

**Make a Deal!**

Holger Mandel

# Make a Deal!

Das Praxisbuch für Vertriebsführung  
mit Herz und Verstand



Springer Gabler

Holger Mandel   
MVC Invest GmbH  
82166 Gräfelfing (München), Deutschland

ISBN 978-3-658-50626-1      ISBN 978-3-658-50627-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-50627-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© MVC Invest GmbH 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

# Vorwort

Ich bewundere zutiefst die Weisheit von Peter Drucker und die St. Galler Management-Philosophie. Wenn es darum geht, ein Unternehmen strategisch auszurichten – sei es in Bezug auf Vision, Mission, Strategie, Struktur oder Kultur – bieten diese Ansätze eine beeindruckende Tiefe und Klarheit. Sie sind wissenschaftlich fundiert, inhaltlich präzise und bilden ein stabiles Fundament für die moderne Unternehmensführung.

Auch im Marketing, im Brand Management und bei der Positionierung haben Vordenker wie Philip Kotler, Al Ries, Jack Trout und David Aaker international Maßstäbe gesetzt. Ihre Modelle und Konzepte sind nicht nur theoretisch überzeugend, sondern auch praktisch hochrelevant – besonders in einer Zeit, die von zunehmender Komplexität und dynamischem Wandel geprägt ist. Gerade in unserer heutigen, schnelllebigen Welt gibt es kaum etwas hinzuzufügen.

Doch dieses Buch soll keine akademische Abhandlung sein, sondern die praktische Anwendung in den Vordergrund stellen. Ich habe mich bewusst auf die Auswirkungen dieser Prinzipien im Vertrieb konzentriert – darauf, wie sie sich in der Realität bewähren, wenn es darum geht, Kunden zu gewinnen, eine Marke zu positionieren, Kundenbeziehungen zu pflegen und in einer hochkomplexen, dynamischen Zeit Orientierung zu bieten. Es sind die Worte und Erfahrungen eines Praktikers, der nicht nur beobachtet, sondern erlebt, was funktioniert – und was nicht.

Gerade im Vertrieb zeigt sich, wie tragfähig ein strategisches Fundament wirklich ist. Hier entscheidet sich, ob Strategie und Kultur nur Schlagworte bleiben oder ob sie im täglichen Handeln spürbar werden. Mein Ziel war

es, die Brücke zu schlagen zwischen Theorie und Praxis, zwischen Managementdenken und Vertriebshandeln, und dabei Impulse zu geben, die nicht nur inspirieren, sondern konkret weiterhelfen.

In Deutschland und Mitteleuropa mangelt es nicht an klugen Erkenntnissen – wir verfügen über Wissen, Modelle und Konzepte in Hülle und Fülle. Doch unser eigentliches Defizit liegt in der Umsetzung. Zu oft scheitern wir nicht am Verstehen, sondern am Handeln.

Was uns regelmäßig fehlt, ist der Mut zur konsequenten Anwendung, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, und die Fähigkeit, aus Erkenntnissen echte Bewegungen zu machen. Strategische Brillanz entfaltet erst dann ihre volle Wirkung, wenn sie in konkrete Taten übersetzt wird – mit Klarheit, Entschlossenheit und einem tiefen Verständnis für das, was wirklich zählt.

Holger Mandel

# Danksagung

Der Vertrieb ist und war nicht nur mein Beruf – er ist ein elementarer Teil von mir. Dieses Buch ist nicht nur ein Nachschlagewerk für den Vertrieb, sondern auch ein Stück meines Lebenswegs. Es spiegelt meine Gedanken und Erfahrungen wider, ist aber ebenso das Ergebnis vieler Menschen, die mich auf diesem Weg begleitet, gestützt und inspiriert haben.

An erster Stelle danke ich meiner Frau Anja und meinen Töchtern Chiara und Yve. Ihr habt mir nicht nur Zeit und Raum geschenkt, sondern auch Geduld, Verständnis und immer wieder ein Lächeln, wenn ich zwischen Manuskriptseiten und Notizen versunken war. Auf unserer kleinen Insel in Kroatien wart ihr mein sicherer Hafen – und genau dort sind viele der besten Ideen entstanden.

