FRANK VAN LEER

# TELLING IS NOT SELLING

## De kunst van een deal sluiten

2025 Prometheus Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

© 2025 Frank van Leer
Omslagontwerp Jan van Zomeren
Zetwerk ZetSpiegel, Best
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 5843 9

## Inhoud


Inleiding 7

1 De tien salesgeboden 9
2 Geen tweede kansen voor eerste indrukken 34
3 Wie niet vraagt, die niet vindt 49
4 Niet vandaag maar morgen! 66
5 Binnen zonder kloppen 80
6 Selling on a napkin 99
7 Ja, maar...! 115
8 Special price for you, my friend! 130
9 Coffee is for closers only 147
10 Creativiteit en de kunst van het combineren 162
11 PS: Nog een paar tips voordat je op pad gaat 180

# Inleiding

Beste accountmanager!
Of businessdeveloper, salesmanager of buitendienstmedewerker!

Als jij de verantwoordelijkheid voelt om jouw bedrijf, of het bedrijf waar je voor werkt, zo goed mogelijk te vertegenwoordigen en mensen te enthousiasmeren voor jouw producten en ideeën, is dit boek voor jou bedoeld.

Verkopen is een vak en dat leer je niet vanzelf. Iedereen kan een beetje koken, maar ook al leer je een kookboek uit je hoofd, je wordt niet zomaar een sterrenchef.

Dat geldt ook voor het vak verkopen.

Zelfs als je alles van je product weet, is dat geen enkele garantie dat je het verkoopt. *Telling is not selling* – dat slaat vooral op de vele geweldig uitgewerkte powerpoints en productpresentaties die ik voorbij heb zien komen en compleet hun doel heb zien missen. Juist doordat er veel te veel in stond. Het fenomeen 'less is more' geldt voor heel veel vakgebieden en je herkent een professional altijd meteen aan de wijze waarop hij of zij ogenschijnlijk zonder enige inspanning een bal over het net serveert. Of een zaal aan het lachen maakt. Of een kunstwerk op een canvas tovert. Je hoeft geen professional te zijn om er een te herkennen.

Een getrainde salesprofessional herken je ook meteen aan de wijze hoe hij of zij met mensen omgaat. Of het nu iemand is in een marktkraam of iemand die op boardroomlevel een pitch houdt, je herkent zijn drang om in eerste instantie een bestaande situatie te willen verbeteren. Pas in tweede instantie gaat het over producten.

Verkopen betekent vooral: ervoor zorgen dat mensen van je willen kopen. Als een koorddanser moet je aanvoelen wanneer je in een salesproces of verkoopgesprek moet wachten, meebewegen of versnellen.

Sinds het verschijnen van mijn eerste boek in 2006 (*Tobbers en toppers*) moet ik meer dan 50.000 mensen hebben gecoacht en getraind, zowel individueel als in teams. Van al die sessies zijn de beste verhalen en voorbeelden me bijgebleven. Wat ik met je wil delen in dit boek is vooral de praktijk. Hoe uit kansloze posities tóch is gescoord, of hoe accountmanagers wisten door te dringen tot de directiekamers van hun prospects. Of hoe verkopers weifelende klanten over de streep hebben weten te trekken en hen te veranderen in onvermoeibare ambassadeurs.

Beschouw dit boek als een doorgeefluik van al die voorbeelden. Om het een beetje te structureren, heb ik ze gerangschikt op fases in het verkoopproces. Veel van de voorbeelden heb ik samen met deelnemers tijdens mijn trainingen uitgedacht en elk van die trainingen is voor mij weer een bron van inspiratie waar ik de praktijk van het ene bedrijf kan combineren met die van een ander.

Het verveelt me nooit, en ik hoop dat het plezier dat ik heb in mijn vak doorklinkt in de pagina's voor je. Ik wens je veel leesplezier en natuurlijk salesinspiratie toe!

Frank van Leer

# 1 De tien salesgeboden

*Salesprincipes die voor iedereen gelden, ook al is alles anders bij jou*

*'You clean my car…!'*

Met deze instructie van Mr. Miyagi begint de karatetraining van leerling Daniel in de filmklassieker *The Karate Kid*. Als eerste les krijgt Daniel de opdracht om de knalgele Ford Super Deluxe-convertible van zijn leraar in de was te zetten. Met de instructie 'Wax on, wax off' maakt Mr. Miyagi duidelijk dat het bij karate vooral gaat om een afgeronde, ronddraaiende beweging van de handen. Dat is de basis van martialartsaanval en -verdediging.

De kraanvogelbeweging, waarbij de leerling op één been moet staan, gaat niet over vogelspotten, maar over de vaardigheid om de balans te kunnen bewaren, wat in een gevecht een belangrijk vereiste is.

Met simpele oefeningen worden basisprincipes verduidelijkt, en juist de eenvoud van de oefeningen maakt ze begrijpelijk. Op dezelfde manier werkt dit boek, net als het gros van de trainingssessies die ik nog steeds geef.

Eerst moet je het principe begrijpen, liefst op een out-of-the-boxmanier besproken en geoefend, zodat je het ook beter kunt

onthouden, en daarna kunnen we experimenteren met een vertaling naar de praktijk.

Echte vakmensen zijn in staat om ogenschijnlijk moeiteloos handelingen te verrichten die voor een leek onhaalbaar lijken. Bob Ross, de schilder die beroemd werd in de jaren negentig van de vorige eeuw, kon schijnbaar achteloos een schilderij in 28 minuten op een canvas tevoorschijn toveren en daarbij uitleggen hoe je de zijkant van een kwast gebruikt om een boomstam te schilderen. Simpele principes. En in die achteloosheid herken je de meester in het vak. Wat je natuurlijk niet ziet, zijn de tienduizend schilderijen die hij daarvoor al heeft gemaakt en de reden zijn dat het zo makkelijk gaat.

Gordon Ramsay zet in de tv-serie *Kitchen Nightmares* al scheldend het voltallige personeel van een restaurant – en vooral de eigenaar – in de houding en laat hun daarbij terloops zien welke gerechten ze op de kaart moeten zetten. Uiteindelijk is hij een chef-kok, maar hij laat zien dat een goed restaurant runnen uit veel meer bestaat dan alleen maar een bord eten serveren.

