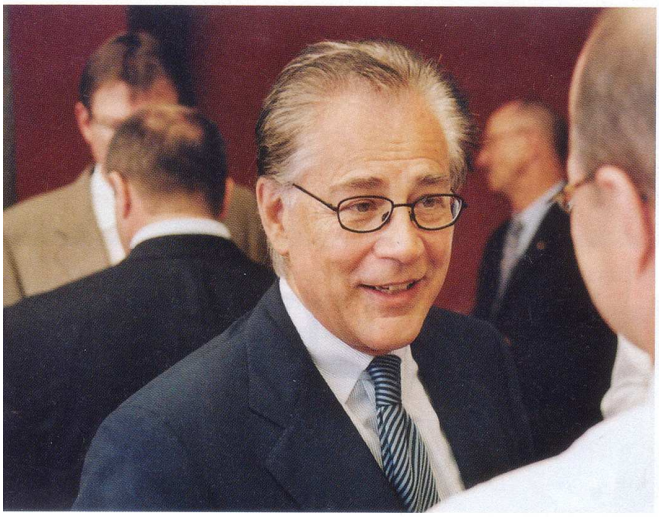


Prof. Dr. Fredmund Malik
über das schwere Los der Verkäufer

„Kein Schwein interessiert sich dafür, ob sie motiviert sind oder nicht."

Einmal im Jahr trifft sich die Elite der Marketing- und Vertriebsexperten („Club 55") zum Erfahrungsaustausch. Diesmal war auch die absatzwirtschaft dabei und wollte wissen, welche Impulse die Coaches und Consultants den Verkäufern geben können.

von Peter Stippel

Steigt er nun aus dem Elfenbeinturm der Allwissenden herab oder wächst er aus den Niederungen der Populärwissenschaft empor wie ein Leuchtturm? Ist er ein genialer Denker, ein cleverer Advocatus diaboli oder einfach nur ein gerissener Geschäftsmann, der Verantwortung für 170 Mitarbeiter trägt und nun zum Wachstum verdammt ist? Genau weiß man es nicht, und letztlich ist es auch egal. Denn Prof. Dr. Fredmund Malik trifft den Nerv der Zeit. Der Mann aus Vorarlberg, der sich schon lange im imageträchtigen St. Gallen niedergelassen hat, vereint Scharfsinn und Simplicity, Schlagfertigkeit und Show, Sinnsuche und die Sehnsucht nach einer besseren Welt. Dabei nutzt der Summa-cum-laude-Ökonom alle Kanäle – Bücher, Vorträge, das Internet und neuerdings sogar eine Anzeigenkampagne der Werbeagentur Springer & Jacoby.

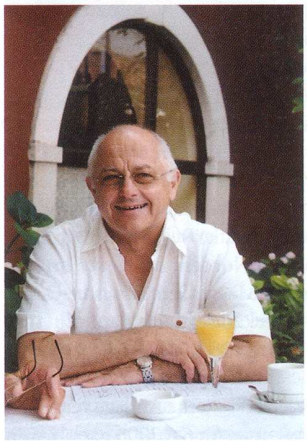
Und weil Malik die Medien und die Multiplikatoren braucht wie die Luft zum Atmen, ist er auch der Einladung von Heinz Goldmann gefolgt und für einen Tag nach Riva gereist. Denn dort, am Nordufer des Gardasees, tagte Ende Juni der „Club 55", ein kleiner Zirkel von Marketing- und Verkaufsexperten, der trotz mancher Rückschläge der Vision, ein Treff der Elite zu sein, treu geblieben ist. Dass der 1959 von Heinz Goldmann gegründete Club schon so lange besteht, das ist vor allem der unsichtbaren Regie des Altmeisters zu verdanken. Denn Goldmann, der noch heute um den Genfer See radelt und 30 Meter unter Wasser schwimmt, besitzt Ausdauer und Zähigkeit im Überfluss. Bereits 1954 verewigte er sich mit einem Bestseller („Wie man Kunden gewinnt") im Stammbaum aller Verkaufstrainer. Seit den 80er-Jahren arbeitet der Berater-Doyen nur noch auf den Top-Etagen der Wirtschaft. Worum sich andere Kommunikationskoryphäen vergebens bemühen, Goldmann hat es geschafft. Wenn er zu seinem „Wiesbadener Kongress" oder zum Jahrestreffen im Club 55 lädt, dann kommen nur die Ersten und die Besten: Herbert Hainer (Adidas), Rolf Kunisch (Beiersdorf), Ulrich Lehner (Henkel), Dietrich Mateschitz (Red Bull), Daniel Vasella (Novartis), Manfred Wennemer (Continental) und Wissenschaftler wie Edward de Bono, Dr. Ernest Dichter, Prof. Dr. Philip Kotler, Ted Levitt, Prof. Dr. Heribert Meffert und Tom Peters.

