

## SPITZENLEISTUNGEN IM VERKAUF

# Auf die innere Form kommt es an

Menschen, die konstant Spitzenleistungen vollbringen und in einem erfüllten Leben zufrieden sind, haben für sich eine innere Form entwickelt. Warum die Entwicklung der inneren Form im Verkauf und in der Kundenbeziehung die entscheidende Komponente für den Erfolg darstellt und was einen Spitzenverkäufer ausmacht, lesen Sie hier.

VON BERND LINDER-HOFMANN UND  
PETER KLEIN\*

**S**pitzenverkäufer Hans G. ist als Mitarbeiter in einem Verkaufsteam nicht immer leicht zu führen. Er hat nicht die meisten Verkaufsgespräche in der Organisation, ist bei seinen Vorgehensweisen oft anderer Meinung als der hausinterne Verkaufstrainer und hält sich nicht in jedem Fall kleinlich an die vorgeschriebene Ordnung im Vertrieb.

Aber es gelingt ihm mit steter Regelmäßigkeit, einen »Super-Deal« zu machen: neue Großkunden, die ihn durch den erreichten Deckungsbeitrag zum erfolgreichsten Verkäufer, eben zum Spitzenverkäufer seines Unternehmens machen. Hans G. wird von Kollegen oft als Glückspilz gesehen, der zufälligerweise vom Schicksal begünstigt wird.

Was macht den Erfolg von Hans G. aus? Fällt ihm sein Glück und sein Erfolg zufällig zu? Hans G. ist Verkäufer geworden, weil er diesen Beruf liebt. Überhaupt liebt er Menschen und kann sich nichts Schöneres vorstellen,

als ihnen sinnvoll bei ihren Problemen weiterzuhelfen. Früher hat er einmal gelernt, wie man ein Verkaufsgespräch führt, zum Beispiel Gesprächstechnik, Präsentation, Rhetorik. Aber immer häufiger entscheidet er spontan und intuitiv, wie er mit Kunden spricht. Er versucht bei Geschäften das Wohl aller zu sehen – für den Kunden, das Unternehmen und sich selbst. Er achtet bei seinem Tagesablauf auf ein Timing, das Krafteinsatz und Konzentration bei den Gesprächen ermöglicht. Manchmal medi-

## DER ERFOLG VON SPITZENVERKÄUFERN IST KEIN ZUFALL.

tiert er in den Pausen, um danach wieder einen klaren Kopf zu haben und achtsam auf den Kunden einzugehen. Prinzipiell vertraut er anderen Menschen, außer seine Intuition sagt ihm das Gegenteil. Dann folgt er seiner inneren Stimme. Im Gegensatz zu vielen seiner Kollegen und zur Vorgabe des hausinternen Verkaufstrainers verwendet er keine stereotypen Abschlusstechniken. Gerade bei großen Geschäften hat er den Mut, sich manchmal bewusst zurückzuziehen, nachdem er einen Impuls gesetzt hat. Da er »loslassen« kann, schafft er beim Gegen-

über Vertrauen, dass dieser ein gutes Angebot von einem vertrauenswürdigen Partner vorliegen hat. Er ist mit dem, was er tut, und wie er es tut, zufrieden; er kann abschalten, wenn er zu Hause ist und sich ganz seinen Kindern und seiner Familie widmen.

Wenn wir die Punkte zusammenfassen, dann erreicht Hans G. seine Spitzenleistungen durch Herz, Intuition, Konzentration, Achtsamkeit, Mut, Loslassen und Vertrauen, um nur einige der Kriterien zu nennen. Es ist seine Haltung, seine Einstellung und sein Bewusstsein, kurz: seine innere Form, die den entscheidenden Unterschied ausmacht!