Meinen Freunden danke ich für ehrliche Gespräche, für das Zuhören und für die Momente, in denen wir einfach gelacht haben. Ein besonderer Dank gilt meinen Kolleginnen, Kollegen und Geschäftspartnern bei Caterpillar/Zeppelin, Volvo, MAN Truck & Bus – und natürlich meinen Ansprechpartnern im Springer/Gabler Verlag. Eure Fachkenntnis, eure kritischen Fragen und eure wertvollen Anregungen haben mir geholfen, aus Gedanken klare Konzepte zu formen. Ihr habt mich gefordert – und genau das hat dieses Buch besser gemacht.

Ich schätze und respektiere euch alle – nicht nur für das, was ihr könnt, sondern für das, was ihr seid. Eure Lebensfreude ist ansteckend und erinnert mich daran, dass Erfolg nicht nur in Zahlen gemessen wird, sondern auch in den Momenten, die uns berühren und uns ein Lächeln ins Gesicht zaubern.

Dieses Buch trägt viele Stimmen in sich – meine ist nur eine davon.

# Einführung

## **Die Kunst, Menschen zu begeistern und Erfolg zu formen**

Vertrieb ist mehr als nur Verkaufen – es ist die Kunst, Menschen zu berühren, Vertrauen zu schaffen und Beziehungen in nachhaltige Erfolgsgeschichten zu verwandeln. Die besten Vertriebsprofis erkennen Chancen, bevor sie überhaupt offensichtlich werden. Sie sehen Bedürfnisse, wo andere nur ein Produkt wahrnehmen, und verwandeln Lösungen in echten Mehrwert – weit über die Grenzen klassischer Dienstleistungen und Produkte hinaus.

Doch Vertrieb ist nicht nur Technik. Erfolgreiche Strategien, Methoden und effiziente Strukturen sind wichtig, aber der wahre Unterschied liegt in der Unternehmenskultur und der persönlichen Einstellung. Leidenschaft trennt den Durchschnittsverkäufer vom Spitzenvertriebler. Überzeugung macht aus Gesprächen echte Partnerschaften. Dieses innere und intrinsische Feuer verwandelt Kunden in langfristige Partner und Begleiter über alle Geschäftszyklen hinweg.

Verkauf steckt ganz tief in unserer DNA. Schon als Kinder führen wir unsere ersten „Verhandlungsgespräche“ mit Eltern und Großeltern – bewaffnet mit leidenschaftlicher Überzeugung erklären wir, warum die heiß begehrte Kinderzeitschrift, das neueste Spielzeug oder unser Lieblingsessen unverzichtbar ist. Mit dem Älterwerden mag diese Begeisterung bei manchen verblasen, doch andere bewahren sie, schärfen ihre Fähigkeiten und entwickeln sie weiter. Vielleicht liegt es an der faszinierenden Vielfalt des Vertriebs, die von durchschnittlichen Verkäufern bis hin zu Spitzenvertrieblern reicht – jeder mit seiner eigenen Dynamik, Energie und Strategie.

Vertrieb ist weit mehr als nur das Bewegen von Zahlen. Wer wirklich erfolgreich sein will, bringt Herz, Verstand und eine klare Vision mit. Es ist

eine Kunst, die Fähigkeiten wie Kreativität, Empathie und strategisches Denken vereint, während sie gleichzeitig verlangt, sich ständig selbst herauszufordern. Vertrieb ist kein Job – es ist eine Einstellung, eine Lebensphilosophie und das Versprechen, über sich hinauszuwachsen, immer wieder Neues zu lernen und vor allem: Menschen zu begeistern.

In den vergangenen 10 bis 15 Jahren hat der Vertrieb einen tiefgreifenden Wandel durchlaufen. Finanzkrisen, die Ressourcenknappheit von Rohstoffen und der Aufstieg digitaler Vertriebskanäle haben die traditionellen Strukturen ordentlich durcheinandergewirbelt. Radikale Veränderungen waren unvermeidlich – doch manchmal schien es, als sei das Herz des Vertriebs, die Kundenorientierung und echte Zufriedenheit im Sturm der Transformation verloren gegangen. Die Herausforderung bleibt, die Balance zwischen Effizienz und Menschlichkeit zu finden – genau hier liegt die Möglichkeit, Vertrieb wieder zu dem zu machen, was er sein sollte: Der Ort, an dem Erfolg nicht nur zählt, sondern begeistert.

