



# Eine 50-jährige Geschichte des Verkaufens

Verkauf in Zeiten des Käufermarkts: Für den Verkauf war die Zeit nach dem Krieg nicht so schlecht. Die wenigen Güter, die da waren, ließen sich leicht absetzen. Der Vertrieb lief wie von selbst – bis eine Marktsättigung erreicht war. Der Markt wechselte zu einem Käufermarkt. Sechs Mitglieder des CLUB 55, der „European Community of Experts in Marketing and Sales“, blicken auf 50 Jahre Verkauf und die Herausforderungen in Marketing und Vertrieb zurück.

**50** Jahre  
absatzwirtschaft

## Die Nachkriegsjahre: Die Verkaufstechnik in den Kinderschuhen

Von Jan L. Wage, Verkaufstrainer seit 1954, Autor des internationalen Bestsellers „Psychologie & Technik des Verkaufsgesprächs“



Jan L. Wage

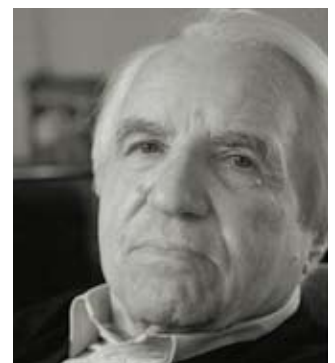
Die „modernere“ Verkaufstechnik entstand in Europa erst nach dem Zweiten Weltkrieg, mit den beginnenden 50er-Jahren. In den USA war bereits 1936 das weltberühmte Buch von Dale Carnegie „How to win friends and influence people“ erschienen, das nach und nach wichtigen Einfluss auf den Verkäuferberuf nahm. Es diente als Grundlage für Rhetorik-Lehrgänge und inspirierte viele Verkaufstrainer der Wirtschaftswunderzeit.

Nach den Jahren des Verkäufermarkts, die von einer Konzentration auf das Produkt und wenigen nationalen Anbietern gekennzeichnet waren, rückten Verkaufstechniken und -methoden ins Blickfeld des Vertriebs. Den rhetorischen Fertigkeiten der Verkäufer kam eine höhere Bedeutung zu, ob-

wohl der Begriff der Kommunikation erst Anfang der 1970er-Jahre im deutschen soziologischen Sprachgebrauch aufkam. Ganz wesentlichen Einfluss auf den Vertrieb nahm die Ausbreitung des Telefons, das langsam, sehr langsam die Kommunikation zwischen Lieferanten und Abnehmern beeinflusste. Das Telefonnetz musste erst noch wachsen, um das Telefon zum Massenmedium des Vertriebs werden zu lassen. Doch die Unternehmen erkannten bereits, dass mit mehr Werbedruck auch mehr Absatz zu erzielen ist. Marketing wird in den zwei Nachkriegsjahrzehnten als Technik der Beeinflussung eingesetzt, die dazu dient, die eigene Produktion aufrechtzuerhalten. Das Produkt steht ganz klar im Zentrum der Unternehmensführung. ←

## Die 70er-Jahre: Nutzen statt Bedarf, Marketing statt Absatz

Von Hansjürgen Schubert, Unternehmensberater BDU



Hansjürgen Schubert

Die 70er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts waren die Jahre des Übergangs von der Bedarfsdeckung zur Bedarfsweckung im Verkauf im westlichen Europa. Nicht zuletzt durch Heinz Goldmanns Bestseller „Wie man Kunden gewinnt“ etablierte sich das „Selling“ als bewusst zu erlernende und individuell zu gestaltende Kommunikationstechnik. Das „Verkaufstraining“ war in, und die Zahl der (meist selbsternannten) Verkaufstrainer wuchs exponentiell und sorgte für lebhaften Wettbewerb. Riesige, in Kellerräumen gut gekühlte IBM-Computer lieferten erste Daten und Analysen des Verkaufsgeschehens, der Deckungsbeiträge und Rentabilitätsangaben, stießen aber nicht auf strukturierte Vertriebsprozesse, die ihrer bedurften.