Und nun also Fredmund Malik. Der Wahlschweizer legt gleich los und nimmt den MBA aufs Korn. Dieser so hoch gehandelte Titel sei in Wirklichkeit eine „Gehirnverschmutzung". Um zu verdeutlichen, was er meint, erinnert Malik an die Anfangsjahre von Jack Welch bei General Electric. Welch, der MBA immer mit „mediocre but arrogant" übersetzte, rekrutierte seinen

Nachwuchs nicht in den heiligen Hallen von Harvard oder Yale, sondern holte sich die hungrigen Absolventen von den Hochschulen in der Provinz. Überhaupt: Malik hält nicht viel von den Klischees des Erfolgs. Vor seinem kritischen Auge überleben weder das „Charisma" noch die „Teamarbeit". „Können Sie sich vorstellen, im Team Auto zu fahren? Teams sind langsam, nicht kreativ und einigen sich immer auf den kleinsten gemeinsamen Nenner", sagt der eloquente Wissenschaftler. Auch den strahlenden Siegertypen begegnet er mit Argwohn. Malik liebt stattdessen „langweilige Manager" sowie Ingenieure, „weil sie präzise und bodenständig sind", und natürlich Verkäufer, die sich jeden Tag selbst begeistern müssen, weil sich „kein Schwein dafür interessiert, ob sie motiviert sind oder nicht".

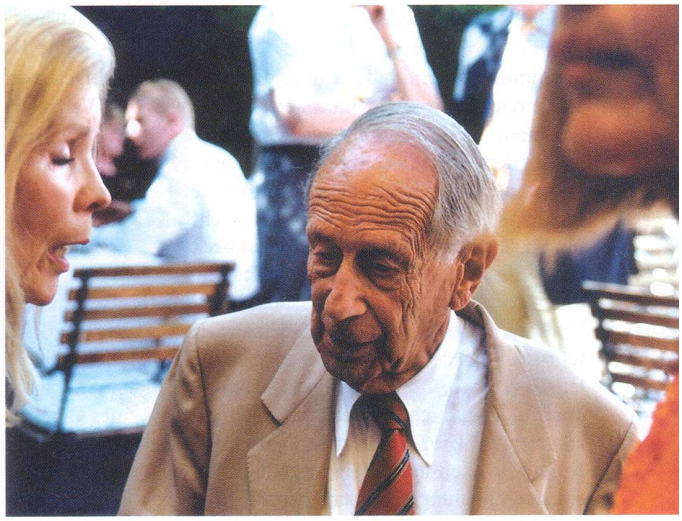
Erst einmal in Fahrt, walzt Malik auch die „schädliche und zerstörerische" Shareholder-Ökonomie nieder und kritisiert den „Stakeholder Value" als „doppelten Salto Mortale vom Regen in die Traufe". Schließlich gehe es in der Wirtschaft nicht darum, die vielen Interessengruppen zu befriedigen, der einzige Zweck eines Unternehmens sei die „Schaffung zufriedener Kunden". „Kunden", meint Malik, „sind keine Interessengruppen, denn sie haben kein Interesse an meiner Firma, sondern nur an meinen Produkten." Deshalb sei auch der Begriff „Kundenloyalität" nur eine „Erfindung von Werbeleuten". Denn die Treue eines Kunden „ist flüchtig, sie muss jeden Tag neu verdient werden". Für Malik steht jedenfalls fest: „Wer sich am Kunden orientiert, der minimiert seine Fehler, wer sich an der Börse orientiert, führt sein Unternehmen in die Irre." Wenn die Wirtschaft so ungebremst weiterlaufe wie bisher, dann ende die Menschheit in „korrupten Gesellschaften" und „mafiösen Strukturen", in denen nur noch Deals gemacht werden. „Unternehmungen können da nicht entstehen", warnt Malik zum Schluss, erhebt sich wie ein schüchterner Solist und tritt ab. Zurück bleiben die Männer und Frauen, die jeden Tag ins Haifischbecken der Marktwirtschaft tauchen: die Consultants und Coaches, die angeheuert werden, um das, was vom Verkauf übrig geblieben ist, flottzumachen.

