



Martin Limbeck

# Das neue Hardselling

Verkaufen heißt verkaufen –  
So kommen Sie zum Abschluss

*6. Auflage*

 Springer Gabler

---

# Das neue Hardselling

---

Martin Limbeck

# Das neue Hardselling

Verkaufen heißt verkaufen – So  
kommen Sie zum Abschluss

6., aktualisierte Auflage



**Springer** Gabler

Martin Limbeck  
Königstein, Deutschland

ISBN 978-3-658-15211-6  
DOI 10.1007/978-3-658-15212-3

ISBN 978-3-658-15212-3 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2005, 2007, 2009, 2011, 2012, 2017

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Manuela Eckstein

Fotonachweis Umschlag: Philip Reichwein, Landshut 2016

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

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

---

# Verkaufen heißt verkaufen

Warum halten Sie ausgerechnet dieses Buch in der Hand? Dafür kann es mehrere Gründe geben: Sie stehen jetzt gerade in einer Buchhandlung vor einem Regal, haben – nicht zufällig, sondern nach dem Gesetz von Ursache und Wirkung! – danach gegriffen. Nun stellen Sie sich die Frage: „Schon wieder ein Buch über das Verkaufen? Wo es doch schon so viele gibt!“ Eine weitere Möglichkeit ist, dass Sie dieses Buch geschenkt bekommen haben. Oder Sie haben es sich selbst gekauft.

Wie auch immer Sie zu diesem Buch gekommen sind: Ich kann Ihnen nur dazu gratulieren! „Das neue Hardselling – Verkaufen heißt verkaufen“ beschäftigt sich mit dem Wichtigsten im Verkauf: mit Ihnen, dem Verkäufer, und mit dem Verkaufen an sich.

Wir alle verkaufen. Jeden Tag. Denn Verkaufen heißt nichts anderes, als andere zu Taten zu bewegen. Ob in der Familie, in der Partnerschaft, ob Freunde, Bekannte, Kollegen, Mitarbeiter. Genauso ist es im Verkauf: Wir wollen unsere Kunden für unsere Produkte und Dienstleistungen, für unser Unternehmen und vor allem für uns selbst – für uns als Verkäufer – gewinnen.

Wir alle hatten unsere Kindheitsträume: Was werde ich, wenn ich groß bin? Lokführer? Kriminalkommissar? Astronaut? Millionär? Die wenigsten von uns riefen mit Begeisterung: „Ich will einmal ein Spitzenverkäufer werden!“

Auch ich hatte das nicht geplant. Erst mit 16 Jahren wurde mir klar, was ich einmal beruflich tun wollte. Den entscheidenden Kick dafür bekam ich, als ich ein Jahr lang eine Highschool in den USA besuchte. Dort lernte ich, dass sich im Verkauf alles um den Kunden dreht und sich Leistung lohnt.

Ich lebte während der Zeit in einer Gastfamilie, mein Gastvater war damals Verkaufsleiter eines großen Mineralölkonzerns. In seiner freien Zeit arbeitete er nebenberuflich auch noch für andere. Das inspirierte mich. Und als ich mitbekam, dass der Hausmeister unserer Schule im Zweitberuf ein Gartenbau-Unternehmen besaß, begann ich, nach Schulschluss für ihn zu arbeiten: Ich mähte bei seinen Auftraggebern den Rasen, im Winter räumte ich bei den Nachbarn Schnee. Be-

sonders beeindruckte mich, dass ich einfach loslegen konnte: Ich fing an, Schnee zu räumen. War ich fertig, ging die Tür auf und der Hausbesitzer gab mir mein Geld – ohne vorherige Absprache. Ich sah, dass meine Arbeit etwas wert war. So verdiente ich mir die ersten tausend Dollar, damit zahlte ich meinen Eltern den „Taschengeldkredit“ zurück. Ich war mächtig stolz auf meine Leistung!

Wieder zurück in Deutschland ließ ich mich zum Groß- und Außenhandelskaufmann ausbilden, danach wollte ich aktiv in den Verkauf einsteigen. Doch so einfach, wie ich es mir vorgestellt hatte, war das nicht. Die Reaktion auf viele meiner Bewerbungen: Werden Sie erst einmal erwachsen, dann haben Sie die Chance, Verkäufer zu werden!

Schließlich fand ich doch einen Arbeitgeber, der mich einstellte. Der Geschäftsführer des Unternehmens, Manfred Best, gab mir die Chance, als Verkäufer für Kopierer und Faxgeräte aktiv in das Metier einzusteigen. Dafür bin ich ihm heute noch sehr dankbar, denn das war der erste Schritt auf dem Weg zu meiner beruflichen Karriere und meinem Erfolg. Mein Vater sagte damals: „Wenn du es in dieser harten Branche schaffst, kannst du später einmal alles verkaufen!“

Das vierwöchige Verkaufstraining absolvierte ich ohne jede Produktkenntnisse, anschließend wurde ich im Unternehmen kurz eingearbeitet – danach ging es gleich raus in die freie Wildbahn. Ich erinnere mich noch gut an meinen ersten Tag in der Kaltakquise. Ich hatte mir extra ein kleines Verkaufsgebiet ausgesucht: Hier kannst du wenig falsch machen, dachte ich damals.

Ich fuhr also mit dem Auto nach Friedrichsdorf-Köppern im Taunus, wo sich ungefähr 15 kleinere, mittlere und große Firmen angesiedelt hatten. Und schon stand ich da in meinem ersten Anzug und mit meiner Verkaufsmappe unter dem Arm und überlegte: In welches Unternehmen gehe ich denn nun zuerst? – Wenn ich in das kleine Unternehmen gehe, habe ich gleich ein Gespräch mit dem Entscheider. Zum Üben vielleicht nicht so gut. Mmmmmhhh... Na ja, wenn ich jetzt in das große Unternehmen gehe, dann bleibe ich im Vorzimmer bei der Sekretärin hängen... vielleicht auch nicht so gut...“

So stand ich da, rauchte eine Zigarette nach der anderen und meine Knie wurden weicher und weicher. 20 Minuten später war ich immer noch nicht klarer. Aber es musste ja weitergehen, darum sagte ich mir: Wo du auch hingehst – pack's an, denn du willst ja erfolgreich sein! Und so klapperte ich Unternehmen für Unternehmen ab, nach dem Motto: „Hier bin ich, hier bleib' ich, hier schreib' ich!“

Mein erstes Jahr sah so aus: Ich führte in knapp neun Monaten über 1000 Kaltakquisen durch, verkaufte 81 Kopiersysteme und verdiente durch meine Verkaufserfolge das Dreifache des Gehalts, das ich nach meiner Ausbildung als gelernter Groß- und Außenhandelskaufmann bekommen hatte.

Schon nach kurzer Zeit galt ich in der Branche als einer der besten und erfolgreichsten Verkäufer. Das lag sicher auch an den vielen guten Verkaufstrainings, unter anderem denen des Instituts für Wirtschaftspädagogik Peter R. Volke. Hier startete ich später meine Trainerkarriere und blieb dort sieben Jahre lang Partner. Dafür sei Peter R. Volke an dieser Stelle sehr herzlich gedankt! Ich lernte das Verkaufen von der Pike auf: Kalt- und Telefonakquise, Bedarfsermittlung und Motivanalyse, Angebotspräsentation, Einwandbehandlung, Abschlusstechniken – und immer wieder Preisgespräche, denn keiner wollte einen neuen Kopierer, jeder hatte schon einen ...