Denn am Ende ist es die Menschlichkeit im Vertrieb – die Verbindung zwischen Unternehmern, Markt, Vertrieblern und Kunden – die den Unterschied macht, ob im klassischen Thekengeschäft oder im innovativsten Online-Channel. Genau das ist die wahre Stärke eines leidenschaftlichen Vertrieblers. Und diese Stärke bleibt zeitlos und wirkt wettbewerbsdifferenzierend.

Die digitale Transformation hat in den letzten Jahren nicht nur Technologien, sondern ganze Denkweisen verändert. Viele Unternehmen blickten fasziniert auf Vorreiter wie Amazon, Tesla & Co. – und suchten in deren Strategien Inspiration für den eigenen Vertrieb. Controller und Finanzverantwortliche erkannten darin neue Chancen: Prozesse ließen sich verschlanken, Kosten senken, Effizienz steigern. Gleichzeitig führte eine Mischung aus Innovationsdrang und vorsichtiger Anpassung zu einem Phänomen, das man als vorausseilenden Gehorsam bezeichnen könnte.

In der Folge wurden traditionelle Strukturen rigoros aufgebrochen. Ein Beispiel ist das „Agenturmodell“ im Automotive-Bereich, das nach ein bis zwei Jahren teurer Versuche wieder abgeschafft wurde. Etablierte Vertriebsmodelle, die über Jahre gewachsen waren, wurden teilweise demontiert. Einige Organisationen trennten ihre Bereiche für Handel, Service und Vertrieb radikal voneinander – in der Hoffnung, dadurch agiler und marktnäher zu werden.

Doch jede Transformation birgt Chancen und Risiken. Die entscheidende Frage lautet daher: Wie kann man die Effizienz und Innovationskraft digitaler Vorbilder nutzen, ohne die eigene Identität, gewachsene Kundenbeziehungen und bewährte Stärken zu verlieren?

Ein weitverbreiteter unternehmerischer Irrtum unserer Zeit ist die Annahme, dass sich jedes Produkt und jede Zielgruppe problemlos auf den reinen Online-Vertrieb umstellen lässt. Zwar gibt es Kundengruppen, die mit wenigen Klicks bequem online einkaufen, und für viele Produkte ist dies ideal, aber eben nicht für alle.

Ein naheliegendes Beispiel ist der Automobilbereich: Für viele Käufer ist der persönliche Kontakt weiterhin unverzichtbar. Sie möchten das Fahrzeug sehen, anfassen, eine Probefahrt machen und mit einem Verkäufer sprechen, der ihre Fragen beantwortet und vor allem Vertrauen aufbaut. Andere Kundengruppen haben hingegen völlig andere Erwartungen – sie wollen maximale Bequemlichkeit und digitale Abwicklung. Genau diesen Spagat gilt es heute für Unternehmen im Vertrieb professionell zu organisieren.

### **Die Aufgabe des modernen Vertriebs**

Omnipräsent sein, um beide Welten zu bedienen. Das bedeutet, online sichtbar und ansprechbar zu sein, ohne den persönlichen Kontakt zu vernachlässigen. Wer es schafft, Kundengruppen und deren Menschen individuell anzusprechen und ihre bevorzugte „Reise“ zum Kauf zu respektieren, gewinnt nicht nur Abschlüsse, sondern langfristige Beziehungen.

Ich möchte sogar noch einen Schritt weitergehen – die Qualität der Beratung ist für mich einer der entscheidenden Faktoren für einen Kauf. Ein guter Vertriebler kennt nicht nur das Produkt in- und auswendig, sondern erkennt auch die individuellen und lösungsunabhängigen Bedürfnisse seiner Kunden. Er baut Vertrauen auf, beantwortet alle Fragen, gibt wertvolle Empfehlungen und sorgt dafür, dass die Entscheidung nicht nur rational durchdacht, sondern auch mit einem guten Gefühl getroffen wird.