Om restaurants succesvol te maken, of er nou paella of lasagne op de kaart staat, gaat hij steeds volgens dezelfde principes te werk. Minder gerechten = minder voedsel op voorraad = meer winst.

De kaart wordt ingrijpend vereenvoudigd, alle overbodige versieringen worden uit het restaurant gehaald, alles oogt ineens gestroomlijnder. En er is natuurlijk altijd een miskend talent in de keukenbrigade, iemand die zelf ook graag wil koken maar al twee jaar kort gehouden wordt door zijn baas die vasthoudt aan gerechten uit de jaren zeventig. Totdat Ramsay hem de ruimte geeft en hij naadloos de nieuwe aanpak overneemt. Want aanleren is nou eenmaal makkelijker dan afleren.

## Hoe zat dat ook alweer met leren?

Hoeveel uur heb je nodig om piano te leren spelen? Om een gedrukte notenbalk te veranderen in muziek heb je tweeduizend uur studie nodig. Dat betekent dat je met een halfuur per dag twaalf jaar bezig bent voordat je het niveau hebt dat mensen naar je pianospel willen luisteren. Op professioneel niveau ben je vijfduizend uur onderweg en om op internationaal topniveau mee te draaien de befaamde tienduizend uur. Talent geeft je een voorsprong, maar je zult toch de uren moeten maken om de nodige *muscle memory* te creëren waardoor dingen vanzelf lijken te gaan.

Datzelfde geldt voor vaardigheden en disciplines als karate, tennissen en een pleidooi houden als advocaat. Verkopen hoort ook in dit rijtje thuis. Oefenen en trainen zijn manieren om beter te worden in je vak. Als iemand tegen mij zegt dat hij al twee keer naar een cursus is geweest en het allemaal wel weet – na maximaal zestien uur – weet ik het ook. Ongeschikt.

Verkopen is een vak, en zonder het besteden van tijd, energie en toewijding aan je ontwikkeling als accountmanager blijf je in de amateurcategorie hangen.

Beschouw het lezen van dit boek alvast als een goede investering van toch weer drie à vier uur.

Als je de basisprincipes of spelregels beheerst, is de kans groot dat je het spel naar je hand kunt zetten. Maar dan moet je die zelf eerst natuurlijk snappen.

Wat dat betreft is verkopen een spel met veel geschreven en ongeschreven spelregels. Daarbij geldt dat naarmate je hoger in de piramides van het bedrijfsleven of de politiek komt, er steeds meer regels ongeschreven zijn. En voor degenen die de regels begrijpen, is het meteen duidelijk wanneer iemand het nog niet onder de knie heeft.

Een voorbeeld daarvan is de manier waarop 'oud geld' ruikt wanneer het met 'nieuw geld' te maken heeft. Of nog erger: 'geen geld'. Hun radarsystemen pikken signalen op waar een Jan Modaal zich volstrekt niet bewust van is.

En die radarsystemen staan ingesteld op het verwerken van een enorme hoeveelheid uiteenlopende informatie. Variërend van de – soort – mensen met wie je omgaat, vakantiebestemmingen, uitspraak en accenten, horloges en kledingmerken die wel of niet kunnen enzovoort.

En al die info wordt doorgestuurd naar een onzichtbare oudgeldcommissie ergens in hun achterhoofd die binnen drie minuten met een hard oordeel komt: geen lid van de OSM-club. Ons Soort Mensen.

Het vervelende is natuurlijk dat dit oordeel niet rechtstreeks of open gecommuniceerd wordt naar degene die te licht bevonden is, maar dat diegene zelf maar moet uitzoeken waar het misging.

In verkopen geldt hetzelfde. Er zijn in Nederland alleen al tussen de zestig- en tachtigduizend junior, medior en senior accountmanagers, verkopers en businessdevelopers in een b2b-functie. Je mag ervan uitgaan dat daar een groot aantal mensen bij zit die in hun hele carrière nog geen vijf boeken hebben gelezen over hun vakgebied. En die zich ook niet realiseren dat hun omzetstrubbelingen vooral aan zichzelf te wijten zijn. Als je het aan hen zelf vraagt ligt het vooral aan het product dat ze verkopen, hun 'heel moeilijke' en 'veeleisende' klanten, en dat het in hun industrie er natuurlijk heel anders aan toegaat.

Als coach en trainer ben ik dagelijks bezig mensen te helpen met het vinden van manieren waarop ze meer uit zichzelf kunnen halen. En dat hoeven geen grote dingen te zijn. Terug naar het voorbeeld van Gordon Ramsay. Niet altijd moet het hele interieur op de schop. Soms moet het bedienend personeel gewoon wat vriendelijker zijn. Of moet de eigenaar niet alleen maar eindeloos

aan de bar hangen met een borrel, maar zich bemoeien met de keuken. Of stoppen met een enorme Bocuse-achtige koksmuts rond te lopen terwijl hij geen enkele kookopleiding heeft genoten. Daar prikken mensen dwars doorheen.

Ik ervaar dit dagelijks bij mij in mijn trainingssessies. Het observeren en vaststellen van een tekortkoming is één ding. Maar ervoor zorgen dat feedback op de juiste manier landt zonder dat iemand zich beledigd voelt en hard wegloopt, is waar ik regelmatig al mijn ervaring voor nodig heb.

Zeker in een hiërarchische organisatie, waar niemand durft te zeggen wat hij of zij echt denkt, is het een verademing als een buitenstaander mensen duidelijk weet te maken dat het echt helpt als ze gewoon eens wat minder lang aan het woord zijn. Of niet steeds zichzelf verontschuldigen dat ze er niet veel van weten. Dat ze soms wat meer humor moeten gebruiken om een boodschap neer te zetten. Of juist stoppen de clown uit te hangen. Openstaan voor feedback van hun team. En niet altijd een discussie willen winnen. Simpele details.

## The devil is in the details

Alles draait om details. Ook de grote dingen in je leven.

Huwelijksfeest? Absoluut een belangrijke gebeurtenis. Maar hoe maak je er een event van waar alle gasten lovend over zijn? Details.

Locatie. Gastenlijst. Aankleding. Muziek. Eten. Aankondiging. Precies, allemaal details die moeten kloppen. En je mag ervan uitgaan dat iedereen het meteen in de gaten heeft als er ook maar één detail ontbreekt. De vegetarische tante die ondanks vijf e-mails daarover toch een biefstuk op haar bord krijgt. Je beste vriend die teleurgesteld is dat hij niet aan de hoofdtafel mag zitten.