Das Schöne am Verkaufen ist bis heute für mich: Ich lerne jeden Tag dazu.

---

## Um was geht's in diesem Buch?

DAS NEUE HARDESELLING® ist ein modernes, neuartiges Verkaufskonzept. Es verbindet zwei Aspekte: die konsequente Zielgerichtetheit auf den Verkaufsabschluss und das für eine langfristige Kundenbindung notwendige Beziehungsmanagement. Kernpunkt sind die acht Stufen des Verkaufens, ebenso umfasst es den telefonischen Erstkontakt, das qualifizierte Erstgespräch und Folgetermin samt optimalem Verkaufsabschluss und After-Sales-Strategien. Es beschreibt, wie eine erfolgreiche Neukundenakquise und die daraus folgende langfristige Kundenbindung idealtypisch ablaufen.

Leitfigur dieses neuen Verkaufskonzepts ist DER NEUE HARDESELLER®. Sie lernen seine Erfolgsgeheimnisse kennen und erfahren, wie Sie

- sich selbst auf den Verkaufserfolg programmieren,
- zu neuen Kunden auf höchster Entscheidungsebene kommen,
- Verkaufsgespräche aktiv führen und Ihre Kunden mit starken Argumenten überzeugen,
- das weite Spektrum zwischenmenschlicher Kommunikation in der Situation des Verkaufsgesprächs verstehen und dieses Wissen zu Ihrem Nutzen und zu dem Ihrer Kunden einsetzen,
- Aktionen und Reaktionen Ihres Kunden gezielt steuern und ihn so intelligent zum Abschluss führen sowie
- Ihre überzeugten Neukunden zu begeisterten Stammkunden machen!

Der modulare Aufbau dieses Buchs ermöglicht es Ihnen, in Ihrem individuellen Training Schwerpunkte zu setzen oder einzelne Themen zu wiederholen. Ob als kurzweiliges Intensivtraining, als informatives Nachschlagewerk oder als In-

spirationsquelle für kreatives Verkaufen – wie Sie dieses Buch auch nutzen, Sie profitieren von meinem fundierten Know-how als Trainer und Verkäufer, das über viele Jahre gewachsen ist! Hier finden Sie die Essenz aus meiner über 25-jährigen Vertriebserfahrung und aus meinem Wissen, das ich in Weiterbildungen und Coachings bei Top-Trainern in den USA und Europa gewonnen habe – dargestellt auf knappstem Raum zwischen zwei Buchdeckeln. Schließlich muss ich mich als Verkaufstrainer – angesichts des harten Wettbewerbs, der heute in dieser Branche herrscht – immer wieder auch selbst verkaufen. Und so lautet auch mein Motto: Nur ein Verkaufstrainer, der selbst verkaufen kann, kann auch Verkaufsschulungen durchführen.

---

## **Für wen ist dieses Buch interessant?**

Dieses Buch richtet sich an alle Verkäufer – auch an Freiberufler, zum Beispiel Versicherungsmakler und Handelsvertreter – im Innen- und Außendienst. Es gilt für jede Verkaufssituation, ob es nun um Business-to-Business (B2B) geht oder um Business-to-Consumer (B2C). Zudem finden Verkaufs-/Vertriebsleiter in der Industrie, Vorstände, Manager, Entscheider im Handel und bei (großen) Dienstleistern wie Banken, Versicherungen oder IT-Unternehmern, Geschäftsführer/Entscheider in KMU und andere Kollegen in Führungspositionen cleveres Handlungswissen und smarte Strategien – aus der Praxis für die Praxis.

Für die 4. Auflage wurde ein zusätzlicher Schwerpunkt auf die Vertriebsführung gelegt. Erfolgreiche Vertriebe brauchen eine eindeutige und klare Führungsarbeit. Nur so werden sie alle Mitarbeiter zum neuen Hardselling motivieren und deren Verkaufs-Skills immer weiter ausbauen und entwickeln. Die 5. Auflage wurde komplett überarbeitet und um zwei immer wichtiger werdende Themen ergänzt: der Nutzung von Social Media bei der Neukundenakquisition und der Antwort auf die Frage, wie Verkäufer ihre Kunden auch nach dem Verkauf weiterhin begeistern können? Die vorliegende 6. Auflage vertieft das Online-Thema und geht unter anderem darauf ein, wieso Verkäufer selbst in Social Media und Business-Netzwerken aktiv sein sollten und welche Vorteile sich daraus für die Terminvorbereitung ergeben.

Mein Dank gilt meinem Sohn, der mich jeden Tag lehrt, was Hartnäckigkeit, Standfestigkeit und Durchhaltevermögen heißt. Ebenso danke ich meiner Partnerin, die stets ein kritisches Auge auf mein Manuskript warf, meiner Familie, die mich auf meinem Weg als Verkäufer und Trainer förderte, und natürlich meinen Kunden und Seminarteilnehmern sowie meinem eigenen Trainerteam. Außerdem meinen Freunden, Mentoren und Trainerkollegen Alexander Christiani,



Erich-Norbert Detroy und Klaus-J. Fink: Sie haben mich bestärkt, das Thema „Das neue Hardselling“ aufzugreifen, und waren mir auf dem langen Weg zu diesem Buch immer wieder gute Sparringspartner. Und ich danke Patrick Grootveldt, der mich dabei unterstützt hat, das polarisierende Thema Hardselling in eine lesbare Form zu bringen, sowie Jascha Pinkert für seine Recherchen.

Dieses Buch soll Ihnen Spaß machen und Ihnen einen guten Weg aufzeigen, wie Sie im immer härteren Wettbewerb, in zunehmend engen Märkten und bei einem unüberschaubaren Angebot an vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen weiterhin als Topverkäufer die Nase vorn haben. Denn Sie wissen ja: Wer glaubt, dass Kokosnüsse eine harte Schale haben, der hatte noch nie richtig Hunger!

Die überwältigende Resonanz auf dieses Buch zeigt, dass sich das Konzept des neuen Hardselling geschmeidig den schwierigen Rahmenbedingungen für den Verkäufer von heute anpasst. Es liefert lösungsorientierte und kreative Antworten für den Alltag zwischen vertrieblichen Erfordernissen einerseits und anspruchsvollen Kunden andererseits. Offensichtlich trifft die richtige Mischung aus konsequenter Abschlussorientierung und nachhaltiger Kundenbindung und -begeisterung den Nerv der Zeit – Sie als Verkäufer können so das notwendige Selbstbewusstsein für ein souveränes Auftreten gewinnen und bekommen das Werkzeug an die Hand, um Ihre Kunden zum Kauf zu motivieren.