Aus den USA aber brachten die 70er-Jahre neue Ideen für den Vertrieb in gesättigten Märkten. Der Amerikaner Mack Hanan postulierte, das Denken in Kategorien des Kundennutzens stoße an seine Grenzen und nunmehr sei das zu lösende, definierte Kundenproblem Gegenstand verkäuferi-

scher Angebote. Der „Problemlösungs-Verkauf“ war geboren. Zur Problemlösung aber gehörte auch eine entsprechende gezielte Kundenberatung, und so entwickelte Mack Hanan das Prinzip und die Technik des „Consultative Selling“, die allerdings damals noch keine Breitenwirkung erreichten. Zu leicht war es damals noch, Aufträge im Markt zu generieren. Miller-Heimans „Strategic Selling“ erregte erstmals Aufmerksamkeit für präzise analysierte Entscheidungsvorgänge in Kundenfirmen und leitete zusammen mit Mack Hanans Beratungsansatz die ersten Entwicklungen in Richtung strukturierter Kundenbearbeitung ein, die allerdings erst drei Jahrzehnte später im Customer-Relationship-Management (CRM) computerunterstützt zu erster Reife gelangte. Die 70er waren ein Jahrzehnt des Tastens und der ersten Versuche, Versuch und Irrtum lagen nahe beieinander. Aber es waren auch Jahre des Lernens und des Aufbruchs. Marketing und Vertrieb gewannen sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft an Kontur. ←



Erich-Norbert Detroy



Hans-Uwe L. Köhler



Dirk Kreuter

## Die 80er-Jahre: Psychologisierung und Emotionalisierung

Von Hans-Uwe L. Köhler, Experte für Emotionale Kommunikation, Autor des Bestsellers „Verkaufen ist wie Liebe“ (14. Auflage), <http://www.hans-uwe-koehler.de/> und Erich-Norbert Detroy, Autor des Fachbestsellers „Sich durchsetzen in Preisgesprächen und Preisverhandlungen“ (13 Auflagen), [www.detroy-consultants.de](http://www.detroy-consultants.de)

Die 80er-Jahre waren verkaufstechnisch von einer Besonderheit geprägt: Die Angebote der Wirtschaft standen unter einem enormen Wettbewerbsdruck – wohlgernekt Wettbewerbs-, nicht Kostendruck. Wir hatten in Deutschland zwar vieles erreicht: Wirtschaftswachstum, Vollbeschäftigung, Wohlstand. Aber die Pfründe unendlich und fast automatisch wachsender Märkte schienen ausgeschöpft zu sein. Immer mehr Konkurrenz – gerade auch die innerdeutsche – kam auf, immer mehr Verkäufer kümmerten sich um die gleichen Kunden. Die Märkte wurden enger, die Konkurrenz härter, das Preisgespräch dominanter. Einkäufer hatten einfach mehr Wahlmöglichkeiten. Und das, obwohl die internationale Konkurrenz aus Osteuropa und Asien nur in wenigen Teilmärkten (Textilien, Spielwaren, Elektronik) zu spüren war. Man lebte immer noch (fast) unter sich. Der Leistungsdruck auf die Verkäufer wurde größer, Kennzahlenmanagement und zunehmende Administration taten ein Übriges.

Kunden wollten „anders“ angesprochen werden. In dieser Zeit gingen die alten Modelle von Zielgruppen und Kundensegmentierungs-Clustern verloren. Es entstand das psychologische Verkaufen. Im Verkaufstraining hatte das zur Konsequenz, dass die gewünschte Einflussnahme auf den Kunden der Mittelpunkt wurde. Systemisches Verkaufen und die „Psychologisierung“ des Verkaufsgesprächs wurden zur wesentlichen Voraussetzung, um den Kunden zu emotionalisieren und zu erreichen. Die psychologische Segmentierung der Kundengruppen rückte ins Zentrum. Das Verkaufs- und Preisgespräch wurde zentrales Element der Verkäuferausbildung, und es zeigte sich, dass Unternehmen, die das Verkaufsgespräch zur steuerbaren, erfolgsorientierten Verkaufsstrategie entwickelten, die Nase vorn hatten. ←

## Die 90er-Jahre: Boom und Absturz

Von Dirk Kreuter, Spitzenverkaufstrainer und Experte für Neukundengewinnung, <http://www.DirkKreuter.de>

Die 90er-Jahre waren im Vertrieb von großer Euphorie geprägt. Die New Economy boomte – alles schien möglich. Unerschöpfliche Budgets, die ausgegeben werden wollten. Die Einkommen der Verkäufer schnellten nach oben und selbst der durchschnittliche Verkäufer verdiente gut.

Aber auch die Fluktuation war hoch: Jeder nutzte seine Chance auf einen noch besseren Job. Zeitgleich verunsicherte der neue Vertriebskanal Internet den Verkauf. Wie sich die Internetökonomie auf den Verkauf und den persönlichen Kundenkontakt auswirken würde, war noch nicht absehbar. Die Verkäufer mussten sich umstellen: Der Kunde war meist besser über das Internet informiert als der Verkäufer selbst. Die Märkte waren plötzlich transparent wie nie.