Een zin die ik ooit van een coach heb gehoord en die me is bijgebleven, is: 'Het is 100 procent succes of falen, alleen maar op basis van details.'

Het overgrote deel van wat er fout gaat in salesprojecten is terug te voeren op een onnozel detail dat mensen niet hebben opgepikt. Een verkeerd persoon in de cc gezet. Prijsstelling niet doorgerekend en meteen de te lage verkoopprijs geoffreerd, waardoor je niet meer terug kunt. E-mails in verkeerde taal doorgezet of namen verkeerd gespeld. De voorbeelden zijn legio. Alleen daarover kun je al een boek schrijven!

In dit boek heb ik gekozen voor een hoofdstukindeling die redelijk parallel loopt met de hele '*road to a sale*'. Alle stappen die je moet zetten om van een eerste contact naar een contract te komen worden beschreven. En uiteraard alle details waar je rekening mee moet houden om bij de volgende stap in het proces te komen. Wat dat betreft lijkt het salesproces op een ouderwets potje ganzenborden. Soms gaat het ineens heel snel, en dan zit je weer door pech een tijd in de put. En elk kwartaal begin je weer vooraan op het spelbord.

## *Ein bisschen Feedback, bitte!*

Mijn eerste baan in sales, op mijn twintigste, was als buitendienstmedewerker in Duitsland. Mijn eerste rol was verkoper ZBV. *Zur besonderen Verwendung*: dat betekende simpelweg een extra saleskracht voor collega's die ondersteuning konden gebruiken. Mijn Mr. Miyagi was een inspirerende no-nonsense-verkoopleider die mij duidelijk maakte waar het om ging bij verkopen. 'So wird's gemacht, Herr Van Leer! Nicht nur die Produkte zu erklären, sondern die Kunden zu begeistern! Das ist jetzt Ihr Beruf.'

'Het is nu uw beroep om klanten enthousiast te maken.' Want uit zichzelf zijn ze dat nog niet.

Ik reed in een lichtgele Opel (Ascona) door Noord-Duitsland en zonder afspraak stapte ik bij winkels en groothandels naar binnen. Ik ben nu nog steeds dankbaar voor de duidelijke feedback die ik destijds van veel klanten heb gekregen. Hoewel ik daarbij ook regelmatig de neiging kreeg om diezelfde Opel vol gas achteruit door hun winkelruit te rijden.

'Het maakt geen beste indruk, mijnheer de overduidelijk beginnende verkoper, als u mijn naam niet eens weet!' Eerste sarcastische reactie op mijn vraag wie de baas in de winkel was.

'Waarom bent u op zoek naar *mijnheer* de apotheker? Hier is het een vrouw en ik heb geen tijd voor u.' Eerste terechtwijzing van een vrouwelijke apotheker na een openingszin waarin meteen een aanname zat.

'Wilt u weten wie ik ben? Kijk buiten maar op de gevel. Daar staat mijn naam.' Te onvoorbereid naar binnen wandelen.

Ik kan zo nog wel een tijdje doorgaan, maar je begrijpt wat ik bedoel. Binnen een maand was ik beginner af, en dat kwam vooral doordat ik eerst elke mogelijke beginnersfout had gemaakt. En pas als je feedback ontvangt kun je je gedrag aanpassen.

Het belangrijkste doel van dit boek is jou als lezer (weer) mee te nemen in de principes van het oudste en lastigste spel ter wereld: professioneel verkopen.

De principes van dat spel zijn niet echt veranderd, maar de manier waarop het gespeeld wordt wel. Sociale media hebben het scala van mogelijkheden om te verkopen enorm vergroot, maar het spel is nog steeds hetzelfde. Net als voetbal: er is nu een VAR als technisch hulpmiddel, en je kunt op je telefoon de wedstrijd bekijken, maar het spel met de bal wordt nog steeds door de spe-

lers bepaald. Waarbij ook hier geldt: je moet schieten, anders kun je niet scoren. Vrij naar Johan Cruijff natuurlijk.

Als dit boek je ook maar één extra idee geeft waardoor je die ene klant binnenhaalt die je eigenlijk al had afgeschreven, is het lezen ervan al de moeite waard, nietwaar? Ik heb overigens een beter geheugen voor verhalen dan voor gezichten. Dat betekent dat ik vooral de beste voorbeelden met je wil delen van mensen die ik geholpen heb.

Bankiers, softwareverkopers, directieleden van private-equity-bedrijven, autoverkopers, start-upeigenaren, *real estate*-koningen en recruitment companies; mijn grootste uitdaging is juist om alle ervaringen van die branches met elkaar te combineren en daarmee alle deelnemers te inspireren het nét even anders te doen.

Wat het scoren in sales betreft, als je nieuw in sales bent moet je er vast aan wennen; je zult vaker níet dan wél scoren. 'Nee' is onderdeel van het spel. En ook als je al dertig jaar in sales zit moet je soms tandenknarsend toegeven dat dat ook nog steeds voor jou geldt. Als je één op drie keer scoort mag je jezelf zeer succesvol noemen.

Dit betekent automatisch dat je heel veel nee's moet verzamelen. Want dat maakt de kans het grootst dat er ook een aantal ja's tussen zitten. In het hoofdstuk over acquisitie en cold calling ga ik hier dieper op in.

*The gold is there. We just have to dig it up!*

Kijk je wel eens naar *Gold Rush* op Discovery? In die serie is een groep goudzoekers in Alaska elk seizoen opnieuw bezig om enorme hoeveelheden zand en stenen door een zeefmachine te halen, die met behulp van water en trillingen het zwaardere goud uiteindelijk in de richels van een zogeheten *sluice box* laat belanden. Op de machines staan inspirerende namen geschilderd. Goldzilla.

Big Red. Old Iron. Elke machine is anders, maar ze werken allemaal op basis van het principe van de zwaartekracht: goud is zwaarder dan zand en zakt via beweging en spoelwater naar de bodem van de zeef.