Viel Erfolg beim Umsetzen dieses Konzepts und der Strategien zum neuen Hardselling wünscht Ihnen ein Verkäufer,

*Ihr Martin Limbeck*

Ein Wort zur Schreibweise: Um das Buch für Sie so klar und verständlich wie möglich zu gestalten, wird ganz bewusst darauf verzichtet, jeweils auch eine Form der weiblichen Schreibweise zu nutzen. Selbstverständlich ist mit Verkäufer auch die Verkäuferin, mit dem Gesprächspartner die Gesprächspartnerin, mit dem Interessenten die Interessentin, mit dem Entscheider auch sein weibliches Pendant etc. gemeint.

Anmerkung: Folgende Begriffe sind geschützte Wort-Bild-Marken des Autors:

DAS NEUE HARDESELLING®	DER NEUE HARDESELLER®
THE AGE OF SAVE®	R-A-U-S-S®-Technik
MONA®-Technik	BAP®-Technik

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Was ist neu am neuen Hardselling?</b> . . . . .	1
„Guten Tag, ich bin Verkäufer und will Ihnen etwas verkaufen“ . . . . .	1
Trends im Verkauf – was bedeutet Verkaufen heute? . . . . .	2
Was bestehenden Verkaufskonzepten fehlt . . . . .	4
Das neue Hardselling: Verkaufen heißt verkaufen . . . . .	5
Die Einstellung macht den Unterschied . . . . .	6
<b>Die DNA des neuen Hardsellers</b> . . . . .	13
Was einen Topverkäufer wirklich ausmacht . . . . .	13
„Wer das Ziel nicht kennt, wird den Weg nicht finden“ . . . . .	22
Negative Denkmuster aufbrechen und positives Handeln pushen . . . . .	25
Der R-A-U-S-S®-Test: Wie sehen Sie sich selbst? . . . . .	26
Motivation: Nur der Begeisterte kann andere überzeugen . . . . .	34
Zeit für Kreativität: Nur wer gut organisiert ist, hat neue Ideen . . . . .	36
Überzeugen statt überreden: Mit der Kraft der Persönlichkeit kommunizieren . . . . .	37
Der Blick aufs Persönlichkeitsprofil: Sind Sie ein neuer Hardseller? . . . . .	42
Engagiert und vorbildlich: So sieht Führung im neuen Hardselling aus . . . . .	43
<b>Mut zur Neukundenakquisition</b> . . . . .	49
Vom Erstkontakt zum Abschluss – Grundsätzliches zur Neukundengewinnung . . . . .	49
Das Telefon, dein Freund und Helfer: die Vorteile der Telefonakquise konsequent nutzen . . . . .	53
Locker bleiben: Gründliche Vorbereitung ist die halbe Miete . . . . .	56
Ziel Terminvereinbarung: Ihr persönlicher Leitfaden . . . . .	64
Über die Zugbrücke in die Burg: an der Assistentin vorbei zum Entscheider . . . . .	66

Interessieren statt informieren: die Neugier des Kunden wecken . . . . .	76
„Ja, aber . . .“: Einwände am Telefon souverän entkräften . . . . .	78
Geschafft! Den Termin für den persönlichen Besuch festklopfen . . . . .	87
Neukundenakquisition als Führungsaufgabe . . . . .	89
Das Kakaopulver auf dem Cappuccino: Neukundengewinnung und Social Media . . . . .	93
<b>Am Anfang war das Wort: das qualifizierte Erstgespräch . . . . .</b>	<b>97</b>
Nach dem Spiel ist vor dem Spiel . . . . .	97
Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance . . . . .	100
„Was machen die Geschäfte?“ – Killerfloskeln beim Gesprächseinstieg	113
Bedarfs- und Motivermittlung: aktiv hinhören und die richtigen Fragen stellen . . . . .	121
Neugier wecken und Kauflust anheizen . . . . .	129
Der Vorab-Abschluss: klare Ziel- und Terminabsprache für den Folgetermin . . . . .	131
Zielgerichtet führen: eindeutige Ansagen statt Kuschelkurs . . . . .	136
<b>Ein echtes Heimspiel: die Angebotspräsentation . . . . .</b>	<b>141</b>
Es gibt keine Standardpräsentation: individuelle Angebote durch professionelle Vorbereitung . . . . .	141
Sie sind Ihr eigener Regisseur: clevere Angebotspräsentation und kontrollierte Wirkung . . . . .	144
Kennен Sie MONA? Produktmerkmale in individuellen Kundennutzen übersetzen . . . . .	149
Klotzen statt kleckern: über Zeugen überzeugen! . . . . .	153
The brand called you: wie Sie sich als Experte positionieren . . . . .	158
Wie konnte ich wissen, was du meintest, als ich hörte, was du sagtest .	162
Zum Schluss: die Gesprächsergebnisse schriftlich fixieren . . . . .	164
<b>Aus „Nein“ mach’ „Ja“: die Einwandbehandlung . . . . .</b>	<b>167</b>
Einwände sind Wegweiser zum Abschluss . . . . .	167
Von Einwänden, Vorwänden und Bedingungen: Gegenargumente richtig einschätzen . . . . .	168
Das Nein als echte Herausforderung im neuen Hardselling . . . . .	173
Kontrollieren Sie sich selbst und das Gespräch . . . . .	174
Typische Einwände und wie Sie ihnen begegnen . . . . .	177
Smarte Antwortstrategien für die Einwandbehandlung . . . . .	182

<b>Geiz ist geil? Souverän durchs Preisgespräch</b> . . . . .	189
Zwischen Schnäppchenjagd und Luxus: die Bedeutung des Preises im Hyper-Wettbewerb . . . . .	189
Die Einstellung macht's: vom Wert des eigenen Preises überzeugt sein	191
Wie Sie die Preisvorstellungen Ihres Kunden unbemerkt beeinflussen	193
Exkurs: Preispsychologie . . . . .	195
„Zu teuer!“ Zu teuer? . . . . .	197
Alles schon gehört: wie Sie Preisdrückerstrategien entspannt begegnen	201
Von Mehrwerten und Preisbaguettes – der Handel um den fairen Preis	204
Auch die Führung muss raus auf die Straße . . . . .	211
<b>Der Abschluss: dem Kunden zur richtigen Entscheidung verhelfen</b> . . . . .	215
Keine Angst vor dem Abschluss: Motivation statt Frustration . . . . .	215
Die Emotionen des Kunden ansprechen – so führen Sie Ihren Gesprächspartner geschickt über die Ziellinie . . . . .	218
Das ging daneben: typische Abschlussfehler von Durchschnittsverkäufern . . . . .	230
Auch nach dem Shakehands dranbleiben: den Kunden motivieren . . . . .	233
Auf den Inhalt kommt es an: Kundenbindung durch Content Marketing	234
<b>Kundenbindung ganz konkret: der After-Sales-Service</b> . . . . .	237
Haben Sie überhaupt etwas mit After-Sales-Service zu tun? . . . . .	237
After-Sales beginnt direkt nach dem Abschluss: Geben Sie Ihrem Kunden Sicherheit . . . . .	240
Bringen Sie den Auftrag ins Rollen: die Nachbereitung des Verkaufsgesprächs . . . . .	242
Bleiben Sie am Ball! Kundenvertrauen ist Kundenloyalität . . . . .	247
Gelassenheit hilft: der souveräne Umgang mit Reklamationen . . . . .	256
Empfehlungen: auf elegante Art neue Kunden gewinnen . . . . .	262
Das Sahnehäubchen: Wie Sie Kunden noch mehr begeistern . . . . .	273
Der Fleißige schlägt das Talent – oder warum es ohne Training nicht geht . . . . .	278
<b>Du hast es in der Hand</b> . . . . .	281
Auswertung . . . . .	284
<b>Nachwort</b> . . . . .	285
<b>Weiterführende Literatur</b> . . . . .	287

