

**SPIEGEL
Bestseller-
Autor**

LIMBECK. VERKAUFEN.

**DAS
STANDARD-
WERK**
für den
VERTRIEB

MIT ZUSATZKAPITEL ZU REMOTE
SALES ZUM DOWNLOAD

GABAL

Limbeck. Verkaufen.

»Beim Kunden gefühlten Nutzen zu generieren und dafür den richtigen Preis zu erzielen – das ist die Quintessenz des Tuns und Handelns eines jeden Verkäufers. Wie das geht, können Sie im LIMBECK nachlesen.«

Dr. Peter Schwab

Member of the Board, voestalpine AG

»Verkaufen ist einfach! Was aber viele vergessen ist, dass es auf die Kleinigkeiten ankommt. Limbeck gelingt es, den Unterschied zwischen Wichtigem und Unwichtigem näherzubringen und damit mehr Fokus auf die Dinge zu haben, auf die es beim Verkaufen wirklich ankommt.«

Tom Fux

Geschäftsführer und Präsident, Toyota Deutschland GmbH

Martin Limbeck

LIMBECK. VERKAUFEN.

DAS STANDARDWERK

für den VERTRIEB

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86936-863-4

Lektorat: Christiane Martin, Köln | www.wortfuchs.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Autorenfoto: Philip Reichwein, Landshut

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Ich widme dieses größte Buch meines Lebens ...

... allen guten Verkäufern dieser Welt,
die immer noch besser werden wollen;

meinen großartigen Mentoren,
von denen ich so viel lernen durfte;

den vier Menschen,
die das Glück meines Lebens sind:

meinen Eltern Geli und Alois,
meinem Sohn Chris,
meiner Frau Andrea.

Inhalt

Vorwort	
von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon	12

Teil I: Deine Einstellung

Das Wichtigste in Kürze	16
1. Was heißt Verkaufen?	19
1.1 Der Verkäufer von heute	19
1.2 Internet und Verkaufen	25
1.3 Einstellungssache	29
1.4 Die Glaubenssätze des guten Verkäufers	35
1.5 Verkaufen und Spiritualität	40
2. Was für ein Verkäufer bist du?	44
2.1 Sei ehrlich zu dir selbst	44
2.2 Deine Werte	51
2.3 Deine Motivation	58
2.4 Dein Typ	63
2.5 Hunter und Farmer: Die Typen	69
2.6 Farmer und Hunter: Voneinander lernen	74
2.7 Täter – Opfer – Retter	76
2.8. Sei ehrlich zu deiner Company	79
2.9 Erfolgsfaktoren von Verkäufern: Fleiß – Disziplin – Ziele	81
2.10 Dankbarkeit	89
2.11 Zu Geld kommen	93

3. Deinen Kunden wertschätzen.....	97
3.1 Ehrlichkeit	97
3.2 Vorurteile.....	100
3.3 Was bedeutet der Kunde für dich?	103

Teil II: Deine Fähigkeiten

Das Wichtigste in Kürze	108
4. Wie organisierst du dich?.....	111
4.1 Selbstmanagement für Verkäufer	111
4.2 Die Datenbank lieben lernen	116
4.3 Digitale Hilfsmittel zur Kommunikation	120
5. Wie kommunizierst du mit deinem Kunden?	123
5.1 Emotionale Intelligenz	123
5.2 Manipulation als positiver Begriff.....	129
5.3 Pacing und Leading	132
5.4 Priming.....	136
5.5 Reziprozitätsprinzip.....	141
5.6 Das Metamodell der Sprache	144
5.7 Hinhörkompetenz.....	149
5.8 Fragekompetenz	156
5.9 Storytelling	165
5.10 Netzwerken	168
6. Wie entwickelst du dich weiter?.....	173

Teil III: Deine Marke

Das Wichtigste in Kürze	180
7. Warum du eine Marke brauchst	183
8. Wie positionierst du dich?.....	187

9. Wie kommst du rüber?	196
9.1 Jedes Gespräch ist ein Verkaufsgespräch	196
9.2 Wie in der Öffentlichkeit auftreten	200
9.3 Wie persönlich auftreten	207
9.4 Welches Outfit wählen	219
9.5 Wie am Telefon auftreten	224
9.6 Wie im schriftlichen Kontakt auftreten	229
9.7 Wie im Netz auftreten	231

Teil IV: Deine Strategie

Das Wichtigste in Kürze	238
10. Deine Märkte kennen	241
10.1 Up to date bleiben	241
10.2 In den Mokassins deiner Kunden gehen	247
11. Dein Medium wählen	250
11.1 Türklinke	250
11.2 Messen	255
11.3 Telefon	258
11.4 Analoges Netzwerk	260
11.5 Soziale Netzwerke	262
11.6 Akquise geht überall	265
11.7 Die beste Kombination	267
12. Deinen Kunden erkennen	270
12.1 Kunden lesen	270
12.2 Nach »Face Communication«	273
12.3 Nach Kaufmotiven	277
12.4 Nach Sprachmuster	284
12.5 Nach Farben	289