Und das ist nicht mehr viel. Beispiel: Banken und Sparkassen. In dieser wichtigen Dienstleistungsbranche müssten Tausende von Mitarbeitern ausschwärmen wie die Bienen im Frühling. Doch sie tun es nicht. Uwe Günter-von Pritzbuer erlebt die Praxis jeden Tag. „Die sind alle fachlich gut drauf, aber verkäuferisch null", meint der Wirtschaftsjurist und ehemalige Spitzenverkäufer bei MLP. Egal, wie alt die Mitarbeiter sind, egal, auf welcher Hierarchieebene der Angestellte steht, egal, wie groß die Angst vor der Zukunft ist, wer in eine Bank geht, der will vor allem einen sicheren Job, feste Arbeitszeiten, ein gutes Betriebsklima und möglichst wenig Kundenkontakt. Wo das hinführt? Uwe Günter-von Pritzbuer kennt nur eine Antwort: „In den Stellenabbau."



Erich-Norbert Detroy: Unternehmensinterne Trainer machen den Externen das Leben schwer.

Doch auch jene Verkäufer, die ihr Handwerk beherrschen, haben es heute schwer. Mal abgesehen davon, dass die Außendienst-Mannschaften immer kleiner, die Aufgaben immer mehr und die Strukturen immer unsicherer werden, überall und dauernd müssen die Reisenden mit Querschlägern rechnen. Zum Beispiel aus dem Dialogmarketing. Wolf Hirschmann ist

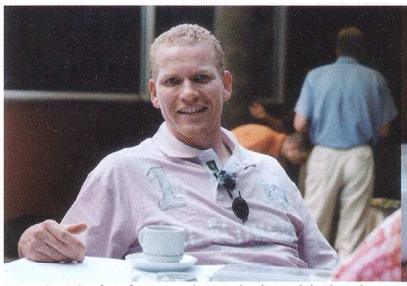


Heinz Goldmann: Der Herrscher aller Reußen und mit 85 Jahren noch immer voll im Business.

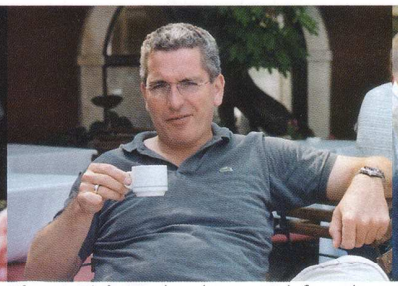
Geschäftsführer der Slogan Werbung Marketing Consulting GmbH und hat Erfahrung mit diesem Tool. Damit Customer Relationship Management (CRM) richtig wirken kann, müssen die Verantwortlichen im Vertrieb und im Marketing vertrauensvoll zusammenarbeiten. Doch das tun sie nicht. Im Gegenteil. Der Vertrieb sträubt sich, die Kundendaten an die One-to-one-Fachleute, die meist in der Marketing-Abteilung sitzen, weiterzuleiten. Aus einem guten Grund. Viele Verkäufer fürchten, dass ihnen die Kollegen das Wasser langsam abgraben. „Wer also das Dialogmarketing erfolgreich durchsetzen will, der muss dem Außendienst gleichzeitig eine Perspektive bieten", meint der Berater aus Filderstadt.

Ein anderes Schlüsselerlebnis hatte Dr. Carlheinrich Heiland. Als er vor kurzem den Außendienst eines prominenten Markenartiklers begleitete, merkte Heiland, dass die Verkäufer in den Warteräumen versauern und überhaupt nicht mehr zu den Entscheidern vorstoßen – eine Folge der Vernetzung und der engeren Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen der Key Accounts und der Hersteller. „Teilweise waren die Händler schon besser über Verkaufsförderungsaktionen informiert als der Außendienst", wunderte sich Heiland.

Ein weiteres Problem ortete Jörg Schimann, Mitgründer der EPS Agentur für Kommunikation, Ratingen. Als Experte für Verkaufsförderung kennt er beide Seiten gut. Sein Fazit: „Die Sitten wer-



Martin Limbeck: Hier bin ich, hier bleib ich, hier schreib ich.



Klaus-J. Fink: Neukunden am Telefon oder per Empfehlung – nichts anderes zählt.