Als het gaat om de hoeveelheden zand versus goud hebben deze goudzoekers te maken met een verhouding van één op een miljoen. Een ton zand levert één gram goud op en dat is voor de prospectors een aanvaardbaar gemiddelde. Daarbij worstelen ze het gros van de tijd met storingen in de machine, lekkages, uitval, lekke banden en een enorme waslijst aan tegenslagen. Een van de goudzoekers vat het mooi samen: 'Gold finding is what happens between the repairs!'

Zolang we maar doorgaan met zand in die machine gooien, komt het succes vanzelf. Net als in sales: als je maar lang genoeg salesinitiatieven ontplooit, moet het succes een keer komen.

Natuurlijk hebben de goudzoekers wel vooraf gecheckt met proefboringen of er überhaupt goud in de grond zit en de inspanningen uiteindelijk wel de moeite waard zijn. Beschouw dat als het vakgebied van de marketeers en product developers. De markt is er. Nu de orders ophalen.

Het draait bij de mannen in de Yukon om drie dingen:

» **De concessie.** Waar gaan we zoeken? Ligt het goud op de grond en kunnen we het oprapen, of moeten we graven? En hoe diep dan?
» **Hoeveelheid**. Hoeveel grond moet er verwerkt worden, en hebben we daar voldoende trucks en bemanning voor? Hoe zit het met de grond-goudverhouding per dag?
» **De kwaliteit** van de machine. Als het apparaat niet goed afgesteld staat, spoelt het goud mee met het water en heb je nog niks.

In feite ben jij als salesmedewerker ook een mini-Big Red, waarbij het om dezelfde factoren gaat. Maar dan heten ze: richting, kwantiteit en kwaliteit.

» **Richting**. Waar ga je zoeken? Wie zijn je klanten en prospects en waar vind je die? Online? Op een beurs? Wat is je markt en hoe ziet je ideale prospect eruit? Is er een geografische regio waar je moet zijn? Op welk niveau moet je zijn binnen een organisatie? Op welke deurbel moet je uiteindelijk drukken?
» **Kwantiteit**. Dit is je eigen salesstatistiek. Hoeveel mensen moet je benaderen voordat je iemand hebt gevonden die geïnteresseerd is in je aanbod? Moet je graven, oftewel prospects benaderen, of bij de goudzeef gaan staan en een offerte schrijven? Zijn er kerngetallen in jouw bedrijf te vinden hierover? Hoe doen je collega's het eigenlijk? Deze conversiecijfers geven jouw inspanningen weer.
» **Kwaliteit**. De kwaliteit van jou al salesmedewerker gaat over jouw vermogen om de hiervoor genoemde inspanningen om te zetten (conversies te maken). Kun jij het goud uit het zand halen als het erin zit? Kun je een meeting of eerste kennismaking omzetten in een vervolg? Beschik je over de skills om het salesproces zo te sturen dat de klant in jouw goudzeef eindigt en jou het contract gunt?

## Practice what you preach

Sinds het verschijnen van mijn eerste salesboek in 2005 ben ik niet alleen duizenden deelnemers maar vooral ook ontelbare voorbeelden verder. Het leukste vind ik het 'practice what you preach'-element van mijn werk. Via individuele coaching help ik

accountmanagers om in hun eigen businesscase tractie te krijgen en doorbraken te forceren in vastgelopen processen.

Ik voel me in dat geval soms een beetje een Bob Ross die vrolijk zijn dertigduizendste boom op het canvas schildert, er spontaan een verhaal bij verzint en bij het wisselen van kleur met zichtbaar plezier zijn kwasten weer droog slaat tegen de schildersezel.

Als ik accountmanagers help met hun salespitch of verkoopplan hanteer ik een paar principes die bijna altijd werken, ongeacht de nationaliteit of branche van de accountmanager en zijn klanten.

Laten we starten met de belangrijkste principes op een rij: de tien salesgeboden.

**1 Less is more. Altijd. Te beginnen bij je SO's op school**

Wat was je strategie als middelbare scholier als je ineens een onverwachte schriftelijke overhoring (SO) Economie I kreeg? Je had het boek in het weekend natuurlijk niet opengeslagen. Je wist niet precies waar de stof over ging, dus je schreef in ieder geval alles op wat je wél wist, en dan hoopte je maar dat er in die enorme woordenbrij een paar goede stukken zaten. En die zou de leraar dan heus wel zien. Maar de leraar zag vooral de woordenbrij en had meteen door dat jij het gevraagde antwoord niet echt wist. Hij zocht naar korte antwoorden van leerlingen die in een paar zinnen de essentie konden geven en daarmee lieten zien boven de stof te staan. Als je boven de stof staat, kun je iets ingewikkelds simpel uitleggen.

Voor een salespresentatie geldt hetzelfde. Als jij je idee niet in twee minuten kunt uitleggen of op een servetje kunt uittekenen, heb je er niet genoeg over nagedacht en sta je ook niet boven de stof. Bovendien zullen veel mensen het als een opluchting ervaren als jij je idee in drie minuten uitlegt in plaats van een halfuur. Elk idee moet op een A4'tje of via een simpele schets op een servetje uit te leggen zijn. Als dit niet lukt, moet je er langer over nadenken.

## 2 Create an expierence!

Een plaatje zegt meer dan duizend woorden. Totdat PowerPoint kwam. En de daarbij horende uitvalverschijnselen, zoals *death by PowerPoint*. Terwijl jij dit leest zitten er hele volksstammen naar zorgvuldig geconstrueerde powerpointpresentaties te kijken, zich afvragend hoelang het nog duurt. Want: te veel tekst op de plaatjes, voorspelbare opbouw en een spreker die vooral zijn powerpoint staat voor te lezen. Het middel is een doel geworden en ondergraaft de effectiviteit van de verkoper van de boodschap.

Tijdens een vlucht naar Zuid-Afrika zat er een accountmanager naast me. Hij verkocht software die gebruikt wordt om bij fysieke geldtransporten het geld zelf te volgen, want vooral in dat gedeelte van de wereld is veiligheid tijdens transport de zwakste schakel. Hij liet me zijn powerpoint zien. En die zag er precies uit zoals ik hierboven beschreef. Ik stelde hem voor om eens iets nieuws te proberen – zoveel is er toch niet te doen in een vliegtuig.