Teil V: Deine Methoden

Das Wichtigste in Kürze	296
13. Wie kommst du ran?	299
13.1 Grundsätzliches zur Neukundenakquise	299
13.2 Grundsätzliches zur Telefonakquise	303
13.3 Das Handwerkszeug der Telefonakquise	310
13.4 Bevor du den Hörer in die Hand nimmst	323
13.5 Wie du den Entscheider erreichst	327
13.6 Wie du den Einstieg schaffst	337
13.7 Wie du mit Einwänden umgehst – Techniken	344
13.8 Wie du mit Einwänden umgehst – nach Typen	352
13.9 Wie du den Termin festklopfst	358
13.10 Die kleine Potenzialanalyse zum Schluss	362
13.11 Wie du auf Messen akquirierst	366
13.12 Wie du im Showroom akquirierst	377
13.13 Wie du Social Media nutzt	380
14. Wie kommst du rein?	384
14.1 Das erste Treffen – Vorbereitung	384
14.2 Grundsätzliches zum Verkaufsgespräch	393
14.3 Die BAP®-Technik	407
14.4 Die Bedarfsanalyse	422
14.5 Die Nutzenargumentation	434
14.6 Die Nutzenargumentation nach Ansprechpartner	445
14.7 Die Einwandbehandlung	452
14.8 Der Elevator Pitch	472
14.9 Die Verkaufspräsentation	478
14.10 Das Preisgespräch	500
14.11 Die professionelle Nachbereitung	525
15. Wie bleibst du drin?	530
15.1 Grundsätze der Verhandlungsführung	530
15.2 Farbtypengerechte Verhandlungsführung	544
15.3 Verhandeln mit Buying-Centern	549

15.4 Das Angebotsmanagement.....	557
15.5 Abschlusstechniken.....	565
16. Wie steigst du aus?.....	584
17. Wie bleibst du dran?.....	589
17.1 Langfristige Kundenbindung	589
17.2 Umgang mit Fehlern und Reklamationen.....	601
17.3 Empfehlungen.....	613
Statt eines Nachworts: Der R-A-U-S-S®-Test.....	634

Anhang

Literatur	641
Stichwortverzeichnis	644
Der Autor	649

Vorwort

von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon

Es gibt Themen, die sind so alt wie die Welt, doch die Arbeit an ihnen hört niemals auf. Dazu zählt der Austausch von Waren zwischen Menschen und Organisationen ebenso wie die Einigung über den angemessenen Preis für eine Ware oder eine Dienstleistung. Das richtige und kluge Pricing bildet einen entscheidenden Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, ein Produkt oder einen Service attraktiv sowie den Erwerb sinnvoll und nützlich erscheinen zu lassen.

Doch der gute Preis allein reicht nicht aus, um als Anbieter Markterfolge zu erzielen. Es bleibt, insbesondere im Business-to-Business-Markt, der Mensch als Erfolgsfaktor. Er muss in der Lage sein, zu verdeutlichen, welche Wertschöpfung beziehungsweise welchen Nutzen sich ein Kunde mit seinem Budget und seiner Investitionsentscheidung erschließen kann. Das war schon immer eine Herausforderung für Verkäufer – und diese Herausforderung ist nicht leichter geworden.

Dafür gibt es viele Gründe, ich nenne hier nur einige: Moderne Informationstechnik – Stichwort »Digitalisierung« – sorgt für globales Einkaufen mit grenzenlosen Preisvergleichen. Die zunehmende Transparenz von Kosten- und Preisstrukturen hat dem harten Verhandeln »hinter dem Komma« Tür und Tor geöffnet. Es wird häufig nicht mehr über den Preis, sondern über die dem Anbieter zugestandene Marge verhandelt. Preferred-Supplier-Listen des Einkaufs grenzen die Zahl von Anbietern bereits im Vorfeld ein, und diese müssen sich dann trotz bestehender Rahmenverträge zusätzlich oft noch Preisauktionen stellen.

Hinzu kommen komplexere Einkaufsstrukturen in den Kundenunternehmen mit zahlreichen Impulsegebern, Einflussnehmern und Entscheidern, die das sogenannte Buying-Center bilden. Scharfe nationale und internationale Compliance-Regeln schränken Handlungsspielräume darüber hinaus deutlich ein. Es soll alles schneller gehen, doch die Prozessketten sind trotz IT durchaus länger geworden.

Steht der Vertrieb heute also mit dem Rücken zur Wand? Nein! Das beweisen die Erfolge der Unternehmen, die es immer wieder schaffen, für ihre Dienstleis-

tungen und Produkte adäquate Preise und Margen zu erzielen und im Markt oder sogar im Weltmarkt als etablierte Anbieter oder Hidden Champions zu bestehen.

Dabei helfen ihnen Menschen wie Martin Limbeck, die sich seit Jahrzehnten ambitioniert und erfolgreich dem Verkaufen verschworen haben. Seine Praxiserfahrung und die von ihm gesammelten und erarbeiteten Methoden und Systeme sorgen dafür, dass viele Menschen im Vertrieb adäquates Handwerkszeug an die Hand bekommen, um sich den aktuellen und zukünftigen Verkaufsprozessen professionell stellen zu können. Reine Rhetorik oder Tricks und Kniffe allein helfen heute nicht mehr. Kompetente Menschen im Vertrieb benötigen eine jeweils individuelle Mischung aus Instrumenten und Verhaltensweisen, um ihre Märkte und Kunden erfolgreich bedienen zu können.

Martin Limbeck hat sein neues Buch als umfassendes Standardwerk zum Nachschlagen angelegt, um Antworten auf alle Fragen erfolgreicher Marktbearbeitung im Vertrieb zu geben. Vom Erstkontakt über die Vorbereitung, die Gestaltung des Verkaufsprozesses und der konkreten Verkaufssituation bis hin zum verbindlichen Abschluss und zum systematischen Aftersales reicht die Kette der methodischen Hinweise und praxiserprobten Hilfen.

