestimmten Stimmung, man hat Wünsche und Träume, die man erreichen will. Menschen, die sich ärgern und belastet sind, reagieren reaktiv.

Was bedeutet das für die Praxis des Verkaufes? Wie sollen wir handeln? Reaktiv, typisch initiativ oder atypisch initiativ? Diese Unterscheidung soll nicht dazu führen, dass Sie allzu schwarzweiß denken. Die Empfehlung ist kein »Entweder/Oder« sondern meistens ein »Sowohl/als Auch«. Bevor reaktiv gehandelt, also auf Kunden gewartet wird, ist es immer besser, initiativ zu sein und den leichten Weg zu gehen, also zu Kunden, die nicht so anspruchsvoll sind. Und auch reaktives Verhalten ist nicht immer die »beste schlechte« Lösung. Vor allem dann, wenn Märkte aufbereitet wurden und die Kunden in der Folge allein zu einem finden. Denn dann war ja ein ursprünglich initiatives Verhalten der Aus-

löser, dann sahen Sie das Ergebnis vergangener Initiativen ab. Atypisch initiatives Verhalten kostet auch sehr viel Energie und diese ist nicht immer in gleichem Ausmaß vorhanden. Aber die Grundhaltung sollte immer lauten: Zuerst atypisch initiativ zu sein, danach initiativ und als letzte Möglichkeit reaktiv.

Interessant ist auch die Tatsache, dass in einer starken Nachfragesituation, also wenn die Kunden intensiv an Ihnen interessiert sind und Sie kaum die Nachfrage bedienen können, ein Sinken der Produktivität und der Schlagkraft des Verkäufers zu beobachten ist. Der Grund liegt auf der Hand: Wer reaktiv ist, der kann nicht steuern und lenken und gibt sich mit dem zufrieden, das kommt. Und die interessantesten Kunden und Projekte kommen meistens nicht von alleine.

Es gibt eine Klassifizierung zwischen warmen und kalten Aktivitäten, die ein Mensch macht. Die Kalten sind jene, die aus der Umwelt kommen, die uns aufgezwungen werden. Es handelt sich um sogenannte Umstände. Und die warmen Aktivitäten sind jene, die wir aktiv initiieren: die, die uns weiterbringen. In unserem Fall betrachten wir zuerst die kalten, also reaktives Verhalten und Probleminitiativen, und danach die warmen Aktivitäten, die typische Initiative und atypische Initiative.

Sind sie reaktiv, initiativ oder probleminitiativ?

»Glück hat auf Dauer nur der Tüchtige« – dieses Zitat von Helmuth Graf von Moltkes wird häufig verwendet, wenn Neider den Erfolg anderer als Glückssache darstellen oder wenn das eigene Versagen als reines Pech interpretiert wird. Nach Moltke ist die wesentlichste Ursache des Erfolgreichseins die Bereitschaft, initiativ zu sein und zu handeln. Aktivitäten sind die Basis des Tüchtigseins, sie sind der Ausgangspunkt jedes Erfolgs. Wer initiativ ist, riskiert aber immer, zu versagen. Es besteht immer das Risiko, nicht klar abschätzen zu können, was eine Initiative bringt. Moltke fordert: Wir dürfen unsere Initiativen nicht fesseln, wir müssen ihnen freien Lauf lassen. Wir dürfen auch nicht lange Entscheiden oder absolute Präzision anstreben. Wer initiativ ist, der geht neue

Wege, probiert vieles, erkennt viele Möglichkeiten und verlässt den eingetretenen Pfad.

Analysieren wir unsere Möglichkeiten des Handelns. Reaktiv zu Handeln ist die erste Kategorie der Handlungsmöglichkeiten. Es herrscht mittlerweile die allgemeine Ansicht, dass Handeln – und hier vor allem das proaktive Handeln – immer besser ist, als passiv auf Kunden zu warten. Steven Covey hat in seinem Buch *Die sieben Wege zur Effektivität* gezeigt, wie wichtig es ist, »vorauszuhandeln«. Max Weber hat es »sinnhaftes Handeln« genannt. Das, was im Verkauf tatsächlich – wenn auch selten – eintreten kann, ist, dass ein Markt plötzlich explodiert und man es nicht schafft, der Nachfrage nachzukommen. Dann ist »sinnhaftes« Handeln natürlich, zuerst den Markt zu bedienen.