---

## Der Autor



© Philip Reichwein, Landshut 2016

Martin Limbeck ist seit 25 Jahren als Verkaufs-, Management- und Persönlichkeitscoach tätig und gilt als einer der Hardselling-Experten in Deutschland und ganz Europa. Authentisch, dynamisch und immer klar und direkt vermittelt er seinen Kunden, dass es nur ein Ziel geben kann: den Abschluss. Die Zeitschrift *managerSeminare* formuliert es so: „Limbeck verkauft. Er kann nicht anders. Es ist die Rolle seines Lebens.“

Er ist Inhaber der Martin Limbeck Training Group, mehrfach ausgezeichnet internationaler Top-Speaker und Buchautor von „Das neue Hardselling“, „Nicht gekauft hat er schon“, „Warum keiner will, dass du nach oben kommst ...“ und „Limbeck Laws“. Seine Bücher wurden in mehrere Sprachen übersetzt.

Zudem ist er regelmäßig im TV zu sehen und war u.a. Talkgast bei *Menschen* bei Maischberger in der ARD, als Experte bei *Galileo* auf ProSieben und *Die*

große Reportage bei RTL. Martin Limbeck ist sehr aktiv in den sozialen Medien und hat über 100.000 Fans auf Facebook, Twitter, XING und LinkedIn sowie über eine Million Views auf YouTube. Durch sein Insider-Know-how und seine Branchenprominenz nimmt er außerdem verschiedene Lehraufträge und universitäre Engagements wahr, u.a. als Lehrbeauftragter für Sales Management an der ESB Business School in Reutlingen und in der Führungskräfteweiterbildung der Universität St. Gallen.

Sein jüngstes Projekt ist die Martin Limbeck® Online Academy, eine neue Form des integrierten Lernens, die innovative Software mit einer zertifizierten Lernmethode vereint.

Martin Limbeck ist laut managementbuch.de „ein Star am Verkäuferhimmel“, aber bei allem Erfolg bleibt er auch privat immer er selbst: eingeschworener Eintracht-Frankfurt-Fan, Natur- und Hundeliebhaber, aktiver Sportler und bodenständiger Familienmensch.

Kontakt:

0800-LIMBECK

[www.martinlimbeck.de](http://www.martinlimbeck.de)

[kontakt@martinlimbeck.de](mailto:kontakt@martinlimbeck.de)

---

# Was ist neu am neuen Hardselling?

*Erfolgreich sein: genau die Fähigkeiten haben, die im Moment gefragt sind. Henry Ford*

---

## **„Guten Tag, ich bin Verkäufer und will Ihnen etwas verkaufen“**

Diese scheinbar banale Selbstverständlichkeit kommt leider viel zu wenigen Kollegen über die Lippen. Stattdessen sind rhetorische Eiertänze à la „Ich möchte Sie nur beraten ...“, „... nur ein wenig Information ...“ und „Ich möchte Ihnen kurz unser Angebot vorstellen ...“ an der Tagesordnung. Seltsam, fragt sich der Kunde, ein Verkäufer, der nichts verkaufen will?

Zugegeben: Der Wettbewerb wird härter. Die allgemein angespannte Wirtschaftslage zwingt Unternehmen dazu, weniger Geld auszugeben und mehr Umsätze zu erzielen. Und wenn es Unternehmen schlecht geht, steht vor allem der Vertrieb unter Druck – es muss stärker differenziert, sparsamer geworben und klüger verkauft werden. Sie als Verkäufer geraten immer stärker in den Fokus, wenn Ihr Unternehmen versucht, im härteren Kampf um den Kunden mitzuhalten.

Kurz: Exzellente Verkäufer sind gerade in schwierigen Zeiten extrem wichtig für Unternehmen.

Sie haben natürlich Recht, der Käufermarkt ist schon lange harte Realität. Seine Kennzeichen:

- ein Überschuss an Angeboten,
- sinkende Preise aufgrund eben dieser Angebotsüberschüsse,
- Nachfragedefizite und
- hohe Wettbewerbsintensität.

Das heißt: Die klassischen Versorgungsmärkte sind gesättigt, in vielen dieser Branchen gibt es deutliche Überkapazitäten. Folge: Die Mitte bei Preis und Qualität schwindet, die beiden Pole „Spitzenprodukt“ und „Billigangebot“ werden wichtiger, können aber nicht mehr konkreten Zielgruppen zugeordnet werden – jeder (Kunde) kauft überall, je nach Lust und Laune und Situation.

Die Nachfragemacht der Kunden nimmt also zu. Sie erwarten, dass sie als Individuen mit spezifischen Bedürfnissen und Wünschen wahrgenommen und bedient werden. Sie verstehen sich nicht mehr als einem Marktsegment zugehörig, sondern als Unikate, die kein Interesse (mehr) an Massenware haben. Unternehmen reagieren auf diese Änderungen in den Zeiten von „Egonomics“ (Kunden setzen zunehmend ihre individuellen Wünsche durch) mit Individualisierungs- und Differenzierungsstrategien: Produkt- und Dienstleistungsangebote werden immer stärker für den einzelnen Kunden maßgeschneidert. One-to-One-Märkte und One-to-One-Marketing mögen heute noch die Ausnahme sein – zukünftig wird kaum ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern und Verkäufern daran vorbeikommen.

Kurz: Die Anforderungen an Ihr verkäuferisches Denken und Handeln wachsen Tag für Tag.

---

## **Trends im Verkauf – was bedeutet Verkaufen heute?**

Das Internet wird den Verkäufer nicht ersetzen. Natürlich machen die neuen Medien die Märkte transparenter. Sie eröffnen unendlich viele Wege, über die sich die Kunden Informationen über Produkte und Dienstleistungen verschaffen können. Gleichzeitig aber erweitern diese neuen Kommunikations(-platt-)formen die Möglichkeiten, direkt mit den Kunden zu kommunizieren. Mit immer raffinierten Detaillösungen in Online-Shops werden auch erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen in Zukunft über das Internet vermarktet. Diese Form der Information und Werbung wird aber den für Unternehmen vitalen Teil des Verkaufszyklus – den erfolgreichen Geschäftsabschluss – nicht überflüssig machen. Genau dafür wird der neue Hardseller gebraucht!