Entscheidend für Limbeck ist dabei, dass gutes Verkaufen nicht auf einer »Technik«, sondern auf der richtigen inneren Haltung, einem soliden Selbstbewusstsein und hoher Wertschätzung des Kunden basiert, also auf einem Menschenbild, das den Ansprüchen einer humanen Wirtschaft im Detail und der spezifischen Situation Rechnung trägt.

Es wird schwierig sein, relevante Fragen rund um das Verkaufen zu finden, auf die dieses Buch keine kompetente Antwort gibt. Das muss aber auch der Anspruch einer als Standardwerk konzipierten Publikation sein, wie sie Martin Limbeck hiermit vorlegt.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine nützliche und erfolgsfördernde Lektüre!

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Hermann Simon

TEIL I

Einst

Deine

ellung

Das Wichtigste in Kürze

1. Was heißt Verkaufen?

Gibt es das Verkaufen überhaupt noch, heute, wo Geschäfte global abgewickelt werden, der Transparenz keine Grenzen gesetzt sind und eh alles übers Internet läuft? Es hat sich viel verändert in unserer Welt, nur eins nicht: Gute Verkäufer werden immer noch gebraucht. Und zwar dringender denn je (vgl. Kap. 1.1). Wer als Verkäufer gut ist, kann auch das Internet zu seinem Vorteil nutzen (vgl. Kap. 1.2). So viel sich auch verändert hat, eines gilt immer noch: Ohne die richtige Einstellung geht im Verkauf gar nichts (vgl. Kap. 1.3). Und die kriegen Sie nur, wenn Sie mit Ihren Glaubenssätzen klarkommen (vgl. Kap. 1.4). Und selbst wenn Sie Spiritualität für Eso-Kram halten: Es lohnt sich für Sie, sich mit dem Thema zu beschäftigen (vgl. Kap. 1.5).

2. Was für ein Verkäufer bist du?

Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zum erfolgreicherem Verkaufen. Nur wenn Sie sich jeden Tag hinterfragen, haben Sie jeden Tag die Chance, sich zu verbessern. Wenn nicht, werden Sie automatisch schlechter (vgl. Kap. 2.1). Schon gewusst? Mit bewusst gelebten Werten steigern Sie Ihren Wert als Verkäufer (vgl. Kap. 2.2). Was noch zu Ihnen als Megaverkäufer gehört, ist Ihre Motivation. Die, die wirklich funktioniert, kommt von innen und von Ihnen – da heißt es: daran arbeiten (vgl. Kap. 2.3). Es lohnt sich auch, wenn Sie wissen, was für ein Typ Sie sind, weil Sie besser mit sich klarkommen (vgl. Kap. 2.4 und 2.5). Und weil Typsache

kein Schicksal ist, eröffnen sich den Fleißigen zusätzliche Möglichkeiten (vgl. Kap. 2.6). Der gute Verkäufer erkennt auch, wann er in Spielchen hineingezogen wird, die er nicht gewinnen kann, und weiß, wie er da rauskommt (vgl. Kap. 2.7). Der weiß auch, dass Ehrlichkeit gegenüber seinem Unternehmen auf verschiedenen Ebenen gut ist (vgl. Kap. 2.8). Er steckt seine Energie in die Bereiche, die ihn wirklich voranbringen (vgl. Kap. 2.9). Dabei helfen ihm zwei grundlegende innere Klärungen (vgl. Kap. 2.10 und 2.11).

3. Deinen Kunden wertschätzen

Erfahren Sie, warum Ehrlichkeit gegenüber dem Kunden sich auf lange Sicht immer auszahlt (vgl. Kap. 3.1), warum Sie ohne Vorurteile besser verkaufen (vgl. Kap. 3.2) und was jeder Kunde für den guten Verkäufer bedeuten kann (vgl. Kap. 3.3).

1. Was heißt Verkaufen?

1.1 Der Verkäufer von heute

Verkaufen? Heute? Wo Geschäfte über Ländergrenzen und Ozeane hinweg stinknormal geworden sind? Wo alles übers Internet läuft? Digital, prozessoptimiert, supereffizient: Braucht es da noch »Verkaufen«? Und: Geht das überhaupt noch?

Es ist schon richtig: Nichts hat sich in den letzten 50 Jahren so dramatisch verändert wie das Verkaufen und der Verkäufer als solche (vgl. Kap. 12.3). Es gibt inzwischen eine Menge von Dingen, die kaufen die Leute nur noch im Internet. Da denkt keiner mehr auch nur darüber nach, ob er dafür in einen Laden gehen soll. Da braucht kein Mensch mehr einen Verkäufer. Erklärungen? Dafür gibt es Youtube-Videos. Vorzüge zum Konkurrenzprodukt? Dafür gibt es Vergleichsseiten. Erfahrungswerte? Dafür gibt es die Bewertungen der Nutzer.

Der Trend hält auch noch an: Heute kaufen Sie Ihre Wurst vielleicht noch im Supermarkt an der Theke bei der Aushilfsverkäuferin. Die Metzgereien mit der Fachverkäuferin sind eh schon verdrängt. Und morgen wird es so sein, dass Sie Ihre 100 Gramm Mortadella online bestellen und eine Stunde später vom Delivery-Service in Empfang nehmen.

Für andere Dinge jedoch werden die Menschen auch morgen noch in den Laden gehen. Gerade bei den komplexen Geschichten sind Verkäufer wichtiger denn je: Wenn Sie Produktionsmaschinen ausstatten oder Spezialtreppen anbieten, dann braucht der Kunde den Verkäufer noch viel mehr als früher. Auch wenn es dafür eine ganz andere Art von Verkaufen als früher braucht mit einer neuen Art von Verkäufern. Und die werden gerade händeringend gesucht von den Unternehmen. Solche Verkäufer können ihr Dasein neben dem Internet absolut erfolgreich gestalten.

