

Sales Excellence

7-8 | 2025

Magazin für Vertriebspraxis und Vertriebsmanagement

Preismanagement

Wie Pricing-Champions
KI einsetzen

Seite 18

Vertriebsentwicklung

Erfolgreicher werden
mit Sales Intelligence

Seite 31

Customer Journey

Wissen, was der Kunde will

Seite 43

Key Account Selling

Die Schlüsselkunden ins Zentrum rücken



Christian Harting

Verkaufen an der Realität vorbei?

Viele Sales Profis arbeiten mit exzellenten Fakten – und doch bleibt oft der gewünschte Erfolg beim Kunden aus. Auch B2B-Entscheidungen werden gerne emotional getroffen. Das aber wird nur selten adressiert. Der EI Sales Mastery Code hilft, eine deutlich bessere Wirkung zu erzielen.

„Ich hab‘ alles gut erklärt – der Kunde war trotzdem raus.“ Der Vertriebsleiter lehnt sich zurück, starrt einen Moment in die Kaffeetasse vor sich, dann an die Decke. Er hat das Meeting sauber vorbereitet, seine Argumente strukturiert vorgetragen, auf jede Rückfrage sachlich kompetent geantwortet. Doch jetzt: kein Feedback, kein Auftrag – nur ein freundliches „Wir melden uns“. Und dann Funkstille. Das Gespräch war inhaltlich einwandfrei. Die Zahlen stimmten. Die Lösung war wirtschaftlich sinnvoll, aber die Wirkung war null. Solche Situationen gehören gerade im fachlich geprägten B2B-Vertrieb immer noch zum Alltag: inhaltlich überzeugend, aber emotional nicht verbunden. Und das, obwohl viel Zeit, Know-how und Energie in das Kundengespräch investiert wurden.

Denkfehler im System

Der Denkfehler liegt oft im System: Es wird auf Argumente gesetzt, nicht auf Verbindung. Verkaufsgespräche laufen entlang von Leistungsmerkmalen, nicht entlang von Kaufmotiven. Vertriebsprozesse orientieren sich gerne am Produkt, nicht an der emotionalen Realität des Kunden. Das Ergebnis: Man präsentiert die perfekte Lösung, die Entscheidung aber fällt längst woanders. Denn während Verkäufer mit Fakten argumentieren, entscheidet der Kunde aus einem Gefühl heraus: „Bringt mir das den Wert, den ich möchte? Bin ich mit diesem Anbieter sicher?“

Kompakt

- Feature-Selling war gestern, heute wollen Kunden Value-Generierung.
- Vertrieb gewinnt, wenn auch die emotionale Realität der Kunden einbezogen wird.
- Der EI Sales Mastery Code verbindet Struktur, Methoden und Training zu einem wirksamen System.

Viele Websites zeigen es: Aufzählung von perfekten Funktionen, Produktdetails, Leistungsdaten. Auch in Pitches und Angeboten spiegelt sich genau diese Logik: Feature Selling statt Value-Generierung. Die Vermutung liegt nahe: Das Marketing-Denken wirkt 1:1 im Vertrieb weiter. Es fehlt ein System, das sich am rationalen und emotionalen Entscheidungsprozess des Kunden und seiner Frage orientiert: Was habe ich davon? Stattdessen wird Sicherheit im Produkt gesucht, während der Kunde Sicherheit für sich und sein Business braucht. Entscheider stellen sich zwei Fragen: Kannst du das? Will ich mit dir arbeiten?

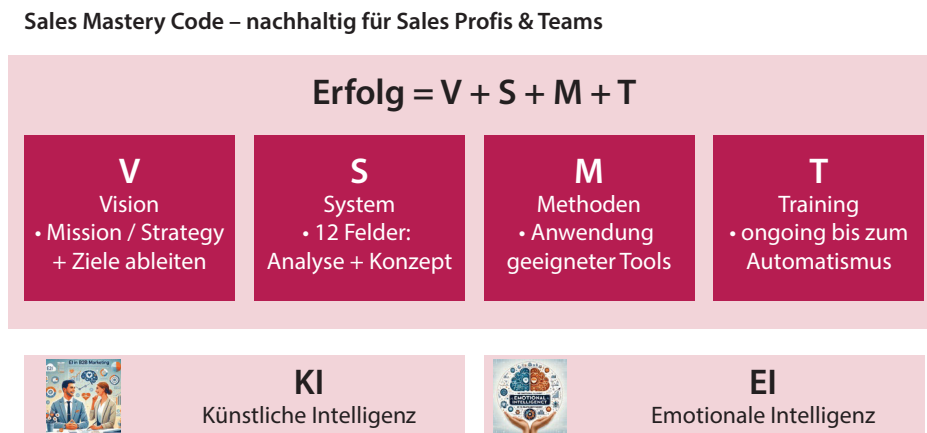
„Verkaufsgespräche laufen entlang von Leistungsmerkmalen, nicht entlang von Kaufmotiven.“