Individuelles Beziehungsmanagement ist und bleibt für den Verkäufer neben seiner konsequenten Abschlussorientierung der wichtigste Erfolgsfaktor. Kundenorientierung ist in vielen Unternehmen zwar ein gebetsmühlenartig wiederholtes Credo, aber wenig gelebte Realität. In den nächsten Jahren müssen sich jedoch alle Mitarbeiter ihrer Verantwortung gegenüber den Kunden ihres Unternehmens bewusst werden und entsprechend handeln. Somit wird auch das Verkaufen im Team für den Verkaufserfolg unumgänglich – also das effektive Zusammenwirken



von Entwicklung, Verkauf, Logistik und Service, um eine individuelle Lösung für den einzelnen Kunden zu schaffen.

Unsere Kunden sehen sich einer unüberschaubaren Menge von kaum noch unterscheidbaren Me-too-Produkten und Look-alike-Dienstleistungen gegenüber. Produktinnovationszyklen werden immer kürzer, Marktvorteile lassen sich nur noch kurzfristig realisieren, weil der Wettbewerb unsere Angebote schnell kopiert und verbessert. Insbesondere im Konsumgüterbereich (Bekleidung und Schuhe sind hier die „Pionierbranchen“) entwickeln Massenproduzenten die Fähigkeit, ein kundenorientiertes Qualitätsprodukt zum Preis eines Massenprodukts herzustellen.

Hier setzt der neue Hardseller an: Er muss preiskritischen Kunden, die immer sensibler reagieren, die Vorteile eines Qualitätsprodukts nahe bringen. Das können Unternehmen und ihre Verkäufer nur leisten, indem sie ihre Kunden schon vorab in die Preisfindung einbeziehen. Oder indem sie durch mehr Flexibilität überzeugen, wenn es um andere Verhandlungsoptionen geht. Und nicht zuletzt müssen wir dabei auch die zunehmende Convenience-Orientierung unserer Kunden – ihr Bedürfnis nach Überblick, Einfachheit, Bequemlichkeit und Ruhe – berücksichtigen. Der neue Hardseller übernimmt daher eine weitere Aufgabe: Er schlägt für seine Kunden den Weg durch den Angebotsdschungel hin zum passenden Produkt frei.

Doch nicht nur die Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen, sondern auch ein höherer Emotionsgehalt dient dazu, das eigene Angebot von anderen stärker abzugrenzen. Verkäufer müssen mehr denn je die Motive und Wünsche ihrer Kunden erkennen und mit Storys gezielt ansprechen: Was erleben meine Kunden, wenn sie mein Produkt gebrauchen? Wie kann ich diese Emotionen in der Gesprächssituation optimal vermitteln?

Kurz: Wir leben in „The Age of Save“ – unsere Kunden erwarten einen exzellenten, umfassenden Service, der ihnen Sicherheit gibt, sowie individuelle und schnelle Antworten. Dafür müssen Unternehmen und Verkäufer die Kompetenzen Vernetzung sowie Emotionen gezielt ansprechen!

#### **THE AGE OF SAVE®**

Ob Altersvorsorge und/oder Geldanlagen, Sicherheitsausstattungen bei Automobilen (Airbag, ESP etc.), die enorme Nachfrage nach Angeboten von Sicherheitsunternehmen (Objektschutz, Kameraanlagen etc.) – Sicherheit in jeder Form ist gefragt wie nie zuvor und mittlerweile für viele Unternehmen ein zentrales Verkaufsargument. Noch nie lag so viel Geld zum Minimalzins auf den Sparkonten der Deutschen.

Schnelle Antworten: Insbesondere die riesigen Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie (vor gerade mal einem Jahrzehnt begann der Siegeszug des Internets!) sorgen dafür, dass die Ungeduld unserer Kunden wächst – das Unternehmen, das heute eine Anfrage per E-Mail nicht innerhalb von vier Stunden beantwortet, ist nicht (mehr lange) wettbewerbsfähig.

Vernetzung: Die Zeiten, in denen der Verkauf von Kaffee das Kerngeschäft von Tchibo war, sind schon lange vorbei – heute schafft der Kaffeeröster durch ein eigenes Warenlabel („TCM“) und vor allem durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen aus völlig anderen Branchen (Cross-Selling) einen kaum zu übertreffenden Mehrwert. Oder hätten Sie früher Ihr Prepaid-Handy mit enorm günstigen Tarifen („Tchibofonie“ – Zusammenarbeit mit O<sub>2</sub>) oder eine Lebensversicherung (Zusammenarbeit mit Asstel-Versicherungen) bei Tchibo gekauft?

Kaufen wie Verkaufen sind emotionale Vorgänge – ob und wie wir ein Angebot wahrnehmen, ist eine Entscheidung aus dem Bauch heraus, die nachträglich von unserer Ratio vernünftig begründet wird. So gelang es vor einigen Jahren den Machern der Aida-Kreuzfahrten, Zielgruppen zu gewinnen, die bis dahin 14-tägige Schiffsurlaube als langweilige Seniorenveranstaltungen betrachtet hatten. Mit vielfältigen Sport-, Wellness- und Unterhaltungs-Angeboten, die sich an Cluburlauben orientieren („Das Clubschiff“), schob das Aida-Unternehmen den Erlebnischarakter der Kreuzfahrten in den Vordergrund. Ergebnis: Das Durchschnittsalter der Aida-Kreuzfahrer liegt bei 35 bis 40 Jahren. Mittlerweile gibt es schon vier Aida-Schiffe – leider schwindet damit für potenzielle Interessenten die Exklusivität dieses Angebots ...

---

## Was bestehenden Verkaufskonzepten fehlt

Der zunehmende Wettbewerbsdruck am Markt und die gestiegenen Ansprüche der Kunden brachten in den letzten Jahrzehnten unterschiedlichste Verkaufsphilosophien. Sie lassen sich grob zwei Ansätzen zuordnen.

Zum einen gibt es das herkömmliche, „alte“ Hardselling, das in den 1960er und 1970er Jahren aus den USA zu uns herüberschwappte. Es versuchte, Produkte mit aggressiven Verkaufstechniken in den Markt hineinzupressen, vernachlässigte

dabei aber völlig die Wünsche und Erwartungen der überrumpelten Kunden, die sich häufig zu Recht über den Tisch gezogen fühlten.

Das änderte sich, als Anfang der 1990er Jahre der Begriff des „Verkaufsberaters“ eingeführt wurde, um das Image des Verkäufers insgesamt aufzupolieren. Der „klassische“ Verkäufer sollte damit ad acta gelegt werden. Aufgabe des Verkaufsberaters war und ist es, nicht nur den Absatz und den Ertrag, sondern vor allem die Zufriedenheit seiner Kunden im Auge zu behalten. Viele Unternehmen reagierten darauf mit Verkaufstrainings, in denen die neue, „weiche“ Verkaufsphilosophie im Mittelpunkt stand: Beratung in Partnerschaft mit dem Kunden. Die Gefühle des Kunden wurden in den Mittelpunkt verkäuferischen Handelns gestellt. Klangvolle und kreative Konzepte wie Soft Selling, Emotional Selling, Partner Selling etc. machten die Qualität des Beziehungsmanagements zum alleinigen Gradmesser des Verkaufserfolgs. Der Leitgedanke dabei: Eine intensive Fachberatung über die Präsentation des Produkts hinaus und eine fast freundschaftliche Beziehung zum Kunden würden den Kaufimpuls bei diesem quasi automatisch auslösen. Motto: Mein Kunde ist mündig und kann selbst entscheiden.