Ich bin deshalb zutiefst davon überzeugt, dass Verkäufer auch in Zukunft gebraucht werden. Sogar dringend. Allerdings – und das ist die Einschränkung – nur die guten. Die mit der richtigen Einstellung, die mit den richtigen Fähigkeiten, die mit der richtigen Strategie, die mit den richtigen Methoden. Die mittelmäßigen

oder schlechten Verkäufer, also die, die im Herzen nur Verteiler oder Berater sind, die braucht tatsächlich bald keiner mehr.

Der gute Verkäufer aber wird für sein Unternehmen noch wertvoller als früher: Er ist dessen Überlebensversicherung. Gerade und erst recht im Zeitalter der Digitalisierung. Unternehmen werden sich nur halten können, wenn sie ihren Vertrieb ordentlich aufstellen. Wenn sie richtig gute Leute rausschicken. Sonst gehen sie im gnadenlosen Preiskampf eines immer globalisierteren Marktes unter. Was macht den Unterschied zwischen dem gefühlten Einheitsangebot, bei dem der Kunde nur nach dem Preis entscheidet, und dem Premiumangebot, das den Kunden emotional überzeugt? Der Verkäufer!



Limbeck-Tipp

Ein guter Verkäufer ist in Zeiten des Internets nicht weniger, sondern mehr wert als früher. Umso wichtiger ist es, dass Sie ein guter Verkäufer werden und bleiben: Ihre Kunden sind heute aufgeklärter und mündiger. Deshalb müssen Sie sie noch besser durch den Verkaufsprozess führen, damit Ihre Kunden sich für Sie, Ihre Angebote, Ihre Dienstleistungen entscheiden können.

Um ein guter Verkäufer zu werden und zu bleiben, wird der gute Verkäufer manches anders, besser oder zusätzlich machen müssen als bisher.

Die Vorbereitung

Wenn ich früher als Verkäufer mit dem frisch geschlüpften silbernen Klapp-Motorola RAZR im Gepäck zum Kunden gegangen bin, dann war das, als würde ich ihm ein Geheimnis überbringen. Da gab es noch kein Internet, er wusste nicht, wie dieses neue Ding aussah und wie es zu bedienen war. Wenn ich ihm heute ein neues Handy vorlegen wollte, hätte der Kunde sich lange vor meinem Besuch das Produktvideo angeschaut, 128 Bewertungen dazu gelesen und sich schon die technischen Daten heruntergeladen. Wenn er dann noch Fragen hätte, würde er punktuell und viel tiefer als früher bohren – und eine kompetente Antwort erwarten.

Und selbst wenn es ein Geheimnis gäbe, das ich ihm zuflüstern könnte: Kaum wäre ich zur Tür hinaus, würde er googeln, ob das auch stimmt. Das heißt, der Kunde ist wesentlich aufgeklärter und mündiger als vor zehn Jahren.

Deshalb kommt Ihrer Vorbereitung eine noch größere Bedeutung als früher zu (vgl. Kap. 13.1). Ein Fachidiot, der seinen Kunden totquatscht, sollten Sie immer noch nicht werden. Doch die Basis, die Sie als Verkäufer heute haben müssen, ist viel größer. Denn was haben ein Verkäufer und ein Baumeister gemeinsam? Sie fangen beim Bauen nicht beim Dach, sondern beim Fundament an. Der Ingenieur braucht dafür Ziegel oder Beton, der Verkäufer solides Fachwissen. Diese Basis sieht der Kunde nicht auf den ersten Blick. Doch wehe, sie ist nicht da, wenn Sie ihm das fertige Haus zeigen!

Die Optik

Was der Kunde dagegen sofort sieht – sowohl beim Haus als auch bei Ihnen –, ist die Optik. Das ist beim Haus etwa der Schnitt der Zimmer, der ordentliche Putz und die neue Heizungsanlage. Bei Ihnen ist es Ihre persönliche Art und Weise. Das war gestern so und das wird auch morgen so sein. Deshalb finden Sie in diesem Buch viele Empfehlungen rund um die Einstellung (vgl. Kap. 1.3), die Persönlichkeit (vgl. Kap. 2) und die Positionierung als guter Verkäufer (vgl. Kap. 7).

Diese Optik bekommt der Kunde allerdings nur dann zu sehen, wenn Sie direkt mit ihm zusammenkommen. Das passiert bei ganz vielen Produkten und Dienstleistungen heute aber nicht mehr. Oder zumindest nicht ganz am Anfang. Den ersten Eindruck muss also die Internetseite hergeben (vgl. Kap. 9.7). Die Website ist Ihre vorgelagerte Visitenkarte und mindestens so wichtig wie Ihre reale Visitenkarte – die Sie übrigens immer noch brauchen (vgl. Kap. 9.3).

Die Prioritäten

Neben dem Anspruch der Kunden hat sich auch die Geschwindigkeit geändert. Wie war es früher? Sie sind erst mal zum Kunden hingefahren, haben eine Bedarfsanalyse gemacht, sind wieder zurückgefahren, haben die Sache an die Fachabteilung gegeben und dann mit der Schneckenpost Ihr Angebot rausgeschickt. Das konnte Tage oder sogar Wochen dauern. Und es war völlig okay (vgl. Kap. 12.3).