Ik hielp hem om zijn presentatie te veranderen in een herkenbare ervaring. Ken je het spel balletje-balletje? Je hebt het vast wel eens zien gebeuren: een goochelaar of een oplichter verstopt een balletje onder een van drie omgekeerde bekertjes, die hij vervolgens razendsnel heen en weer schuift. Argeloze toeristen kiezen het bekertje waaronder het balletje zou moeten liggen – natuurlijk altijd het verkeerde. Geld weg. Dit idee hebben we gebruikt bij de introductie van zijn presentatie, maar met een twist.

De accountmanager schuift in de directiekamer drie balletjes heen en weer en iedereen volgt zijn verhaal en bewegingen met argusogen. Maar vervolgens verwisselt hij de bekertjes door transparante glazen. Het balletje blijft nu uiteraard duidelijk zichtbaar. 'Als we op deze manier balletje-balletje zouden spelen,' zegt hij, 'kan niemand meer opgelicht worden, nietwaar? En dat is precies wat wij verkopen, dat idee.' Daarna pas begon zijn powerpoint, maar het idee was toen al verkocht.

We hebben samen op de vloer van het KLM-toestel geoefend

met papercups en een paar plastic colabekers en hij belde me een dag later op om te vertellen dat de klanten vooral enthousiast waren over dat interactieve en duidelijkste element van zijn presentatie. Balletje-balletje… Ik herinner me het spelgedeelte van zijn presentatie nog steeds, maar de powerpointpresentatie ben ik natuurlijk allang vergeten.

### 3 Maak je voorbeelden simpel. Street-smart is beter dan book-smart

In een van de talloze biografieën van Johan Cruijff zegt hij dat je veel beter leert voetballen op straat dan op een keurig veld. Op straat moet je ogen in je achterhoofd hebben om te kunnen reageren op onverwachte obstakels of passerende auto's. En word je omvergelopen door grotere spelers. Er zijn inmiddels 262 Cruyff Courts in 21 landen. Deze openbare voetbalveldjes met kunstgras, waar kinderen elkaar veilig kunnen ontmoeten en met elkaar kunnen spelen, zijn een duidelijke nalatenschap van deze visie.

In sales geldt hetzelfde principe. Op straat leer je meer dan op de universiteit. Ik sprak met de directie van een private-equityfirma die verzuchtte dat haar hoogopgeleide analisten alles wisten van bedrijfsfinancieringen en spreadsheets, maar niet *street-smart* genoeg waren. Ik stelde toen voor om een deel van hun training daarom letterlijk op straat te doen.

Het team kreeg de opdracht om in een winkelstraat passanten aan te spreken en geld in te zamelen voor een goed doel. Alle technieken die nodig zijn in een salesproces kwamen in sneltreinvaart voorbij. Initiatief nemen, mensen durven aanspreken, enthousiasmeren, ook met afwijzing kunnen omgaan en desondanks positief blijven en vooral om een donatie (opdracht) durven vragen.

Deze ochtend was voor het hele team leerzamer dan een week in een collegezaal. Er is in veel vergaderingen daarna nog vaak gerefereerd aan deze straatsessie.

Als ik accountmanagers rekruteer voor mijn klanten hebben daarom mensen die bij bedrijven als Pepperminds hebben gewerkt bij mij altijd een streepje voor.

Zij weten precies hoe het voelt als ze die dag nog drie donateurs voor Greenpeace moeten werven of abonnementen voor *Het Financieele Dagblad* moeten verkopen, in de motregen bij de ingang van een Albert Heijn. Weglopen is geen optie, doorgaan als het tegenzit!

### 4 Tuinkabouters en gevulde kruiwagens

Heb je wel eens zo'n iets te keurig verzorgde tuin gezien met van die tuinkabouters erin? Ieder zijn smaak natuurlijk, maar in het leven zijn we eigenlijk allemaal kabouters met een kruiwagen. Een kruiwagen rijdt niet uit zichzelf, je moet hem steeds optillen en rondrijden. En iedereen wil natuurlijk dat zijn kruiwagen gevuld wordt. Sommige kabouters zoeken aandacht, anderen weer geld of investeerders, Instagram-likes, geluksmomenten, noem maar op. We lopen allemaal rond met een onzichtbare kruiwagen.

Iedereen is bezig met zichzelf, zijn leven, zijn omzet, zijn kinderen enzovoort. Allemaal zaken voor in de kruiwagen. Waarom moet iemand naar jou luisteren als zijn eigen kruiwagen nog niet gevuld is? Er is maar één reden: verkopen is een ander duidelijk maken hoe je hem kunt helpen om zíjn kruiwagen te vullen. Als je te veel bezig bent met vertellen wat er allemaal in die van jou zit, haken ze meteen af. Herkenbaar? Luister maar eens naar een verkoper die over zijn producten begint te praten en niet meer stopt. Of iemand die met jou over zijn vakantie begin te praten en na een halfuur jou nog niet gevraagd heeft wat jij eigenlijk hebt gedaan. Dodelijk.

Dat betekent dat elke klant maar één vraag heeft. *What's in it for me?* Wat heb ik aan zijn product of dienst dat past in mijn kruiwagen?

De kunst van het verkopen is dus vooral laten zien hoe jouw producten waarde kunnen toevoegen aan de huidige situatie van

de klant, en hoe ze kunnen bijdragen aan zijn gewenste situatie. En dat begint ermee dat je goed moet verkennen wat hij belangrijk vindt om te hebben. Wat heeft hij nú in zijn kruiwagen, wat mist hij hierbij en wat zou hij er graag extra in willen hebben?

Meer is het eigenlijk niet.

Mijn dochter solliciteerde na haar studie journalistiek in Londen voor haar eerste baan bij een *dance event*-organisator in Amsterdam. Ze was vooral bezig om haar cv grafisch aantrekkelijk te maken, maar één zinnetje voegde ze op mijn aanraden toe aan de begeleidende e-mail: 'Waarom moeten we met elkaar kennismaken? Ik kan ervoor zorgen dat jullie die festivals kunnen gaan organiseren die nu nog op jullie verlanglijstje staan. Als fanatiek bezoeker ken ik de halve stad en de organisatoren van deze festivals persoonlijk.'