Dadurch wurde jedoch das, woran der Verkäufer in erster Linie gemessen wird, fast zur Nebensache – der Abschluss. Denn der Prototyp des Verkaufsberaters verfaß, die entscheidende Abschlussfrage zu stellen: „Herr Kunde, habe ich Sie hier und jetzt als neuen Kunden gewonnen?“ Angesichts des harten Wettbewerbs ist es für den Verkäufer aber unabdingbar, konsequent den optimalen Abschluss zu suchen – für seine eigene Provision und den Erfolg seines Unternehmens.

---

## **Das neue Hardselling: Verkaufen heißt verkaufen**

Dem Softseller/Verkaufsberater ist nichts zu mühsam, um seine Kunden scheinbar zufriedenzustellen: In stundenlangen Beratungsgesprächen triezt er seine Kunden mit einer beeindruckenden Vielfalt an Angeboten und Argumenten – um sie dann mit ihrer Kaufentscheidung, der Qual der Wahl, allein zu lassen. Kaufen seine Interessenten doch einmal, dann eher, weil sie vor lauter Müdigkeit kapitulieren und einfach Mitleid haben. Er selbst hat aber ein gutes Gefühl, denn er hat ja diese Kunden umfassend beraten! Nur einmal im Monat, wenn er seine Provisionsabrechnung überfliegt, kommen ihm leise Zweifel, ob seine Verkaufsstrategie aufgeht ... Das Problem des Softsellers/Verkaufsberaters: Er will es allen recht machen – seinem Vertriebsleiter, seinen Kunden, sich selbst – und so bleibt er im Mittelmaß stecken, statt sich zu entscheiden.

Eine kürzlich veröffentlichte Studie zum Thema „Effektivität von Autoverkäufern“ zeigt zumindest für den Automobilhandel, dass die klassische Verkäuferrolle

zu deutlich mehr Abschlüssen führt als die des Beraters: Verkäufer sind erfolgreicher als Verkaufsberater. Sie haben die besseren Umsätze und Provisionen. Der Verkäufer mit Biss verlässt sich auf seinen verkäuferischen Instinkt und ist ein harter, aber fairer Verhandlungspartner. Interessanterweise ergab die Studie auch, dass Kunden den aktiven und professionell handelnden Verkäufer mehr schätzen als den Verkaufsberater.

Der neue Hardselling-Ansatz sorgt dafür, dass Sie in keiner Gesprächssituation beim Kunden vergessen, was der ureigene Zweck Ihres Berufs ist: das Verkaufen. Die Gefahr, dass bei der Gestaltung des Gesprächs und der Beziehung zum Kunden die konsequente Abschlussorientierung aus dem Blick gerät, ist nicht zu unterschätzen. Der neue Hardseller allerdings belässt es nicht beim Beraten: Er motiviert seinen Kunden, eine Kaufentscheidung zu treffen. Das neue Konzept ist also auf ein konkretes Ziel – den Verkaufserfolg – hin ausgerichtet und stellt die dafür erforderliche Kompetenz in den Mittelpunkt Ihres verkäuferischen Denkens und Handelns: Verkaufen heißt verkaufen!

Der Markt verlangt nach dem neuen Hardselling: Es richtet sich nach den aktuellen und zukünftigen Marktbedingungen und befähigt den Verkäufer dazu, zielgerichtet zu akquirieren, konsequent den Abschluss zu suchen und Kunden optimal zu binden. Zudem vermittelt es dem Verkäufer das notwendige Selbstbewusstsein für ein souveränes Auftreten – denn nur ein selbstbewusster Verkäufer gibt seinem Kunden das sichere Gefühl, mit einem Gewinner zusammenzuarbeiten!

---

## **Die Einstellung macht den Unterschied**

Das neue Hardselling verknüpft die Verkaufsmethodik mit der inneren Einstellung des Verkäufers: Es vermittelt dem Verkäufer das wichtige Handwerkszeug und den notwendigen positiven Egoismus, verkaufen zu wollen. Hier geht es keineswegs darum, zum aggressiven und rücksichtslosen Hardselling vergangener Tage zurückzukehren. Vielmehr werden die positiven Ansätze früherer Verkaufsphilosophien in ein neues Konzept eingebracht, das den Blick des Verkäufers (wieder) auf den Abschluss lenkt – ohne dass er das nachhaltige Beziehungsmanagement aus den Augen verliert. Unsere Kunden brauchen Verkäufer, die ihnen helfen, die richtige Entscheidung zu treffen!

„Verkaufen heißt verkaufen“ bedeutet deshalb: den Kunden positiv zu beeinflussen, ihn zu motivieren, den Auftrag zu unterzeichnen. Insofern heißt neues Hardselling für den Verkäufer selbst nichts anderes, als den Lohn für seine optimale Angebotspräsentation und Verkaufsberatung zu ernten!

## Verkäufer stehen heute unter mehrfachem Druck

Wir vergessen leicht, welche Belastung ein Verkäufer heute angesichts des harten Verdrängungswettbewerbs zu tragen hat. Der Druck wirkt von mehreren Seiten auf ihn ein (vgl. Abb. 1): Da ist zunächst einmal sein Chef, der Verkaufs-, Vertriebs- oder Abteilungsleiter: Nach einem alten Vertriebsmotto, das harte Realität ist, wechseln am Monatsende entweder die Zahlen oder die Gesichter. Auf jeden Fall werden Verkäufer heute mehr denn je an ihrer Verkaufsleistung, Absatz- oder Umsatzzahlen, die sie erzielen, gemessen: „Wenn Ihre Zahlen nicht besser werden, ist der nächste Erste Ihr Letzter . . .“

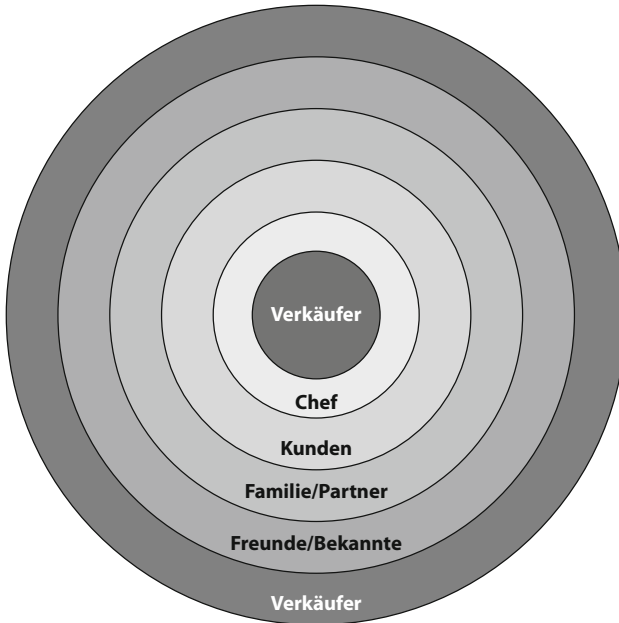
Heutige Kunden sind sich ihrer Machtposition in der Verkaufssituation durchaus bewusst und sie gehen sehr selbstbewusst mit ihren Forderungen um: Sie wollen mehr Leistung, individuelleren Service, günstigere Preise etc. Wer wird als Erstes mit diesen Vorstellungen konfrontiert? Wer muss schnell und doch überlegt darauf reagieren und dabei gleichzeitig die Interessen seines Unternehmens wahrnehmen?