Wenn heute ein Kunde eine Anfrage schickt, will er das Angebot gestern haben. Die Taktung hat rasant zugelegt, selbst unter Kollegen: Kürzlich mailte mir ein Bekannter, auch Trainer, montags eine Kooperationsidee zu und schickte am Don-

nerstag eine Schimpfmail hinterher: Ich sei ein arroganter Sack! Warum ich ihm nach zwei Tagen immer noch nicht geantwortet hätte?

Die Beschleunigung macht es heute Verkäufern schwerer denn je, Prioritäten zu setzen und nicht unterzugehen. Es ist schlicht nicht mehr möglich, auf jedes Pferd zu setzen: Es sind einfach zu viele. Das heißt, Sie müssen heute viel mehr kanalisieren, welche Anfragen sinnvoll sind und welche nicht (vgl. Kap. 4.1).

Die Strategie

Das heißt auch, dass Sie nicht mehr weitermachen sollten wie bisher. Machen Sie sich einen Kopf darüber, mit welchen Strategien Sie langfristig erfolgreich sein können. Mit »Team Selling« zum Beispiel. Das ist ja schon oft versucht worden und hat nicht funktioniert, weil Neid, Streit um Provisionsanteile und so weiter auftreten. Das wird sich ändern! Wir werden in vielen Branchen nicht darum herumkommen, weil die Produkte immer komplexer werden. Und manche werden Sie nur noch im Verbund mit anderen vernünftig verkaufen können – weil mehr Spezialisierung notwendig ist, als einer alleine bewältigen könnte.

Mein Geschäft mit Verkaufstrainings hat sich zum Beispiel komplett verändert: Die Buchungszyklen sind wesentlich kürzer geworden, dafür werden die Projekte immer größer. Unser Blended-Learning-Angebot mit Zusatzangeboten hat das klassische Zweitagesprogramm abgelöst. Wir machen auch viel mehr Consulting und Interimsmanagement.

Zwar zählt am Ende aller Tage immer noch, dass Sie als Verkäufer mit dem Kunden eine Vereinbarung treffen. Und ich bin sicher, dass Sie auch morgen noch am Auftragswert und an der Marge gemessen werden. Nur: Für den Weg dahin brauchen Sie heute mehr Flexibilität in Ihrem Verkaufsstil. »Consultative Selling« und »Key Account Management« spielen eine immer größere Rolle (vgl. Kap. 15.3). Das ist ein ganz anderes Verkaufen als bei Onkel Erwin in den seligen Siebzigern. Sie brauchen einen Atem wie Lance Armstrong – mit oder ohne Doping.

Das merke ich auch an mir: Ich hatte zum Beispiel neulich einen Kunden, bei dem ich so oft wie nie zuvor in meiner ganzen Verkäuferkarriere für einen Auftrag angetanzt bin. Das ist ein Großkonzern in Holding-Struktur. Die einzelnen Holding-Geschäftsführer haben jeder ungefähr 30 Unternehmensgeschäftsführer – lauter regionale Fürsten. Nicht der Holding-Chef entscheidet, sondern alle zusammen. Da ist Vertrauensaufbau ein Riesenthema. Und bei 30 Köpfen können Sie sich vorstellen: Das braucht Zeit.

Früher als neuer Hardseller hätte ich bei so einem Projekt die Geduld verloren.

Doch ich habe gelernt, dass Prozesse eben dauern. Das sind neue Qualitäten: bei aller Abschlussorientierung nicht den Blick für das zu verlieren, was der Kunde braucht.

Die Bedarfsanalyse

Den Kunden im Fokus zu halten, fällt immer schwerer, gerade weil die Digitalisierung alle überrollt. Viele Unternehmen beschäftigen sich vor lauter Schreck nur noch mit internen Prozessen anstatt mit dem Kunden. Nur die, die ihre Hausaufgaben gemacht haben, gewinnen gerade. Besuchen Sie dazu meinen Youtube-Kanal, wo Sie auch zu diesem Thema ein Video finden (<http://bit.ly/limbeck-verkaufen>). Am besten, Sie abonnieren ihn direkt.

Und das ist meine Empfehlung für alle: Fokussieren Sie sich auf das, was am wichtigsten ist. Den Kunden.

Noch viel mehr als früher müssen Sie als Verkäufer die Bedürfnisse Ihrer Kunden kennenlernen. Der Kunde erwartet, dass Sie wissen, was gut für ihn ist. Das heißt, mit einer guten Bedarfsanalyse steht und fällt nach wie vor Ihr Verkaufserfolg (vgl. Kap. 14.4). Und an diesem Punkt scheitern meiner Erfahrung nach viele Verkäufer.

Das mit der Bedarfsanalyse betrifft auch die Generation »Silver Surfer«. In 50+ steckt eine unterschätzte Käuferschicht. Die wollen keine Seniorenangebote und keine halben Portionen für den halben Preis. Die wollen – wie jede andere Zielgruppe – verstanden werden. Das ist Ihre Herausforderung als Verkäufer (vgl. Kap. 10.2).

Der Fleiß

So wie die Bedarfsanalyse als alte Verkäufertugend immer wichtig bleibt, gibt es da noch so eine »Immer-Tugend«: den Fleiß (vgl. Kap. 2.9).

Wenn der Tiefkühlkostfahrer um 17 Uhr seinen Laster abstellt, seine berufstätigen Kunden aber vorher nicht zu Hause sind, wird er keinen Umsatz machen; Zielgruppenmarketing hin oder her. Gerade in dem Bereich tun sich ganz neue Challenges auf. Der Trend ist ganz klar: »I like Genuss. SOFORT!« Wir sind nicht mehr bereit zu warten. Und das ist für viele Unternehmen eine Riesenherausforderung. Wenn die großen Anbieter die Blitzauslieferung vormachen, müssen die anderen halt nachziehen. Das funktioniert in Frankfurt, München oder Hamburg noch ganz gut, aber kriegen Sie das mal für Deggendorf, Buxtehude und Kleinkleckersdorf hin.