Diese Erkenntnis, dass der Sieg (und die Niederlage) durch die Einstellung, Haltung und das Bewusstsein im Kopf entschieden wird, ist nicht neu. Wir wissen das schon seit langer Zeit aus dem Bereich des Spitzensports und akzeptieren es dort uneingeschränkt. Spitzenleistungen sind dauerhaft nur möglich in der Ergänzung der äußeren Form (das sind die Techniken, die Fertigkeiten und auch Fähigkeiten) und der inneren Form (das ist die Haltung, die Einstellung und das Bewusstsein).

Nach der gängigen Lehre, nach der immer noch trainiert wird, besteht Kommunikation zu 55 Prozent aus Körper-

\* BERND LINDER-HOFMANN ist Mitgründer und Partner des Instituts für Innere Form in Nürnberg und Buch-Autor u.a. von »Die Innere Form – Zen im Management«. PETER KLEIN ist Geschäftsführer der Firma Profi Kommunikation.



**Kopfsache** Erfolg wird durch innere Einstellung, Haltung und Bewusstsein entschieden.

sprache, 38 Prozent der Qualität der Stimme und zu sieben Prozent aus den Worten. Beobachtbares Verhalten und die klassische Betrachtung der äußeren Form stehen somit im Mittelpunkt. Auf der Basis dieser und ähnlicher Modelle werden Körpersprache, Stimme und Wortwahl auf eine perfekte Form hin trainiert. Gelungene Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie kongruent ist. Das heißt Denken, Fühlen, Handeln und Worte stimmen überein. Das ist aber vor allem eine Frage der inneren Einstellung, der Haltung und des Bewusstseins, also der inneren Form. Durch die gelebte Übereinstimmung meiner Körpersprache, meiner Stimme und meiner Worte mit meiner Einstellung, meiner Haltung und meinem Bewusstsein schaffe ich Vertrauen, und nicht durch die bewusste Wahl und den Einsatz bestimmter angelernter Techniken, und seien sie auch noch so perfekt trainiert.

---

### **BEISPIEL SPITZENSport: ÄUSSERE UND INNERE FORM MÜSSEN ÜBEREINSTIMMEN.**

---

Wieso wurde dies bei bisherigen Untersuchungen über Spitzenverkäufer noch nicht ausreichend untersucht und bei Trainingsmaßnahmen berücksichtigt?

Die Antwort gibt uns der Physiker Gödel. Der »Modellierende« betrachtet und analysiert nach seinem eigenen Erkenntnisstand. Erst mit der Entwicklung der eigenen inneren Form sind diese Kriterien überhaupt erkennbar. Vorher ist nur spürbar, da ist ein Mensch, der hat etwas Besonderes, aber wir sind noch nicht in der Lage, die Kriterien zu erkennen. Dieses Phänomen wird auch als Gödelgrenze bezeichnet und beschreibt die Grenzen eines Systems, die dieses nicht aus sich heraus überschreiten kann. Oder anders ausgedrückt: Kein Mensch kann die Grenzen seiner subjektiven Erfahrung überschreiten.

Erst wer seine eigene innere Form entwickelt, seine eigene Einstellung, Hal-

tung und sein eigenes Bewusstsein, kann den Unterschied erkennen, der den Unterschied ausmacht. Dann ist es auch möglich, anhand des eigenen Erkenntnisweges Methoden und Möglichkeiten zu finden, um anderen Menschen zu helfen, ihre eigene innere Form gezielt zu entwickeln.

**D**ie klassische Ausgangssituation für ein »Modelling-Projekt« im Vertrieb ist die Frage, was den Erfolg eines Spitzenverkäufers ausmacht.