Wer als Verkäufer ständig „on the road“ ist und jeden Tag zehn bis zwölf Stunden für seine Provision kämpft, hört irgendwann unweigerlich den Vorwurf: „Seit du beim Unternehmen XY bist, hast du gar keine Zeit mehr – wenn du morgens gehst, schlafen die Kinder noch, wenn du abends kommst, schlafen sie wieder!“ Familie wie Partnerschaft bringen ganz eigene Ansprüche mit sich. Ebenso Freunde und Bekannte, die sich beschweren, wenn sie sich vernachlässigt fühlen . . .

Die größten Ansprüche allerdings stellt der Verkäufer an sich selbst – er will ja beruflich und privat stets zu 100% präsent sein, mal ganz abgesehen davon, dass er selbst auch Wünsche hat . . .

Daher lebt und arbeitet der neue Hardseller nach dem 20/80-Prinzip: Er konzentriert sich auf die 20% Kunden und Produkte, die ihm 80% seines Ertrags bringen. Er gibt fünf Tage Vollgas, um sich zwei Tage aktiv zu erholen, denn er weiß: Nur die richtige Balance zwischen Power und Entspannung erhält dauerhaft seine volle Leistungsfähigkeit! Und die will er beim Verkaufen vollständig nutzen.

Das Konzept des neuen Hardselling hilft Ihnen dabei, eine Haltung zu finden, die Ihre Identifikation mit Ihrem Beruf, Ihr Selbstverständnis als Verkäufer widerspiegelt. Dann entscheiden sich Verkaufserfolge nicht in den drei Minuten unmittelbar vor dem Verkaufsgespräch, sondern in den drei Stunden der Selbstprogrammierung, während Sie sich auf das Gespräch vorbereiten. Ihr Kunde weiß, dass Sie wegen des Auftrags kommen – und das ist Ihr gutes Recht, schließlich sind Sie ein Verkäufer, oder?



**Abb. 1** Der Verkäufer steht heute unter mehrfachem Druck

Warum bedanken sich dann viele Verkäufer beim ersten Kundenbesuch für den Termin und beginnen mit unverbindlichem Smalltalk? Weil sie darauf getrimmt sind, die ersten Minuten mit sogenannten Eisbrecher-Fragen zu füllen: „Danke, dass Sie sich Zeit für mich genommen haben.“ „Sie haben aber ein tolles Unternehmen.“ „Ich möchte zunächst einmal mich und mein Unternehmen vorstellen.“

Verkäufer, die mit einer solchen Bittsteller-Haltung in das Verkaufsgespräch einsteigen, haben es sehr schwer, als gleichwertiger Verhandlungspartner wahrgenommen zu werden. Unsere Kunden wollen von Siegern kaufen, das heißt von selbstbewussten, sicheren, starken Verkäufern, denen sie vertrauen. Der neue Hardseller nimmt sich das ganz selbstverständliche Recht eines jeden Verkäufers, von Anfang an deutlich zu machen, dass er sein Angebot an den Kunden bringen will.

#### Beispiel

Gleich zu Beginn des Folgetermins beim Kunden legt der neue Hardseller den Auftragsblock auf den Tisch und signalisiert so: „Heute bin ich da, um mit dir diesen Auftrag zu schreiben.“

Meine feste Überzeugung: Wir müssen als Verkäufer weg vom bisherigen Schmusekurs gerade in der sogenannten Warm-up-Phase! Statt mit Standard-Smalltalk unsere Kunden einzuseifen, sollten wir gleich auf den Punkt kommen: „Herr Kunde, damit ich Ihnen hier und heute nur das sage, was für Sie wichtig und interessant ist: Welche Anforderung stellen Sie an unser Produkt/unsere Dienstleistung?“ Das gibt den Kunden Sicherheit und vermittelt ihnen unsere Professionalität, weil sie sofort erkennen: Wir Verkäufer sind gekommen, um sie in der Sache zu beraten. Erst Business, dann Smalltalk!

Der neue Hardseller mauschelt und drückt nicht herum, er ist kein Gebietsleiter, kein Repräsentant, kein Verkaufsförderer, kein Vertriebsbeauftragter – nein, er ist Verkäufer und stolz darauf. Das ist nicht nur sein Beruf, sondern seine Berufung!

Unsere Kunden sehnen sich in erster Linie nach Aufrichtigkeit. Ihre Alarmglocken schrillen sofort, wenn sie auf der Visitenkarte neben dem Namen des Verkäufers und seines Unternehmens in dicken Lettern einen dieser schaumigen Titel wie „Verkaufsberater“ lesen müssen. Ist es nicht ehrlicher oder fairer zu sagen: „Guten Tag, ich bin Verkäufer und will Ihnen etwas verkaufen“? Ich bin sicher, dass unsere Kunden dieses Auftreten mit Vertrauen honorieren.

Aber auch das alte Hardselling ist schon lange nicht mehr zeitgemäß: Die Überraschungstaktik – anpirschen, überrumpeln, ohnmächtig quatschen und dann den verdutzten Kunden mit einem Knebelvertrag gefangen nehmen – mag sich im Einzelfall noch auszahlen. Sie bringt einen einzigen Geschäftsabschluss – aber danach geht der Kunde in Deckung, sobald er das „Überfallkommando“ wieder sieht. Unseren Kunden fehlt vielleicht mitunter der Durchblick im Angebotsdschungel – aber für dumm verkaufen und ein zweites Mal über den Tisch ziehen lassen sie sich bestimmt nicht mehr.

Der neue Hardseller ist ein Verkäufer: Er motiviert seine Kunden, eine Kaufentscheidung zu treffen – alles andere ist Beratung. Keine Frage: Beratung ist ein wichtiger Baustein im Verkaufsprozess. Aber zu viel davon bedeutet, den Kunden in Fachwissen zu ersäufen. Sie kennen doch den Spruch „Fachidiot schlägt Kunden tot!“ Zudem gilt: Bleibt es bei der Beratung, ist der Kunde zwar voll informiert, aber allein mit seiner Kaufentscheidung – und schlichtweg überfordert! „Verkaufsberater“ erkennen die Kaufsignale ihrer Kunden nicht – oder wollen sie nicht wahrnehmen, weil sie der Meinung sind, mit der Beratung sei ihre Aufgabe getan. Hier macht der neue Hardseller weiter, bis sich der Kunde entschieden hat. Er weiß: Mündige, also informierte Kunden sind noch lange keine motivierten Kunden!