Das Sauberbleiben

Die Beschleunigung spüren Sie als Verkäufer nicht nur direkt, sondern auch indirekt: Auch die Kunden selbst stehen unter immer größerem Zeitdruck. Deshalb möchten sie vorher immer genauer wissen, warum sie mit Ihnen als Verkäufer einen Termin vereinbaren sollen. Solche Termine wie früher, bei denen man sich bei einem Kaffee einfach mal kennenlernt, bekommen Sie immer weniger. Das heißt, es wird immer wichtiger, gut vorbereitet in ein Terminvereinbarungsgespräch zu gehen (vgl. Kap. 13).

Das Internet hat übrigens noch eine Herausforderung verstärkt: Immer sauber arbeiten! Täglich neue Bewertungsportale für Unternehmen, für Dienstleistungen, für Arbeitgeber und so weiter machen Ihr Tun so transparent wie noch nie: Kununu, Jameda, Tripadvisor, Yelp und wie sie alle heißen. Es spricht sich also viel schneller und in viel größeren Kreisen herum, wenn Sie nicht korrekt abliefern (vgl. Kap. 3.1). Klar können Sie das auch für sich nutzen: Wenn Sie gute Arbeit leisten, dann sagen Sie ruhig Ihren Kunden: »Ich freue mich über eine Bewertung auf Google.« Verkaufen Sie sauber und lassen Sie andere darüber reden!

Die Einstellung

Alles ist immer schneller getaktet. Und zwar in allen Bereichen. Machen wir uns nichts vor: Das ist belastend! Ich habe mich früher schon mal über Burnout lustig gemacht. Ich bin eben so ein Hochdrehzahlverkäufer. Aber ich sehe ja, dass es vielen Menschen schwerer fällt, mit den ständigen Neuerungen mitzugehen. Immer mehr leiden darunter.

Einer meiner Kunden, ein Elektrogroßhändler, hat auf seiner Website inzwischen eine Unzahl an Apps und Solutions. Der Chef dort sagt mir: »Gerade hat mir wieder ein Verkäufer um die 50 gekündigt, weil er sagt, das Geschäft ist ihm zu heiß geworden. Zu viele Innovationen.« Das hat aber nichts mit dem Alter zu tun, sondern viel mehr mit der Einstellung: Ich kenne Verkäufer Anfang 60, die die ganzen Neuheiten richtig spannend finden.

Die Einstellung und der Wille, auf dem Laufenden zu bleiben, sind der Schlüssel zum persönlichen Verkaufserfolg (vgl. Kap. 13 und 10.1). Und mal ehrlich: Das war auch schon so, als ich noch ein Jungspund war und Lampen verkauft habe.

Ja, Verkaufen geht heute anders. Doch es geht. Und wenn Sie Ihr Handwerk beherrschen, können Sie erfolgreicher sein denn je. Denn die Schere geht auf zwischen den guten und den schlechten Verkäufern.

Gehören Sie zu den guten! Dieses Buch sagt Ihnen, wie.

AUF EINEN BLICK

- Schlechte Verkäufer werden zukünftig nicht mehr gebraucht, gute umso mehr.
- Die Anforderungen an den Verkäufer sind sowohl bei Geschwindigkeit, Organisation, Herausarbeitung der Werthaltigkeit als auch Qualität gestiegen.
- Neue Verkaufsformen und -kanäle eröffnen sich, während die Bedeutung von sauberer Vorbereitung, Bedarfsanalyse und Markenbildung noch steigt.

1.2 Internet und Verkaufen

Eines konnten schlechte Verkäufer schon immer gut: jammern. Und diese Kunst haben sie im Internetzeitalter noch perfektioniert. Denn wenn sie heute noch seltener den Preis kriegen, den sie erzielen möchten, dann haben sie endlich die perfekte Entschuldigung dafür: Das Netz ist schuld, weil der Kunde das Produkt dort immer irgendwo günstiger findet.

Mehr Preis

Klar gibt es Szenen wie diese: Der Kunde steht im Einzelhandel und zeigt dem Verkäufer auf dem Handy, dass die Schuhe online 100 Euro billiger angeboten werden. Und der Verkäufer muss mit den Schultern zucken, weil er im Laden keine Rabatte geben darf. Da brauchen Verkäufer tatsächlich eine höhere Frustrationstoleranz als früher.

Selbst dem B2B-Verkäufer geht das so. Zumindest wenn er ein Commodity-Produkt hat. Finanzierungen zum Beispiel: Der Kunde schaut tendenziell nur auf den angebotenen Zins und ein paar andere Konditionen. Ob er seinen Kredit von der Sparkasse, der Volksbank oder von der Commerzbank bekommt, ist ihm egal. Klar: Rein auf der Sachebene tut sich der Verkäufer mit der Argumentation schwer.

Und: Noch hängt es eben auch ganz einfach vom Produkt oder von der Dienstleistung ab, ob der Kunde online kauft oder nicht. Schönes Beispiel: Ich habe mir ein neues Angelboot gekauft. Kreisrund zum 360°-Angeln, aus Kunststoff, viele Fächer, ein Sitz, ein Motor. Das Produktvideo im Internet hat mir als Information

gereicht. Ich habe online bestellt. Und so wie ich sind immer mehr Kunden bereit, über Amazon bei einem mexikanischen Händler oder über Alibaba direkt bei chinesischen Anbietern zu kaufen, wenn die ordentliche Bewertungen haben.