Mit ausgewählten Personen, die langfristig außergewöhnliche Ergebnisse erbracht haben, werden strukturierte Interviews geführt. Dadurch erhält man Anhaltspunkte über die Einstellung, Glaubenssätze und Vorgehensweisen, die dem Einzelnen selbst bewusst sind. Gleichzeitig wird er in relevanten Situationen beobachtet zum Beispiel dem Kundengespräch, Reklamationsgespräch etc., um herauszufinden, was er unbewusst macht, denn manchmal sind den Spitzenkönnern ihre eigenen Erfolgsparameter nicht einmal selbst bewusst. Eine häufig gehörte Aussage ist: »Ich mache das aus dem Bauch heraus.«

Durch die Beobachtung und den Vergleich der Ergebnisse von mehreren Personen gelingt es, Kriterien herauszuarbeiten, die interindividuelle Gültigkeit haben. Diese ergeben dann ein Modell (deshalb auch »Modelling«), welche übergreifenden Erfolgskriterien den Spitzenleistungen zugrunde liegen.

Dann kann man die Fragen stellen: Welche dieser Erfolgskriterien sind lernbar und trainierbar? Welche kann man auf die Entwicklung, Qualifizierung und Ausbildung von Menschen (und Unternehmen) übertragen? Wie, das heißt, mit welchen Methoden können sie gelernt werden?

In gesättigten Märkten, in denen sich die Produkte immer ähnlicher werden und in denen der Wettbewerb nicht nur über den Preis geführt werden soll, ist die Beziehung zwischen dem Unternehmen, dem Verkäufer und dem Kunden die ausschlaggebende Komponente. Stellt man sich die Beziehung zwischen dem Kunden und dem Verkäufer wie ein Haus vor, dann ist das Vertrauen die Basis. Die Säulen des Hauses sind die Gesprächstechniken, Präsentation, Rhetorik, die Fertigkeiten, zum Beispiel Gesprächsführung, das Beziehungsmanagement, die Instrumente und Werkzeuge usw. Das ist die äußere Form. Das Dach wird gebildet vom Bewusstsein, der inneren Haltung und der Einstellung, zum Kunden, zu mir, zu meinem Unternehmen und den Produkten. Das ist die innere Form. Die vertrauensvolle Beziehung ist die Basis.

Gehen Sie bitte zurück in die frühen Jahre des Verkaufens. Können Sie sich

### VERTRAUEN IST DIE BASIS ZWISCHEN KUNDE UND VERKÄUFER.

noch erinnern, wie damals verkauft wurde? Richtig: Hard Selling! Der Verkaufstrainer damals im O-Ton: »Gute Verkäufer verkaufen einem Eskimo einen Kühlschrank.« »Gute Verkäufer verkaufen dem Bauern eine Melkmaschine und nehmen die letzte Kuh in Zahlung.« Wäre so etwas heute noch denkbar? Damals wäre es eine Beleidigung für einen »harten Vertriebsmann« gewesen, ein »Softskill-Training« zu besuchen. Aber was ist aus den harten Burschen geworden? Entweder sie haben sich umgestellt oder sie wurden von den Wirkungen eingeholt, deren Ursachen sie gesetzt haben. So wie wir säen, so ernten wir – manchmal früher, manchmal später.

Genau hierin liegt die Herausforderung im nun anbrechenden neuen



*Das Bild vom Verkäufer hat sich gewandelt. Früher wäre es eine Beleidigung für einen harten Vertriebsmann gewesen, ein Softskill-Training zu besuchen. Heute ist vertrauensbildendes Beziehungsmanagement die ausschlaggebende Komponente erfolgreicher Verkäufer.*

Bewusstseinszeitalter. Was vor einigen Jahren die Ausnahme war, wird jetzt für nachhaltig erfolgreiche Unternehmen die Regel werden. Nur Mitarbeiter mit einer entwickelten inneren Form können zukünftig entscheidend zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Wichtig ist die persönliche Beziehung, partnerschaftlicher Austausch – nicht Einwandbehandlung, der Kunde ist kein Gegner oder Patient, der behandelt wird, sondern soll ein gleichwertiger Partner sein oder es für die Zukunft werden.

Was verstehen wir unter einigen der oben genannten Kriterien:

**Achtsamkeit:** Leben im Augenblick. In jeder Handlung und jeder Beziehung gegenwärtig zu sein, mit voller Präsenz in der Gegenwart. Loslassen von Bewertungen und Beurteilungen. Das Gegenüber wird diese Wertschätzung spüren und anerkennen.