Doch was lähmt unsere Kraft zu handeln? Homer Simson soll gesagt haben: »Der erste Versuch ist der erste Schritt zum Versagen«. Es sind Sorgen und Zweifel, die uns vielfach von neuen Erfahrungen abhalten. Eine innere Stimme, die uns blockiert und einschränkt. Wenn wir wollen, uns aber nicht trauen, wenn wir zu viel auf die anderen schauen. Die Angst auf einen Misserfolg kann uns veranlassen, es besser gar nicht zu tun. Reaktives Verhalten ist daher häufig hausgemacht, es fehlt an den Kompetenzen des »glücklichen Verlierens« oder der »wilden Entschlossenheit«. Reaktives Verhalten ist aber nicht mit Prokrastination zu verwechseln, also dem Aufschieben von Tätigkeiten. Wer prokrastiniert tut nichts, anstatt zu handeln. Diese Prokrastination ist häufig bei initiativen Verhalten möglich. Man schiebt das Initiativwerden hinaus, weil man sich zum Beispiel vermeintlich noch genau informieren und alles bedenken und abwägen muss, bevor man loslegt. Im Verkauf merkt man reaktives Verhalten erst, wenn die Umsätze sinken und die Kunden bereits woanders kaufen. Hier auf fremde Hilfe zu vertrauen, ist sinnlos. Die Hoffnung, dass andere etwas für Sie bewegen, ist meistens gering. Reaktives Verhalten ist im Vertrieb und Verkauf daher meistens keine Option. Warum sollte jemand für Sie initiativ werden und für Ihre Interessen eintreten? Initiativ zu sein bedeutet immer, etwas *selbst* in die Hand zu nehmen! Abzuwarten und nachdenken oder Nichtstun ist immer die zweite Wahl. Nochmaliges Durchdenken und auch Präzision und Genauigkeit führen nicht zu besseren Resultaten, aber auf jeden Fall zu späteren oder

gar keinen. Es ist in bestimmten Berufen immer besser, Initiativen zu setzen als dies nicht zu tun. Der Grund dafür ist, dass wir es mit vielen unbekanntem Größen zu tun haben und viel Planung oft sinnlos ist.

Wer jedoch probleminitiativ ist, hat ein ganz anderes Verhaltensmuster. Wenn sich eine Aufgabe stellt, dann verspüren solche Menschen einen Impuls, etwas zu tun, egal was und auch ob es angebracht ist oder nicht. Danach fühlen sie sich besser. Im Zuge der Evolution haben sie gelernt, dass blitzschnelles Reagieren in vielen Bereichen überlebensnotwendig ist. Das war bei einer drohenden Gefahr in der Steinzeit der Fall. Das ist auch der Fall beim Autofahren, wenn plötzlich ein Kind über die Straße läuft. In diesen Fällen kann Nachdenken tödlich sein. Der große Nachteil tritt dann auf, wenn eine ausgeprägte Fixierung auf Probleminitiativen vorhanden ist. Damit werden diese Menschen von Problemen angetrieben. Sowohl der erste Schritt als auch die Richtung des ersten Schrittes werden uns durch das Problem quasi aufgezwungen. Viele Verkäufer, die auf Probleminitiativen fixiert sind, handeln zu schnell und zu oft, sodass die Wirkung fraglich wird. Das klare Nachdenken, in welche Richtung man den ersten Schritt geht, wird in der Regel im Vertrieb belohnt. Eine Übereifrigkeit bei Initiativen kann auch beim sogenannten »Anwalt des Kunden« zu Problemen führen. Hier ist die Initiative nicht auf den Markt gerichtet, sondern der Verkäufer vertritt die Interessen des Kunden massiv und übereifrig im eigenen Unternehmen. Aber wie überall gibt es auch hier Ausnahmen. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen nur einen oder nur eine Handvoll Kunden betreut, dann ist eine Fixierung auf diese Probleminitiativen und auch »der Kundenanwalt« eine sinnvolle Strategie. Probleminitiativ zu sein ist ja an sich kein Nachteil, vor allem dann, wenn eine Situation unklar und eine persönliche Betroffenheit vorhanden ist. Das ist vor allen in der Stammkundenbetreuung und auch bei Reklamationen und bei Beschwerden der Fall. Wieso fixieren wir uns gerne auf Probleme? Ganz einfach: Sie haben erstens eine höhere Dringlichkeit und zweitens sind unerledigte Aufgaben im Kopf viel häufiger präsent. Sie quälen einen mehr und das Erste, was wir tun wollen, ist, diese Qual zu beenden. In unseren weiteren Ausführungen werden wir uns nicht näher mit den Probleminitiativen beschäftigen, da sie quasi eine »reaktive« Initiative sind und daher ungeeignet, in unserem Sinne initiativ zu sein.