Mehr Angebot

Wer dagegen zum Beispiel Einkäufer ist und Drehteile braucht, der kauft noch nicht im Internet. Da recherchiert er höchstens, wer ihm das Richtige bauen kann. Oder wenn der Kunde für sein Unternehmen Aufzüge kaufen will: Auch dann sucht er nicht im Internet. Noch nicht.

Obwohl die Verkaufsportale für immer neue Bereiche wie Pilze aus dem Boden schießen: Portale zum Buchen von Flügen, zum Bestellen von Essen, zum Daten, zum Putzfee-Finden und so weiter. Gefühlt kommt jeden Tag ein neues dazu. Wahrscheinlich gibt es das auch bald für Drehteile und Aufzüge.

Selbst Dienstleister, die früher noch im Gespräch verkauft haben, werden jetzt immer häufiger gebeten, ihre Angebote schriftlich über Ausschreibungsplattformen abzugeben. Das gilt sogar für unsere Trainingsangebote: Noch nicht einmal die Personalabteilungen sprechen noch mit den Menschen. Sie wollen Konzepte in Powerpoint, die sie vorsortieren, bevor sie mit einem Trainer ins Gespräch kommen.

Mehr Kundenbindung

Früher haben sich Verkäufer oft auf ihrer »Kundenbindung« ausgeruht. Das kriegen heute auch immer mehr Onlineunternehmen hin. Meine Frau hat es ausprobiert: Da meldet sich der Outfitanbieter telefonisch. Ihr persönlicher Style-Coach namens Tina macht eine Bedarfsanalyse und stellt ein entsprechendes Paket zusammen. In dem Paket ist dann eine handgeschriebene Karte drin: »Liebe Andrea, liebe Grüße von Tina. Würde mich interessieren, ob es dir gefällt, was ich dir zusammengestellt habe. Solltest du noch weitere Wünsche haben, dann melde dich doch.« Genial.

Gut oder schlecht?

Wenn ich gefragt werde, ob ich die Entwicklung für gut oder schlecht halte, dann kann ich nur sagen: »Die Frage ist nicht, ob es gut oder schlecht ist. Es ist, wie es ist. Die Frage ist: Was will *ich* als Nächstes?« Die Entwicklung geht jedenfalls rasend schnell. Berechenbar ist sie schon lange nicht mehr.

Wenn Sie den Fachleuten glauben, dann laufen wir in fünf Jahren alle mit der Google®-Brille herum und in zehn Jahren mit der entsprechenden Kontaktlinse. Ist das gut? Ist das schlecht? Weder noch: Es ist die Wirklichkeit.



Limbeck-Tipp

In den Rückspiegel zu schauen und von der guten alten Zeit zu träumen, bringt nichts. Nur wer mitmacht, kann gewinnen.

Eines ist jedenfalls sicher: Die Schere zwischen billig und Premium geht durch die Transparenz des Internets immer weiter auseinander. Entweder Sie und Ihr Produkt sind etwas Besonderes oder Sie gehen in der Masse unter. Denn wenn Sie nicht klar als Premium erkennbar sind, sind Sie raus. Es gibt in den Weiten des Netzes immer jemanden, der Sie im Preis unterbieten wird.

Premium ist für mich: Das, was den Unterschied macht. Also: das Besondere an Ihrem Angebot. Und hallo: Das sind Sie als Verkäufer!

Heb dich ab

Kürzlich war ich bei einem Schweizer Luftfahrtkonzern und der Chef sagte zu mir im Briefing: »Herr Limbeck, bei uns kostet eine Technikerstunde Aviation 120 Euro. Die Inder bieten die Ingenieurstunde für 30 Dollar an.« Wenn es durch Globalisierung und Weltmarkt zu solchen Preisunterschieden kommt, müssen Sie schon sehr gut herausarbeiten, warum der Kunde seinen Helikopter lieber bei einem Schweizer Unternehmen reparieren lassen sollte als in Indien.

Und gerade wenn der Preis eine große Rolle spielt, kommt der gute Verkäufer ins Spiel. Der schafft es nämlich, nicht über den Preis zu verkaufen. Klar, das ist nicht einfach. Wenn es einfach wäre, bräuchten die Unternehmen auch keine Verkäufer. Eine Auftragsannahmemaschine würde reichen. Der Verkäufer ist derjenige, der dafür sorgt, dass der Kunde den Wert des Produktes oder der Dienstleistung erkennt – und kauft. Und er sorgt dafür, dass das nicht einmal passiert, sondern immer wieder.

Das geht zum Beispiel, indem Sie sich einen strategisch cleveren Kanalmix überlegen. So wie der Google-Commerce-Chef Sridhar Ramaswamy sagt: Mobil und

stationär, online und offline werden immer mehr verschwimmen – entscheidend ist, dass Sie die richtige Mischung für sich (vgl. Teil III) und Ihr Angebot (vgl. Teil IV) finden. Und zwar ständig aufs Neue. Denn Internet ist nicht gleich Internet.

Das Netz und seine Zugangswege verändern sich ständig: Heute sinkt die Rate der User, die über Laptop oder PC einsteigen, kontinuierlich, während die mobilen Nutzungsraten durch die Decke gehen. Die Jugendlichen machen es vor, dass sich über ein Smartphone so ziemlich alles online regeln lässt. Und diesem Trend werden immer mehr Erwachsene folgen.