**Konzentration:** Bündelung von Energie und Fokussierung auf das, was ich gerade tue. Der Achtsame ist beobachtend in seiner Wahrnehmung. Konzentration

ist wie ein Laserstrahl und beinhaltet dann die Entscheidung, im richtigen Moment zu handeln.

**Kraft:** Energie, die ich zur Verfügung habe, um meine persönliche Leistung zu erbringen. Die richtige Mischung zwischen Regeneration und Aktivität beinhaltet ein sinnvolles Management meiner eigenen Ressourcen.

**Mut:** Wagnis zum Anderssein, den behaglichen und sicheren Kreis meiner Gewohnheiten zu verlassen. Mut zur Entscheidung, für eine Handlung oder bewusstes Nichthandeln.

**Herz:** Das Streben nach Harmonie mit sich selbst, mit anderen Menschen und mit dem, was uns umgibt. Das Annehmen von uns und den anderen, so wie sie sind. Die Liebe für meinen Beruf und für andere Menschen.

Intuition und Charisma entstehen dann, wenn ich meine innere Form lebe, die innere Form bin. Genauso wie man innere Form nicht hat, sondern ist, so hat man auch nicht Intuition, sondern man

---

**DER ERFOLG  
WIRD IM KOPF  
ENTSCIEDEN.**

---

ist intuitiv, man ist kreativ und man ist charismatisch. Das ist keine Frage des Verhaltens, sondern der individuellen inneren Form, die nach außen strahlt und wirkt. Und diese genannten Erfolgskriterien sind trainierbar und lernbar. Sie bedürfen allerdings anderer Methoden und Vorgehensweisen in der Beratung und im Training als die der Vermittlung von Techniken und Fertigkeiten.

Schon immer waren Spitzenverkäufer in ihrer inneren Form weiter entwickelt und hatten deshalb größeren Erfolg, der außerdem langfristiger und innerlich befriedigender war.

In gesättigten Märkten und aufgrund des gestiegenen Bewusstseins, wird es im 3. Millennium eine Basisvoraussetzung für erfolgreiche Unternehmen und deren Mitarbeiter, ihre innere Form weiterzuentwickeln. Dies gilt insbesondere auch für die Bereiche Verkauf und Kundenorientierung, beziehungsweise Kundenbeziehung. Techniken sind wichtig, aber die Basis für gute Kommunikation ist Vertrauen. Das Beziehungsmanagement ist entscheidend. Der Sieg wird im Kopf entschieden! Im Spitzensport wie in der Kundenbeziehung über die innere Form. ←

WWW.GABLER.DE

## Konkurrenzloser Ratgeber für angehende Consultants



Martin Hartenstein | Fabian Billing | Christian Schawel | Michael Grein

### **Karriere machen: Der Weg in die Unternehmensberatung**

Consulting Case Studies erfolgreich bearbeiten

6., erw. Aufl. 2006. 280 S. Geb. EUR 29,90 ISBN 978-3-8349-0161-3

Das bewährte Training für den Einstieg in die Consultingbranche. Dieser konkurrenzlose, überaus erfolgreiche Ratgeber zum Thema Consulting Case Studies liegt nun in der 6. Auflage vor und bietet noch mehr nützliche Informationen als bisher. Mit neuen Fallstudien.

**Ja, ich bestelle**

**Fax +49(0)611. 7878 - 412**

Exemplare  
**Karriere machen: Der Weg in  
die Unternehmensberatung**  
ISBN 978-3-8349-0161-3  
EUR 29,90 zuzügl.  
Versand EUR 3,32

Firma

Name, Vorname

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ | Ort

Datum | Unterschrift

22107003



Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag. Geschäftsführer: Andreas Kösters, AG Wiesbaden HRB 9754.