René Huber (links neben Trainer Jürgen Hollstein): „Man kann nicht kämpfen, wenn die Hosen voller sind als die Herzen."

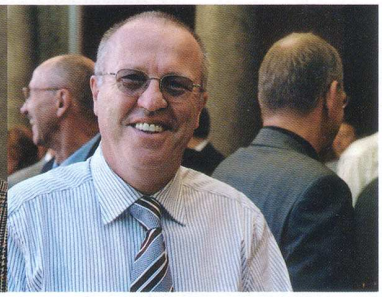
den immer rauer." Dabei geht es nicht nur um Rabattgefechte, sondern schlichtweg um gute Manieren und zivilisiertes Verhalten. Schimann selbst hat erlebt, wie wirkungslos ein Event verpuffte, weil der hofierte Großkunde die teure Veranstaltung respektlos wegsteckte. Sein Rat an die geschundenen Lieferanten: Grenzen aufzeigen, Stärke demonstrieren, nicht alles mitmachen.

Genau das versucht Martin Limbeck. Der Mann mit der drahtigen Kurzhaarfrisur hält nichts von Softskills und butterweichen Beratern. Sein Motto: „Hier bin ich, hier bleib ich, hier schreib ich." Der ehemalige Kopiergeräte-Verkäufer hat die Kaltakquise von der Pike auf gelernt und weiß, dass letztlich nur die Offensive zum Erfolg führt: „Guten Tag, ich bin Verkäufer, und ich bin hier, um mit Ihnen ein gutes Geschäft zu machen." Die Betonung liegt auf „gutem Geschäft". „Unsere Kunden wollen an die Hand genommen werden, sie wollen eine Entscheidung treffen und danach ihre Ruhe – in der Gewissheit, dass ihre Interessen in guten Händen liegen." Verdutzt stellt der „neue Hardseller" in letzter Zeit fest, dass nicht die üblichen Verdächtigen – Strukturvertriebe, Drückerkolonnen – an ihn herantreten, sondern die Banken und Mobilfunkanbieter.

Auf der harten Welle reiten auch Klaus-J. Fink und René Huber. Fink, von Haus aus Jurist, hat sechs Jahre steuerbegünstigte Immobilien und Kapitalanlagen an den Mann gebracht. Jetzt verkauft er Tricks für die Neukundengewinnung per Telefon oder Empfehlung. Huber, ehemaliger IBM-Manager und professioneller Judo-Kämpfer, macht aus seiner intimen Kenntnis des Kampfsports eine Tugend und hilft Verkäufern, die Angst beim Erstkontakt zu überwinden und die mentale Einstellung zum Wettbewerb zu verbessern. Hubers Lebensprinzip: „Man kann nicht kämpfen, wenn die Hosen voller sind als die Herzen." Den harten Kern der Verkaufstrainer umgibt – wie immer – eine schillernde Korona von Spezialisten und Stars. Zum Beispiel Gregor Staub. Der Züricher überlässt nichts dem Zufall. Schon beim ersten Zusammentreffen mit einem Unbekannten sorgt er für Verblüffung. Staub zückt sein Handy, macht ein Foto, notiert sich alle Kontaktinformationen und demonstriert dann mit kindlicher Freude die bebilderte Database. Für Staub ist diese visuelle Eselsbrücke alles andere als ein Gag. Denn der Strahlemann mit der Nickelbrille ist „Europas erfolgreichster Gedächtnistrainer". Seine Kunden sitzen überall, wo gelernt wird, in Schulen und Hochschulen, aber auch in Unternehmen. Stolz erzählt Staub, wie er in Seminaren Applaus erntet. Er bittet einen Teilnehmer, sich mit dem Nachnamen vorzustellen, und verblüfft ihn und die anderen, indem er den Vornamen nennt. Trainer wie Staub, die sich mit dem Hirn und den grauen Zellen beschäftigen, sind gefragt, kommen ins Fernsehen und verdrängen die Diven aus vergangenen Zeiten.