Mitte der 2020er-Jahre: Die Weltwirtschaft gerät ins Straucheln, geopolitische Verhältnisse verändern sich dramatisch, und in den USA sorgt ein Präsident mit nahezu täglichen, oft düsteren und teilweise abstrusen Botschaften und einer täglich volatilen Zollpolitik für Unsicherheit. Der ehemals vorhandene Tesla-Hype und der Autokauf im Internet scheinen vorüber, und es gibt zahlreiche Gründe, warum das Unternehmen – nicht nur Elon Musk – mit massiven Umsatzeinbrüchen kämpft, möglicherweise sogar um das wirtschaftliche Überleben.

Der Konjunkturzyklus ist ein ständiges Auf und Ab. Gewinner sind die Unternehmen, die auch in Krisenzeiten ihre Kunden gepflegt und loyal gehalten haben, ihre Produkte, Dienstleistungen und Prozesse konsequent kundenorientiert gestaltet und ihre Kosten im Griff haben. Parallel dazu haben sich die Kundenbedürfnisse radikal gewandelt. Kunden sind bestens informiert, vergleichen Preise online und teilen ihre Erfahrungen in Echtzeit über

digitale Kanäle. Daher muss Vertrieb heute agiler, digitaler, mobiler, schneller, effizienter und kompromisslos kundenorientiert sein.

Wirtschaftlicher Erfolg und starke Ergebnisse bilden das Fundament einer nachhaltigen, vitalen Strategie in jedem Unternehmen. Doch letztendlich entscheidet der Kunde – der Nutzer – neben den Mitarbeitern als wichtigster Stakeholder im Unternehmen, ob ein Unternehmen erfolgreich und vor allem nachhaltig und resilient ist.

**Resümee: Vertrieb – der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg**

Kundeninteraktion am POS (Point of Sale) und Vertriebsprozesse sind heute relevanter denn je – sie sind der entscheidende Faktor für den unternehmerischen Erfolg. Doch Erfolg im Vertrieb fällt nicht vom Himmel. Wer durchstarten oder ein leistungsstarkes Vertriebsteam aufbauen will, muss nicht nur Talente gewinnen, sondern sie auch inspirieren, fördern und mit den richtigen Werkzeugen ausstatten, damit sie ihr volles Potenzial entfalten können.

Vertrieb ist also weit mehr als nur Verkaufen – es ist die Kunst, Menschen zu begeistern, Wärme und Vertrauen zu schaffen und nachhaltigen Erfolg für Kunden, Unternehmen und sich selbst zu sichern.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vertrieb verstehen</b>	1
1.1	Die wahre Bedeutung des Vertriebs	1
1.2	Historische Entwicklung und Zukunft des Vertriebs	2
1.3	Verkauf vs. Vertrieb – Ein grundlegender Unterschied	4
<b>2</b>	<b>Mindset im Vertrieb</b>	7
2.1	Mindset und Motivation im Vertrieb	7
2.2	Emotionen als Erfolgsfaktor	9
2.3	Das Vertriebsteam emotional stimulieren	12
2.4	Selbstmanagement & Zielsetzung – Der ehrliche Blick nach innen	15
<b>3</b>	<b>Die moderne Kundenbeziehung</b>	19
3.1	Vom Verkaufsgespräch zur echten Kundenbindung	19
3.2	Vertrauen als Währung im Vertrieb	23
3.3	Authentizität und Empathie – die Schlüssel zur Loyalität	29
<b>4</b>	<b>Strategien für nachhaltigen Vertriebserfolg</b>	33
4.1	Vertriebskanäle, Marketingstrategie & Positionierung und Differenzierung	33
4.2	Zielgruppenanalyse und Marktsegmentierung	37
4.3	Erfolgreiche Verhandlungsstrategien	40
4.4	Wettbewerbsvorteile schaffen – Differenzierung	42