Die erste lässt sich mit Fakten beantworten, die zweite braucht Vertrauen – sowohl in die Personen als auch in die Organisation des Anbieters. Während die Antwort auf die erste Frage rational geprüft wird, wird die zweite Frage intuitiv und emotional beantwortet. Fachlich stark – emotional ohne Wirkung: Genau hier verlieren viele Anbieter. Auch die zweite Frage will gezielt bedient werden.

Was Kunden berichten

Vertriebsprofis sind übereifrig darin, Eindruck zu schinden, denn sie verbringen das Meetings häufig vorrangig damit, über ihre Leistung und Angebote zu reden, was ihre Firma alles getan hat, warum sie qualifiziert sind, dem Kunden zu helfen. Doch sie sind oft unempfänglich dafür, was den Kunden, seine Situation und seine Firma angeht. Viele Verkaufsgespräche sind daher eher eine einseitige Selbstdarstellung, die kein spezielles Interesse an ihm widerspiegelt. Motto:

Abb. Der EI Sales Mastery Code



Quelle: Christian Harting

„Ich will nichts hören über Sie und Ihr Unternehmen, ich will über mich und meine Situation reden.“

Stattdessen wünschen Kunden sich, dass Verkäufer ein mitfühlendes Verständnis für ihre Rolle in ihrer Firma zeigen. Sie erwarten, dass Verkaufsteams verstehen,

- wem sie berichten,
- wie sie gemessen werden und
- was ihre Budgets sind.

Das bedeutet, dass sie empfindsam sein sollen für die Tatsache, dass ihr potenzieller Kunde ein Mensch ist und nicht irgendeine Unternehmung. Entscheider prüfen Fakten – aber sie entscheiden aus dem Gefühl heraus, wie sehr sie einem Angebot vertrauen.

Was Sales Profis selten haben

Viele Sales Profis suchen ihre Sicherheit in der eigenen Fachlichkeit. Sie kennen jedes Detail ihres Portfolios. Doch sie scheuen die emotionale Ebene. Gespräche über Probleme, Unsicherheiten oder Widersprüche fühlen sich an wie ein Tanz auf Eiern. Niemand will unangenehme Gefühle beim Kunden auslösen und bei sich selbst schon gar nicht. Das trauen sie sich schon privat nicht, wie könnte es dann im Job anders sein? Die einfachste Variante zur Vermeidung ist für sie daher, nicht darüber zu reden. Das ist menschlich. Aber es ist auch der Grund, warum Verkaufsgespräche oft versanden. Denn dort, wo Befindlichkeiten nicht angesprochen werden, entsteht kein Vertrauen. Ein professioneller und etwas aufgebrachter B2B-Einkäufer formulierte es in einem Meeting mit Sales Profis einmal so: „Ich habe die Nase voll

von denen, die mir immer nur nach dem Mund reden. Soll mir doch mal jemand sagen, wenn ich mein Problem nicht gut eruiert habe und meine Ausschreibung deswegen dane-

„Kunden kaufen keine Argumente, sondern die Vorstellung, was das Ergebnis mit ihnen machen wird.“

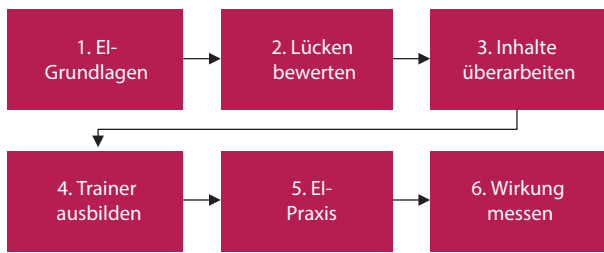
ben ist beziehungsweise unangenehme Effekte in der Realisierung auslöst.“ Die Profis waren erstaunt: „Das kann man sagen?“, fragten sie. „Mir schon“, antwortete der Einkäufer, „Wie soll ich denn sonst lernen und Fehler vermeiden?“