Zum Beispiel Jürgen Höller. Seit sich der Motivationsguru („Sprenge deine Grenzen") verspekulierte, dann jäh abstürzte und zeitweise sogar hinter Gittern landete, ist die Szene der Muntermacher ruhiger und vorsichtiger geworden. Edgar K. Geffroy („Das Einzige, was stört, ist der Kunde") füllt zwar nach wie vor die Hallen, bleibt aber stets auf der Spur der Seriosität. Alexander Christiani, der seinen rhetorischen Feinschliff beim Jesuitenpater Rupert Lay erhielt, liebt ebenfalls die große Bühne, ist aber an Ernsthaftigkeit kaum zu überbieten. Lediglich Hans-Uwe L. Köhler („Hulk") ist immer für Überraschungen gut. Schon früher, als er mit martialischer Gesichtsbehaarung auftrat und die Lehren des Samurai Miyamoto Musashi verkündete, zählte Köhler zu den Paradiesvögeln. Mittlerweile ist der Bart zwar ab, doch der Mann aus dem hohen Norden, der heute im Allgäu lebt, ragt nach wie vor aus der Masse. Sein jüngster Coup: Am 5.5.2005 brachte Köhler 55 Verkaufsexperten auf die Zugspitze, die in weniger als 555 Minuten 55 Kapitel schrieben, die der Gabal-Verlag dann in 555 Stunden in einem fünfeckigen Format drucken ließ. Weil schon jetzt die zweite Auflage vergriffen ist, denkt Köhler über eine Fortsetzung am 6.6.2006 nach. Dann

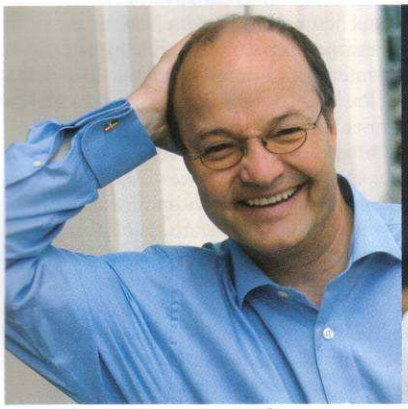
Alexander Christiani: Der Schüler von Jesuitenpater Rupert Lay gilt als einer der besten deutschen Redner.



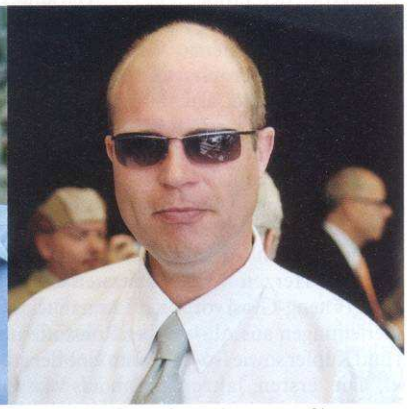
Hans-Uwe L. Köhler: Sein Markenzeichen sind schnelle Bücher, gute Zähne, muntere Ideen.

geht es auf der Hamburger Reeperbahn um das Thema „Sex sells". Ein glückliches Händchen bewies Köhler auch mit zwei Interviewbüchern, die er zusammen mit TV-Moderator Geert Müller-Gerbes herausbrachte. Gemeinsam mit Müller-Gerbes ist der gelernte Zahntechniker auch in seiner Lieblingsbranche unterwegs: dem Dentalmarkt. Dort begegnete er auch einem anderen Paradentose-Vogel: Dr. med. dent. Bernhard Saneke. Saneke ist nicht nur Zahnarzt in Wiesbaden und Pilot bei der Lufthansa, der unüberhörbare Kölner hat auch eine große Schwäche für das Marketing und den Verkauf. Mit Trainings vor Kollegen verdiente sich der hyperaktive Überflieger im vergangenen Jahr ein Zubrot von mehr als 100 000 Euro.

Während Medientalente wie Gregor Staub und Multitalente wie Bernhard Saneke mühelos an Aufträge kommen, müssen die



Gregor Staub: Als Europas größter Gedächtnistrainer in allen Medien.

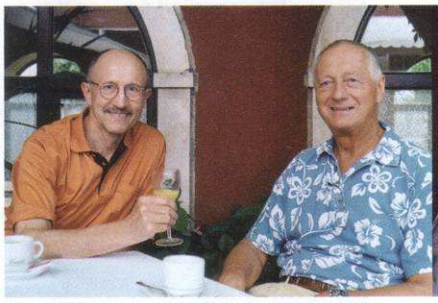


Dr. Bernhard Saneke: Zahnarzt, Lufthansa-Pilot und Verkaufstrainer.