Deze zin was genoeg om haar uit te nodigen voor een gesprek. De belofte de kruiwagen van dit bedrijf te kunnen vullen was voor hen veel interessanter dan een gesprek over haar studie in Londen. De voorbereiding bestond in dit geval uit het bekijken van de events die ze deden en vooral niet deden, vergeleken met die van de vele concurrenten. Ze heeft overigens woord gehouden en ook die andere klanten binnengehaald. *You are welcome*.

## 5 Zwijgen is goud

In de beperking toont zich de meester. Die uitspraak is afkomstig van de Duitse filosoof, dichter en wetenschapper Johann Wolfgang von Goethe, begin negentiende eeuw. 'In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister.' Hij verwees ermee naar het opleidingsstelsel van destijds, met gildes, meesters en gezellen. De meester leidde de gezel op tot hun niveau, waarna zij de volgende lichting mochten opleiden. De kunst destijds voor een goede meester was om zijn gezel te helpen focussen op één ding tegelijk, waardoor hij kon groeien in zijn vak.

De kracht zit in de beperking. De meest gemaakte fout in verkopen blijft nog steeds: te veel praten, te weinig luisteren. Het feit dat je twee oren hebt en maar één mond geeft al aan waar het zwaartepunt van onze communicatie zou moeten liggen…

Ik stond een keer op het podium van een door de SMA (Sales Management Association) georganiseerde bijeenkomst. Drie sprekers kregen ieder een minuut de tijd om aan de zaal te pitchen waar hun workshop over ging. Eén minuut! Dat is dus niet lang. Ik geloof dat ik een week lang met een stopwatch bezig ben geweest om mijn pitch, die aanvankelijk drie minuten duurde, terug te slijpen en te finetunen naar zestig seconden.

Toen een andere spreker, die ik 's ochtends nog op een blaadje had zien schrijven wat hij wilde zeggen, halverwege zijn optreden onverbiddelijk door de zoemer werd afgekapt, wist ik al dat ik het druk ging krijgen. Je kunt een verhaal van zestig seconden niet in zestig seconden voorbereiden. Een workshop van drie uur kan ik nu bijna onvoorbereid doen, maar een goede tafelspeech moet ik nog steeds voorbereiden. Juist die korte presentaties waar je veel wilt zeggen in weinig woorden zijn het lastigst. Als je wilt weten hoe het andersom moet, luister dan maar eens een halfuur naar de leden van de Tweede Kamer achter hun interruptiemicrofoon. Dat zijn experts in veel praten en weinig zeggen.

En wat geldt voor praten, geldt ook voor schrijven. De geliefde en veelzijdige Nederlandse auteur Godfried Bomans zei het al: 'Schrijven is schrappen!' De kunst van het weglaten.

### 6 *Time is money*. Wat doe je met 2500 euro?

Stel, je gaat naar een populair Europees eiland op vakantie met een groep vrienden. In een hippe tent kost een fles champagne alleen al meer dan vijfhonderd euro. Je hebt 2500 euro als budget voor de hele vakantie. Hoe ga je met dat bedrag om? Meteen de eerste avond een rondje voor de hele zaak om in de sfeer te ko-

men? Na een bestelling van vijf flessen kun je gelijk weer naar huis. Met zo'n budget kijk je natuurlijk toch eerst even op de wijnkaart voordat je wat roept.

Dat bedrag, die 2500 euro, is niet willekeurig gekozen. Een gemiddeld leven bestaat uit 4000 weken, waarvan 2500 weken je meest productieve jaren zijn, van rond je 20ste tot je 65ste.

Oftewel: die weken zijn net zo schaars als het beperkte vakantiebudget uit het voorbeeld.

Veel accountmanagers realiseren zich onvoldoende hoe schaars hun tijd in feite is en wat ze daarom per dag zouden moeten doen.

Even rekenen: als je van een jaar van 365 dagen alle verplichte feestdagen, vakantiedagen, weekenden, atv's, papa- en mamadagen enzovoort aftrekt, houd je 200 à 220 dagen over waarin je je omzet moet realiseren.

Je hebt dus tweehonderd dagen in een jaar om je target te realiseren. Vijftien dagen per maand. Als je dus denkt dat je nog een maand hebt om je doel te halen, heb je eigenlijk maar de helft van de tijd, dus alleen maar maandag, dinsdag en een beetje woensdag.

Als je op een werkdag drie uur *netto* met sales bezig bent, en dan bedoel ik vooral het proces waarbij je mensen aan het beïnvloeden en overtuigen bent (dus niet lijsten bijwerken in Salesforce, of interne salesmeetings bijwonen), dan kom je uit op een getal van ergens tussen de 600 en 700 uur. Per jaar.

Dan wordt het ineens wel zonde als je die schaarse verkooptijd verknoeit met praten met prospects die niet in de markt zijn. Of als je alleen maar nadenkt over wat je gaat doen in plaats van bezig te zijn. Dat is net zo zonde als een rondje dure champagne uitdelen aan mensen in de club die je enthousiast bedanken maar aan wie je verder niets hebt. En die zeker geen rondje terug uitdelen. Tijd is schaars en tijd verspillen is erger dan geld verspillen. Geld kun je creëren, maar tijd niet meer, wat de filler- en botoxverkopers je ook proberen wijs te maken op Instagram.

### 7 Belangrijke dingen zijn nooit urgent. Urgente dingen zijn nooit belangrijk

Denk even aan die goudzoekers met hun ratio's van zand versus goudopbrengst. In jouw geval is je tijd het zand als in een grote zandloper, waarbij het door je vingers glijdt.

De paradox in verkopen is dat je vaak met urgente maar niet belangrijke dingen bezig bent. Powerpoints die af moeten. Een offerte die uitgewerkt moet worden. Urgent, natuurlijk. Maar niet altijd even belangrijk. Als je maar twee grote klanten hebt die samen meer dan 75 procent van je business voor hun rekening nemen – en dat gebeurt bij meer bedrijven dan je denkt –, is het belangrijker om je customerbase uit te breiden en contacten te leggen met nieuwe klanten. Een moeizaam proces dat niet urgent lijkt; je kunt immers ook morgen die prospect bellen. Of overmorgen. Er is geen urgentie, maar het is zeker wel belangrijk.