Das heißt, wer heute noch keine Seite im »Responsive Design« hat – die also sowohl am PC als auch auf dem Smartphone gut aussieht und funktioniert –, der kann nicht mehr von sich behaupten, im Internet wirklich präsent zu sein. Und die Entwicklung wird weitergehen.

Das ist gut! Denn wenn Sie vorne mit dabei sind, lassen Sie viele Wettbewerber hinter sich, die nicht hinterherkommen.

Nutze die Chancen

Das Internet ist voller Chancen! Besonders für den guten Verkäufer, der noch besser werden will. Denn es ist keine Einbahnstraße: Nicht nur Sie zeigen der Welt Ihr (hoffentlich) schönstes Gesicht, sondern auch der Kunde tut das. Sie können sich damit wesentlich besser auf Ihren Kunden vorbereiten.

Denn an einem hat sich nichts geändert: Neun von zehn Misserfolgen im Verkauf sind auf mangelnde Vorbereitung zurückzuführen. Das hat schon Heinz Goldmann in den 1950er-Jahren erkannt und das gilt noch heute. Angesichts der vielen Möglichkeiten, die es heute dafür gibt, ist es noch fahrlässiger als früher, es nicht zu tun (vgl. Kap. 13.1).

Aus all diesen Gründen betrachtet der gute Verkäufer das Internet als Freund statt als Feind.

AUF EINEN BLICK

- Das Internet ist ein Gamechanger, kein Verkaufskiller.
- Erfolg haben Sie dann, wenn Sie sich und Ihr Angebot besonders machen.
- Nutzen Sie dafür die Chancen, die Ihnen das Internet in der Darstellung und bei der Vorbereitung bieten.

1.3 Einstellungssache

Was ist die erfolgsentscheidende Fähigkeit im Verkauf? Hartnäckigkeit? Ausdauer? Leidenschaft? Begeisterung? Fleiß? Disziplin? Das Beherrschen von Fragetechniken? Keine Frage: All das sind wichtige »Zutaten«, um ein Verkaufsgespräch zum Abschluss zu bringen. Aber entscheidend für Ihren Erfolg sind weder die Techniken, die Sie gelernt haben, noch Ihre persönlichen Stärken. Entscheidend ist Ihre Einstellung.

Was denken Sie, bevor Sie den Hörer in die Hand nehmen, um zu akquirieren? »Freu mich drauf!« oder »Hoffentlich ist es bald vorbei!«? Wenn Sie es sportlich nehmen und sich freuen, garantiere ich Ihnen, dass Sie jede Menge Termine ausmachen werden. Wenn Sie sich winden, brauchen Sie gar nicht erst anzufangen. Die Anrufe, die Sie mit dieser Einstellung machen, sind reine Zeitverschwendung.

Gedanken schaffen Realität

Warum ist das so? Weil Gedanken die Realität formen. Das klingt für manche vielleicht zu »spiri-mäßig« (vgl. Kap. 1.5), das ist aber wissenschaftlich bewiesen. Unser Gehirn kann nicht unterscheiden zwischen dem, was real ist, und dem, was nur gedacht ist. Wenn Sie so wollen, nimmt das Gehirn jeden Gedanken für bare Münze. Bedeutet: Das, was wir denken, wird automatisch unsere Realität!

Sätze wie »Das schaff ich nicht!«, »Der Kunde ist eh schwierig« oder »Der hat noch nie bei uns gekauft« glaubt Ihr Gehirn genauso wie die Sätze »Der Kunde ist total easy«, »Ich wette, das Gespräch wird richtig gut« oder »Kein Thema, das schaffe ich mit links«. Und das, was das Gehirn glaubt, das setzt es um – indem es Ihr Verhalten so steuert, dass die Vorstellung in Erfüllung geht. Der Soziologe Ro-

bert K. Merton nennt diesen Mechanismus die sich selbst erfüllende Prophezeiung. Konkret bedeutet das: Ihre Gedanken bestimmen Ihre Ergebnisse.

Definition: Gedanken

Negative Gedanken – negatives Ergebnis.

Positive Gedanken – positives Ergebnis.

Gar keine Gedanken – gar kein Ergebnis.

Download: verkaufen.limbeckgroup.com*

Das gilt im Verkauf – und es gilt im ganzen Leben! Sie werden Ihr Mindset nicht los, wenn Sie Ihren Laptop zuklappen oder aus dem Auto aussteigen, um Feierabend zu machen.

Neulich, als ich im Flieger saß, stand drei Reihen weiter vorn ein stark übergewichtiger Mann auf – wie von der Tarantel gestochen – und wollte den Platz wechseln. Warum die hier so kurze Gurte hätten, regte er sich auf, so laut, dass ihn der halbe Flieger hören konnte. Na ja, wenn ich 150 Kilo wiege, dann muss ich mich nicht fragen, warum die Gurte *hier* so kurz sind. Sie sind *überall* so kurz. Mit dieser Einstellung, also der Erwartung, dass die ganze Welt sich an seine Körperfülle anpasst, wird das Leben dieses Mannes eine einzige Tortur.

Genauso ist es auch im Verkauf: Ihre Einstellung bestimmt Ihre Ergebnisse. Wenn Sie schöne Margen, begeisterte Kunden und das Selbstbewusstsein eines Cristiano Ronaldo haben wollen, dann achten Sie auf Ihre Gedanken! Programmieren Sie sich auf Erfolg (vgl. Kap. 1.4)!

* An allen in diesem Buch so gekennzeichneten Stellen haben Sie die Möglichkeit, sich das Material von der angegebenen Website herunterzuladen. Dazu ist eine Registrierung erforderlich.