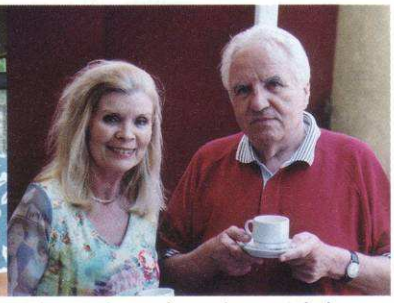
Trainer mit dem klassischen Repertoire mittlerweile kräftig strampeln. Club 55-Präsident Erich-Norbert Detroy beobachtet mit Sorge, wie unternehmensinterne Kollegen Druck auf die Preise ausüben und ausgelagerte Trainingstätigkeiten wieder zurückholen. Wenn dann noch, was häufig vorkommt, die Aufträge kurzfristig verschoben werden oder wenn Zeit verloren geht, weil Verhandlungen mit den falschen Personen geführt wurden, dann ist selbst der beste Verkaufstrainer mit seinem Latein am Ende. Der harte Verdrängungswettbewerb ist auch im Club zu spüren. Denn nicht allen Mitgliedern geht es darum, Erfahrungen auszutauschen, Freundschaften zu pflegen und Networking zu betreiben. Detroy kann sich fürchterlich über diesen Vertrauensbruch aufregen. Dabei gehört er, der mittlerweile 60-jährige Power-Schwabe und Experte für Preisgespräche, längst zu den Cracks, die sich das Leben leichter machen könnten.

Den Grund kennt Karin Grüning. Die Dozentin an der Fachhochschule Kempten und selbstständige Trainerin hat die Vorstände großer Unternehmen nach ihren Präferenzen befragt. Ergebnis: „Pseudo-in-Trainer", Akademiker und Dampfmacher, „die radikal mit allem brechen wollen", sind kaum gefragt. Bevorzugt werden punktgenaue Spezialisten oder ausgebuffte Praktiker. Wer heute einen Auftrag ergattern will, muss kritikfähig sein, den Nutzen im „telegrafischen Stil" vermitteln können, auf Trial-and-Error-Methoden verzichten, „wirklich gute Ideen" abliefern sowie bescheiden und redlich auftreten. „Das sind fast altmodische Werte", schlussfolgert Grüning aus ihrer Umfrage und sieht gerade deshalb für die reifere Trainer- und Berater-Generation durchaus gute Chancen.

Und in der Tat. Gestandene Verkaufs- und Marketingprofis hat der Club 55 reichlich. Hansjürgen Schubert ist schon seit 1976 bei der Gemeinschaft. Der Berliner Berater feiert im August seinen 82. Geburtstag und verdient noch heute Geld „mit der Identifizierung und Optimierung von Kernkompetenzen in kleinen und mittelständischen Unternehmen". Dr. Hans Sidow, ein Mittsechziger, denkt zwar über einen „neuen Lebens-Mix" nach, doch mit Rückzug auf das Altenteil hat das nichts zu tun. Sidow ist Key-Account-Management-Kenner der ersten Stunde und will es auch bleiben. Auch für Wolfgang Ronzal ist Ruhestand ein Fremdwort. Den endgültigen Ausstieg hätte der langjährige Marketing- und Vertriebschef der österreichischen „Ersten Bank" schließlich schon verwirklichen können, als sein Arbeitsverhältnis nach 37 Berufsjahren endete. Doch statt in Wiener Caféhäusern die Zeit totzuschlagen, wagte Ronzal den Sprung in die Selbstständigkeit. Heute tourt der Bankpraktiker mit dem gewinnenden Kunde-ist-König-Lächeln durch die Lande und vermittelt Handfestes von der Front („Warum ist es besser, die Filiale um 7.59 als um 8.01 Uhr zu öffnen?" oder „Soll der Filialleiter seine Mitarbeiter duzen?"). Dass das Arbeitsleben nach oben offen ist, das beweist – wie immer – Heinz Goldmann. Nach einem gemeinsam intonierten „Hoch soll er leben" revanchierte sich der 85-jährige Ehrenvorsitzende auf seine Art. Goldmann dankte höflich, warf sich zu Boden und absolvierte 50 Liegestütze. „Wenn ich ihn nicht ausgebremst hätte, dann hätte er weitergemacht", sagte Präsident Detroy hinterher und wischte sich den Schweiß von der Stirn. ■



Dr. Carlheinrich Heiland und Dr. Hans Sidow: Auf der Suche nach dem neuen Lebens-Mix.



Karin Grüning und Hansjürgen Schubert: Vorstände wollen gestandene Praktiker.