Als accountmanager is het belangrijk dat je die belangrijke dingen urgent máákt. Dus die twee uur in de ochtend die je volgende week dinsdag gereserveerd hebt om met prospects te bellen, moet je ook in je agenda laten staan. Het is verleidelijk om een klant te bezoeken die jou belt en vraagt wanneer je tijd hebt. Dat is urgent. Maar die geplande calls op dinsdag met mensen die je helemaal niet kent zijn eigenlijk veel belangrijker, want die gaan over je toekomst. Hetzelfde geldt voor het schrijven van dit boek. Ik vind het belangrijk om het af te krijgen, maar het is niet urgent. Nu ik met mijn uitgever heb gesproken en er een deadline is gekomen, is het vanzelf weer urgent geworden en zit ik om zeven uur 's ochtends achter mijn bureau.

### 8 Het tijd-, geld- en energiedilemma

Even samengevat: we hebben 2500 weken de tijd om geld te verdienen met energie en tijd als ruilmiddel, die allebei langzaam verdwijnen als een opbrandende paaskaars op een altaar.

Hier is het goede nieuws: niet alleen jij als accountmanager

worstelt met dit dilemma, dit geldt voor iedereen. In elke levensfase heeft iedereen een schaarste bij een van deze drie componenten:

***Geldschaarste***
Toen je studeerde had je zeeën van tijd. En een enorme berg energie. 's Nachts op stap en gewoon de volgende dag om negen uur naar college. Geld was natuurlijk schaars, dus samen in een appartement wonen, en zo goedkoop mogelijk boodschappen doen. En af en toe een slaapverwekkend baantje in de nachtdienst of aan de lopende band, want je had het geld gewoon nodig.

***Tijdschaarste***
Daarna ging je werken, waarschijnlijk is dat de fase waarin je nu zit. Eindelijk geld op de bank en je hebt nog steeds voldoende energie. Alleen heb je natuurlijk nergens meer tijd voor; je carrière en misschien opgroeiende kinderen nemen het gros van je tijd in beslag. Tijd is het meest schaarse goed in je leven.

***Energieschaarste***
Uiteindelijk heb je aan het eind van je werkzame leven geld op de bank en ook nog tijd om leuke dingen te doen. Alleen energie wordt wel een dingetje; je moet eerst een middagslaapje doen als je kinderen op bezoek komen. Je kunt doen wat je wilt, maar je merkt dat je voor veel dingen eigenlijk geen puf meer hebt. Ook jammer! Op het moment van schrijven heeft Joe Biden zich net teruggetrokken uit de race voor zijn volgende presidentschap. Dat is wat ik bedoel. Ooit stopt de muziek.

Het leven is eigenlijk het leukst als je alle drie tegelijkertijd hebt. Tijd, geld en energie. Dat geldt voor iedereen, accountmanager of president. Dat betekent dus dat je vooral moet nadenken hoe jouw producten of diensten helpen bij:

1 ***Tijd** besparen*. Hoeveel tijd bespaar je uiteindelijk, en wat betekent die tijd uitgedrukt in euro's voor een bedrijf?
2 ***Energie** besparen*. Hoeveel overbodige handelingen en moeite kun je uit een proces halen door inzet van jouw producten? Houden medewerkers of klanten meer energie over omdat dingen makkelijker gaan door jouw aanbod?
3 ***Geld** genereren*. Bespaar je met jouw product op inkoop of levert het extra inkomen op? Hoeveel dan concreet?

Als je kunt aantonen dat jouw idee op een of meerdere van deze onderdelen meer oplevert dan kost, ben je in business. O, alleen nog even goed verkopen. Daar gaan we het in de volgende hoofdstukken over hebben.

### 9 Ken je product en kijk door de bril van de ander

Verschillende mensen kunnen exact hetzelfde product om totaal verschillende redenen aanschaffen.

Verkoop je bijvoorbeeld boekhoudsoftware aan een bedrijf, en heb je met verschillende beïnvloeders te maken in het proces, vergeet dan niet dat iedereen door een verschillende bril naar dezelfde oplossing kijkt.

» Een inkoper (daar kun je in de regel niet omheen) kan vooral kijken naar het feit dat je als *supplier* een Nederlands bedrijf bent, waardoor het aanmaken van de nieuwe supplier-procedure veel eenvoudiger is. Dit zegt hij natuurlijk niet, hij vraagt gewoon om korting.
» Het hoofd van de boekhouding kijkt bijvoorbeeld naar de praktische invoering van een nieuw pakket en rekent uit hoelang hij daarvoor iemand moet vrijmaken. Het pakket zelf gelooft hij wel.
» Een controller ziet vooral het voordeel dat hij twee dagen eerder de cijfers per kwartaal klaar heeft, en gewoon vrijdag-

middag vrij kan nemen. De controller gaat over het budget en kan iemand zijn die achter de schermen meekijkt in het traject en zijn handtekening eronder moet zetten. Alleen dat van die vrijdag vertelt hij natuurlijk niet, dat wil zijn vrouw gewoon graag.

Als je deze gesprekspartners allemaal precies hetzelfde vertelt en je je niet realiseert dat ze allemaal door een verschillende bril kijken, lijkt het opdreunen van wat de software allemaal doet net zo inspirerend als het welkomstpraatje aan boord van een vliegtuig.

### 10 De vier smaken in elke organisatie

De belangrijkste spelers in het klantenproces zijn bijna altijd in deze vier groepen onder te verdelen:

» **Users**. Dit zijn de mensen die uiteindelijk werken met wat jij verkoopt. Zij weten hoe jouw product werkt en kunnen je in het proces voorzien van belangrijke informatie over de dagelijkse challenges bij je klanten. Een belangrijke bron van informatie om te gebruiken in je salesverhaal. Probeer alleen niet om aan hen te verkopen, zij hebben geen autoriteit. Eigenschappen van je product die je bij hen moet benadrukken: makkelijker in gebruik, sneller, overzichtelijker, eerder, eenvoudiger, beter.

» **Seymours**. Dit is de laag van functionarissen in een bedrijf die zich opwerpen om zich met jouw producten en diensten te bemoeien. Zij zijn vooral bezig om informatie te rangschikken en willen altijd meer weten. ('Can we see some more?' = Seymour.) Zij rapporteren aan managers, kunnen en willen zelf niet besluiten, maar kunnen wel processen enorm vertragen. Zorg dat je niet afhankelijk bent van alleen maar dit soort mensen, dan is de lol er snel af.