<b>5</b>	<b>Der Vertrieb im digitalen Wandel</b>	47
5.1	Online-Kanäle und digitale Vertriebsprozesse	48
5.2	Effizientes Vertriebsmanagement – Prozesse und Tools	54
5.3	Digitalisierung und Automatisierung im Vertrieb	56
5.4	Social Selling – Die neue Art des Verkaufens	57
5.5	Künstliche Intelligenz im Vertrieb	61
<b>6</b>	<b>Kundenpsychologie, Kaufentscheidungen verstehen</b>	69
6.1	Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten	70
6.2	Verkaufpsychologie – Kundenverhalten verstehen	71
6.3	Emotionale vs. rationale Kaufentscheidungen	74
6.4	Die Kunst der Überzeugung – oder doch begeistern?	76
6.5	Methodische Ansätze für nachhaltigen Erfolg	77
6.6	Verhandlungsführung und Abschlusstechniken	79
<b>7</b>	<b>Erfolgreiches Vertriebsmanagement</b>	85
7.1	Leadership im Vertrieb	85
7.2	Klare Vision, Mission, Strategie, Zielsetzung und elementare Werte	90
7.3	Entlohnungssystem im Vertrieb – Motivation für Klassiker und Zukunftsmacher	94
7.4	„Out of-the-Box“-Ansatz – Frische Impulse für Ihren Erfolg	97
7.5	Top 10 Empfehlungen: Von einer Führungskraft zum inspirierenden Leader im Vertrieb	99
<b>8</b>	<b>Vertriebsprozesse optimieren</b>	103
8.1	Effiziente Leadgenerierung – zum Benchmark mit KI & Daten	104
8.2	Vom ersten Kontakt bis zum Abschluss	108
8.3	After-Sales und Kundenbetreuung	112
<b>9</b>	<b>Vertrieb im internationalen Umfeld</b>	121
9.1	Globale Marketingstrategien	121
9.2	Interkulturelle Unterschiede im Vertrieb	123
9.3	Globale Expansion im Vertrieb: Der Sprung von Lokal zu Global mit Herz, Hirn und Humor	126
<b>10</b>	<b>Ethik und Verantwortung im Vertrieb</b>	131
10.1	Warum Ethik und Verantwortung im Vertrieb unverzichtbar sind	132
10.2	Transparenz und Fairness – Werte, die tragen	135
10.3	Handlungsregeln für den ethischen Vertrieb	136

<b>11 Innovationen und Trends im Vertrieb</b>	143
11.1 Der Vertrieb der Zukunft: Trends, Herausforderungen und To-dos	143
11.2 Neue Geschäftsmodelle – Plattformen, Märkte, Nischen	146
11.3 Datenschutz und Cybersecurity – Strategische Weichenstellung für die digitale Zukunft	149
11.4 To-dos – so bereiten Sie Ihren Vertrieb auf die Zukunft vor	153
<b>12 Vertrieb als Lebensphilosophie</b>	159
12.1 Mit Herzblut, Mut und Menschlichkeit	159
12.2 Kunst, Beziehung und Leidenschaft	160
12.3 Persönliches Wachstum	162
12.4 Soft Skills – Ihre unsichtbare, aber spürbare Stärke im Vertrieb	164
12.5 Greifen nach den Sternen – Aber immer mit Bodenhaftung	166
12.6 Vom Vertriebler zum CEO	172
<b>Schlusswort: Vertrieb als Lebensphilosophie – Mit Passion den Unterschied machen</b>	175

## Über den Autor



**Holger Mandel** Führung mit Herz, Weitblick und Machergeist Mit über 30 Jahren Erfahrung in international führenden Unternehmen steht Holger Mandel für eine Führungskultur, die Menschen begeistert, Veränderungen gestaltet und Erfolge nachhaltig möglich macht. Seine Karriere ist geprägt von außergewöhnlichen Vertriebsereignissen, echter Kundenorientierung und dem Mut, auch komplexeste Transformationen mit Klarheit und Konsequenz umzusetzen. Als Vorstand von MAN Truck & Bus und in verantwortungsvollen Positionen bei renommierten Unternehmen wie Caterpillar, Volvo, Volkswagen und MAN hat er bewiesen, wie man mit Leidenschaft, strategischem Denken und einem feinen Gespür für Menschen und Märkte Unternehmen voranbringt. Holger Mandel vereint umfassende Expertise in Vertrieb, Aftersales, Einkauf und Financial Services mit einem exzellenten Ruf als pragmatischer Gestalter und inspirierender Unternehmenslen-

## **XVIII      Über den Autor**

ker. Wer mit ihm arbeitet, spürt sofort: Hier ist jemand, der nicht nur führt, sondern bewegt – mit Herz, Verstand, einer Leidenschaft für den Vertrieb und einem klaren Blick nach vorn.