Im Vertrieb selbst schritt der Einsatz von Technologien voran. Notebooks, neue Software, Blackberry, Powerpoint, CRM – eine neue technische Dimension tat sich auf. Die Abende des Verkäufers waren plötzlich gefüllt mit E-Mails, Excel-Tabellen und anderen administrativen Aufgaben. Das Tempo war schnell, vielen zu schnell.

Und dann kam der 11. September 2001. Innerhalb von Stunden kippten die Märkte. Im Vertrieb trennte sich die Spreu vom Weizen. Nur die wirklich guten Vertriebler überlebten. Einstellungsstopps, Personalabbau, Reisekosteneinsparungen, noch mehr Druck ...

Heute arbeitet der erfolgreiche Vertrieb viel analytischer: Kundenkontakte werden professionell geplant, Kundendaten optimal priorisiert, das Controlling zur Vertriebssteuerung hat einen hohen Stellenwert bekommen. Weiterbildungsmaßnahmen sind individueller ausgelegt, und der Seminar-tourismus der Boomjahre ist gezielten Trainingsmaßnahmen gewichen. Auch die Vergütungsmodelle und damit auch die Steuerungsfunktion der Führungskräfte im Vertrieb sind immer spezieller geworden. ←

## Das neue Jahrtausend: Hyperwettbewerb, Convenience, Netzwerke

Von Martin Limbeck,  
Experte für „Das Neue Hardselling“,  
<http://www.martinlimbeck.de>



Martin Limbeck

Der Käufermarkt – geprägt von Angebotsüberschüssen, Nachfragedefiziten und hoher Wettbewerbsintensität – ist harte Realität. Die klassischen Versorgungsmärkte sind gesättigt, in vielen Branchen gibt es deutliche Überkapazitäten. Die Mitte bei Preis und Qualität schwindet, die beiden Pole „Spitzenprodukt“ und „Billigangebot“ haben an Bedeutung gewonnen, können aber nicht mehr konkreten Zielgruppen zugeordnet werden. Jeder (Kunde) kauft überall, je nach Lust, Laune und Situation. Die Nachfragemacht der Kunden nimmt zu. Sie erwarten, als Individuen mit ihren Bedürfnissen und Wünschen wahrgenommen und bedient zu werden. Die Unternehmen reagieren darauf mit Individualisierungs- und Differenzierungsstrategien: Produkt- und Dienstleistungsangebote werden immer stärker für den einzelnen Kunden maßgeschneidert. Am One-to-One-Marketing kommt kein Unternehmen vorbei. Kurz: Die Anforderungen an verkäuferisches Denken und Handeln wachsen Tag für Tag. In solch einem Markt kann sich nur behaupten, wer Nachfrage erzeugt. Positionierung und Profilierung, Markenpflege und Marketing sind nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Verkäufer selbst die zentralen Erfolgsfaktoren. Dazu gehören ein erstklassiges Beziehungsmanagement zu immer heterogeneren Zielgruppen, die perfekt entwickelte innere Einstellung des Verkäufers zu seinem Beruf, die Argumentation über individuellen Kundennutzen, eine konsequente Ausrichtung auf den Verkaufsabschluss und ein erstklassiger After-Sales-Service. ←



### Club 55

Die „European Community of Experts in Marketing and Sales CLUB 55“ wurde 1959 in Lugano gegründet und hat ihren juristischen Sitz in Genf in der Schweiz. Der CLUB 55 versteht sich als grenzübergreifende Vereinigung von Sales- und Marketing-Experten und bildet ein internationales Netzwerk für Trainer und Berater. Die meisten Mitglieder stammen aus Deutschland, der Schweiz, Österreich und Frankreich.

Der Nutzwert für die Mitglieder steht im Fokus des Clubs. Die Vereinigung versteht sich als „Club unter Freunden“ und nicht als Fachverband. Sie vereint besondere Persönlichkeiten mit enormer Fachexpertise auf ihrem jeweiligen Gebiet. Die beruflichen Freundschaften sollen für alle Beteiligten einen hohen Mehrwert generieren, und so steht der regelmäßige Austausch in Form von Treffen, Kongressen und Fachbeiträgen im Zentrum der Aktivitäten. Verschiedene Arten der Mitgliedschaft, der fünftägige Jahreskongress, ein umfangreiches Mentorenprogramm sowie die jährliche „certified qualification“ und die innovativen, schriftlichen Statements für die Kollegen sichern den hohen Qualitätsanspruch des CLUB 55. ←