Het woord 'informatie' in hun functieomschrijving is al een eerste waarschuwing. Gevoelig voor zaken als compleet, omvattend, overzichtelijk, update, nauwkeuriger en actueel.

» **Decision makers**. Vaak leden van het managementteam. Hoe meer je met hen weet te connecten, hoe beter. Deze professionals hebben maar één doel en dat is de bedrijfsresultaten verbeteren, liefst tegen de stroom in. Bijvoorbeeld omzet vergroten, maar dat doen met minder mensen. Of snoeien in de kosten en tegelijkertijd de aandelenkoers omhoog brengen. Als jij doordringt tot deze laag – om de Seymours heen – en de link kunt laten zien tussen jouw product en dit soort ambities, ben je een heel eind op weg! Zij zijn gevoelig voor begrippen als eerder, effectiever, sneller, efficiënter, groter, beter, goedkoper.

» **Approver**. Dit is de eindbaas van het bedrijf. Kan de oprichter zijn of CEO, maar er is er altijd maar één van. Hij zegt alleen maar ja (*to approve*) of nee. Moeilijk te benaderen, alles draait om vertrouwen. Bedenk dat leden van het MT nog een stap willen maken en dat is *approver* worden, iets wat alleen lukt als je of trouw bent aan het bedrijf (en er dus heel lang werkt) of goede resultaten behaalt. Vandaar dat je moet focussen op die resultaten die jouw product oplevert. Het is altijd een goed idee om de approver te proberen te betrekken of te informeren over resultaten die jij hebt behaald voor je klant. Een approver denkt het meest na over de toekomst van zijn bedrijf; woorden waar hij gevoelig voor is, klinken als; transformatie, opschuiven in de *value chain*, doorbraak, opschalen, uitbreiden, uniek en de eerste zijn, veranderen of baandoorbrekend zijn.

*Een voorbeeld dichter bij huis: eerste afgeleide en differentiatie*
Waar hoorden deze begrippen ook alweer bij? Precies, wiskunde. Om wiskunde te begrijpen heb je een wiskundeboek nodig. Iemand koopt een boek en iemand verkoopt datzelfde boek.

Een voorbeeld dat ik in een training wel eens gebruik is de fictieve aanschaf van een wiskundeboek voor een middelbare scholier, waarbij vier – traditionele – gezinsleden allemaal de pet op hebben van een van de hierboven genoemde functionarissen.

Iedereen bemoeit zich met de aankoop van dit item, kijkt door zijn/haar eigen bril naar hetzelfde product. Iedereen is gevoelig voor heel andere argumenten.

| | Rol | Vindt welk onderdeel belangrijk | Sales-argumentatie-focus |
|---|---|---|---|
| **Dochter** | **User** | Gemak, zo weinig mogelijk bezig zijn met dit boek en toch een voldoende kunnen halen | Boek zelf met antwoorden achterin laten zien, past makkelijk in tas, niet zwaar |
| **Zoon** | **Seymour** | Is geïnteresseerd in de gebruikte wiskunde-methode en rekenvoorbeelden | Laat Seymour zelf lezen, niet te veel argumenteren. Wijzen op actualiteit en oplage |
| **Vader** | **Approver** | Vraagt zich af in hoeverre wiskunde de kansen op de arbeidsmarkt of studiekeuze vergroot | Praten over arbeidsmarkt, exacte studies en kansen voor vrouwen |
| **Moeder** | **Decision maker** | Dit boek is een item dat in het budget moet passen, net als een paar schoenen. Is dit de beste deal, kun je het aan het eind van het jaar weer inruilen? Wat kopen andere ouders? | Wijzen op aanbieding, beperkte voorraad en alternatief gebruikt boek ernaast leggen |

Als je hiermee gaat oefenen, wordt meteen duidelijk waarom de user niet gevoelig is voor de argumenten die de approver wél enthousiast maken. En andersom.

Wat dat betreft lijkt verkopen op schaken. Niet elk stuk op het bord kan hetzelfde. Niet iedereen reageert op hetzelfde verhaal.

### 11 PS: Tribes en energie

Mensen doen zaken met mensen. Als jij een babysitter nodig hebt, wie vraag je het eerst? Je kijkt altijd eerst in je eigen omgeving voordat je een advertentie plaatst, want het gaat om iets belangrijks. Je eigen omgeving is je netwerk, het gaat er hier vooral om wie je kent, maar nog meer wie jóu kent. Nog niet zo lang geleden bestond de bevolking op deze planeet uit stammen – *tribes* – en als je verstoten werd door je stam had je toch wel een issue.

Je klantennetwerk is jouw tribe, en uiteindelijk je directe link naar je inkomen, en die moet je koesteren.

Onderschat niet hoe goed mensen onthouden wie iets voor hen betekend heeft in het verleden en wie niet. Waarschijnlijk kun jij je nu nog steeds mensen herinneren uit de brugklas van je middelbare school bij wie je het gevoel hebt: je bent me nog iets verschuldigd! Ik heb iets voor jou gedaan, maar je hebt nooit iets teruggedaan. Of andersom natuurlijk.

Je netwerk is welbeschouwd een groep mensen bij wie jij een positief energiespoor hebt achtergelaten en die daarom iets met je willen doen.

Dit geldt natuurlijk helemaal voor je klanten. Soms onthouden zij een goede deal die je hun hebt aangeboden, maar als jij leest dat je ex-klant even zonder werk zit en jij regelt een introductie bij een bedrijf voor hem of haar wordt dat zeker niet vergeten. Helemaal als je dat ongevraagd doet!

Al stuur je af en toe maar een artikel dat je leest door naar iemand omdat je denkt dat dit wel eens interessant voor diegene kan zijn. Kleine moeite, maar zo heb ik mijn zoon aan zijn eerste

baan geholpen. ‘Hier, kijk eens naar dit bedrijf, niks voor jou?’ Hij werkt daar nu. In sales, maar dat is bijna overbodig om op te schrijven natuurlijk!

In hoofdstuk 10, ‘Creativiteit en de kunst van het combineren’, staan allemaal voorbeelden van hoe je met een klein beetje extra aandacht dat energiespoor kunt versterken.

Wat dat betreft geldt in sales nog steeds dat je moet ‘dienen om te verdienen’!