Der EI Sales Mastery Code

Was es braucht, ist kein alleinstehendes Empathie-Training. Es braucht ein System. Eines, das Emotionale Intelligenz (EI) operationalisiert – für Einzelne, Teams und Führung. Der Erfolg des „EI Sales Mastery Code“ (siehe Abbildung oben) wirkt sich auf vier Bausteine aus, die zusammen die beste Wirkung im Vertrieb entfachen:

- **Vision:** Warum tun wir das, für wen und mit welchem Kundenbild?
- **System:** Welche Prinzipien steuern unser Verkaufen?
- **Methoden:** Wie adressieren wir potenzielle Kunden emotional intelligent?
- **Training:** Wie bauen wir Fähigkeiten systematisch und nachhaltig auf?

Abb. Das Emotional Sales Mastery Development Program



Quelle: Christian Harting

Es ist wie im Sport: Der Erfolg ist eine Kombination vom Traum zum Sieg, dem Spielsystem, den Tools dazu und (viel) Übung. Künstliche Intelligenz (KI) ist dabei eine gute Hilfe, die Grundsätze auf verschiedene Situationen wie Verkaufsgespräche, Präsentationen oder Angebote anzuwenden.

Konkrete Hebel für mehr Wirkung

Kunden suchen jemand dem sie vertrauen können. Der Akt des Beauftragens eines externen Profis ist per Definition ein Akt des Vertrauens. Kunden müssen zwangsläufig einem Versprechen glauben. Mit der Auswahl eines Profis – sie kaufen ja nicht nur eine (Dienst-)Leistung – gehen sie eine Beziehung ein. Dabei sind folgende Grundsätze wichtig:

Weniger Features – mehr Value. Kunden kaufen keine Produkte oder Leistungen. Sie kaufen die Vorstellung, was das Ergebnis mit ihnen machen wird. Wer das verstanden hat, verkauft zeitgemäß und nicht mehr an der Realität vorbei.

Einheitliches Denken. Je besser das Marketing, desto einfacher für den Vertrieb. Wenn beide dieselbe Logik nutzen, entstehen stärkere Prozesse.

Business-Niveau trainieren. Wer rationale und emotionale Sicherheit gibt, schafft Orientierung und Vertrauen.

Emotionale Gesprächsführung: Sie braucht Mut, bringt aber große Wirkung. Wenn Anforderungen unrealistisch sind, sollten sie angesprochen werden. Wer das tut, wirkt glaubwürdig.

Was jetzt gebraucht wird

Es ist die vertriebliche Aufgabe, den Glauben und das Vertrauen der Kunden zu verdienen, mit besonderer Betonung auf dem Wort „verdienen“. Dabei helfen keine auswendig gelernten Sprüche, es braucht eine Einstellung wie „Was ich sa-

ge, meine ich auch“. Vertrieb braucht keine neuen Tools, sondern ein neues Verständnis. Fachwissen bringt Sales Profis in die Auswahl und emotionale Intelligenz in den Auftrag. Man kann im Kleinen anfangen. Es lohnt sich aber auch, ein Emotional Sales Mastery Development Program (siehe nebenstehende Abbildung) für eine nachhaltige und verbesserbare Wirkung zu etablieren.

Wer Wertschöpfung nicht nur technisch, sondern auch emotional versteht, führt seine Organisation in eine neue Vertriebsqualität – strukturiert, konsequent, realitätsnah. ■

Literatur

Pollard, M.: Der Pfad der Introvertierten zum Verkaufen: Erkenne deine Vorteile und nutze sie, Tanna 2023

Harting, Ch.: Spielerisch leicht Verkaufen: Emotional B2B Selling, Aachen, 2018

Daoust, M. P., Eichten, M.: Using Emotional Intelligence in Sales: Unlocking the Secrets of your Subconscious, Atterbury, 2021



Verfasst von

Christian Harting

Er ist B2B Sales Success Creator (www.christian-harting.de) in Aachen und spezialisiert auf die Wirksamkeit von Vertriebsprozessen im komplexen B2B-Umfeld.

E-Mail: mail@christian-harting.de



Springer Professional

Selling, Verkaufstechnik



Kettler, J.: Was ist Verkaufen, in: Kettler, J.: HEARTselling statt HARDselling, Wiesbaden 2024, <https://sn.pub/s8ey8p>

Durinkowitz, H. S.: Idee und Konzept des „Situativen Verkaufens“, in: Durinkowitz, H. S.: Crash-Kurs für Verkäufer, Wiesbaden 2025, <https://sn.pub/3pife6>