Der neue Hardseller lässt die ewige Beratung hinter sich. Vielmehr informiert er seine Kunden auf Basis einer sauberen Bedarfsermittlung und Motivanalyse ge-

	<b>Alter Hardseller</b>	<b>Softseller/Verkaufsberater</b>	<b>Neuer Hardseller</b>
<b>Verhältnis zum Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein oder geringes Interesse am Kunden, an seiner Person, an seinem Bedarf, seinen Bedürfnissen</li> <li>Betrachtet den Kunden als Kuh, die an erster Stelle für die eigene Provision und an zweiter Stelle für den Ertrag des Unternehmens gemolken werden muss und gemolken werden will</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Großes Interesse vor allem an der Person des Kunden – rückt die Beziehung zum Kunden in den Vordergrund</li> <li>Betrachtet sich als Berater des Kunden, dem er – unabhängig von der möglichen Chance zum Auftrag – die Kaufentscheidung völlig überlässt</li> <li>Humor hilft ihm, von Spannungen abzulenken und freundschaftliche Beziehungen zu pflegen – Konflikten, die die Beziehung zum Kunden belasten, geht er aus dem Weg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hat großes Interesse am Bedarf, den Wünschen und damit auch der Person des Kunden, solange dieser auch Interesse an ihm bzw. am Unternehmen und am Angebot zeigt</li> <li>Betrachtet den Kunden und sich selbst als gleichberechtigte Verhandlungs- und Businesspartner</li> <li>Konflikte werden offen und einfühlbar ausgetragen</li> </ul>
<b>Identifikation mit dem Produkt/der Dienstleistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine oder geringe Produktidentifikation – ist für die „Verkaufsstrategie“ des alten Hardsellers unerheblich</li> <li>Besitzt gerade ausreichende Produktkenntnisse, um seinem Kunden Expertentum vorkaukeln zu können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geht total in „seinem Produkt/„seiner“ Dienstleistung auf</li> <li>Will seinen Kunden zum Fachexperten „ausbilden“ und verliert so den Bedarf und die Wünsche seines Kunden aus den Augen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Produktidentifikation, aber kein Technofreak oder detailverliebter Bastler</li> <li>Besitzt das für eine qualifizierte Nutzenargumentation notwendige Produkt-Know-how, im Bedarfsfall greift er auf Kollegen aus Fachabteilungen seines Unternehmens zurück</li> </ul>
<b>Identifikation mit dem Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist seinem Unternehmen gegenüber nur so lange loyal, wie seine Provisionen stimmen</li> <li>Seine Identifikation ist nur oberflächlich – er könnte „für jeden alles an jeden“ verkaufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist loyal und zugewandt – leidet in jeder Beziehung: Er leidet unter den normalen Interessenkonflikten zwischen seinem Unternehmen und seinen Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hat große Loyalität zu seinem Unternehmen</li> <li>Vertritt dessen Interessen überzeugend und überzeugend nach außen</li> </ul>

**Abb. 2** Vergleich alter Hardseller – Softseller/Verkaufsberater – neuer Hardseller



Verkäufer	Kunde	Wie läuft das Verkaufsgespräch?
Dominanzrolle	Untergebenrolle	Die Traumkonstellation des alten Hardsellers: den Kunden eingeseift, über den Tisch gezogen, die Provision eingesackt. Motto: anhauen, umhauen, abhauen. Entscheidender Nachteil: Ein solches Einmalgeschäft hat heute den Auftragsstorno und/oder eine Reklamation garantiert miteingebaut. Das kostet ein Unternehmen langfristig mehr, als es mit diesem Einmalgeschäft gewonnen hat. Es liegt also im Interesse eines Unternehmens selbst, den alten Hardseller in Rente zu schicken.
Untergebenrolle	Dominanzrolle	Das Manko des Durchschnittsverkäufers: Er lässt sich (frühzeitig) vom Kunden in verheerende Preisverhandlungen zwingen – Rabatt- und Konditionenschlachten sind die Folge. Einmal Nachlass, immer (mehr) Nachlass – ein Ausstieg aus dieser Preisspirale nach unten ist kaum möglich.
Dominanzrolle	Dominanzrolle	Es kommt kein Abschluss zustande: Verkäufer und Kunde beharken sich in Verbaljudo und reiben sich in rhetorischen Scharmützeln auf. Keiner von beiden gibt nach, keiner von beiden geht auf den anderen zu. Es kommt gelegentlich zum Abschluss, aber nur wenn beide Freude daran haben.
Untergebenrolle	Untergebenrolle	Vor lauter gegenseitiger Rücksichtnahme, vor lauter Beratung läuft auch hier nichts. Der Kunde bedankt sich herzlich für die tollen und vielfältigen Angebote: „Ich werde mir alles noch einmal in Ruhe anschauen, Sie haben sich ja so viel Mühe gegeben.“ Worauf der Verkäufer antwortet: „Lassen Sie sich ruhig Zeit und melden Sie sich wieder, wenn Sie sich entschieden haben.“ Natürlich ruft der Kunde nicht mehr an, denn er entscheidet sich für ein Angebot eines entschlosseneren Verkäufers – eines neuen Hardsellers!
Partnerschaftsrolle	Partnerschaftsrolle	Verkäufer und Kunde sehen sich als gleichberechtigte Geschäftspartner. Beide sind Sieger im Verkaufsgespräch – eine echte Akzeptanz und Business-Partnerschaft! Der neue Hardseller strebt stets diese Konstellation an, in der sich der Kunde gern zum Kaufen einladen lässt. Vorteil des Verkäufers: optimales Cross-/Upselling sowie Empfehlungsmarketing.

**Abb. 3** Verkäufer und Kunde zwischen Dominanz- und Untergebenrolle

zielt über den individuellen Nutzen seines Angebots. Er ist kein Hobbyjäger wie der Verkaufsberater, der mit Schrot schießt und hofft, dass ein oder zwei Kugeln den Kunden schon treffen werden, soll heißen: dessen Kaufimpuls auslösen. Er folgt nicht dem Prinzip Hoffnung, sondern ist ein aktiver Scharfschütze, der seine Munition – seine Verkaufsargumente – gezielt einsetzt. Er weiß die Kaufsignale seiner Kunden zu deuten und nutzt jede Gelegenheit, den Abschluss herbeizuführen. Zögern seine Kunden und können sie sich nicht zu einer Kaufentscheidung durchringen, stößt er die Entscheidung mit Kontrollfragen an: „Herr Kunde, wenn wir auch diesen Punkt zu Ihrer Zufriedenheit lösen, haben wir Sie dann hier und heute als Kunde gewonnen?“ Damit behält der Verkäufer die Kontrolle über das Verkaufsgespräch – was gerade in der Abschlussphase entscheidend ist. Und er bringt seine Kunden dazu, Farbe zu bekennen. Gleichzeitig findet er mit der Kontrollfrage heraus, wie nah er und sein Kunde am Abschluss sind, ob dem Kunden nur die Motivation zur Kaufentscheidung fehlt oder ob noch andere konkrete Hindernisse im Weg stehen. Kurz: Der neue Hardseller sucht den Abschluss, er wartet nicht auf ihn (vgl. Abb. 2)!

## **Auf Augenhöhe mit dem Kunden**

Das Selbstverständnis des neuen Hardsellers beruht darauf, dass er sich als gleichberechtigten Partner sieht, der aus seinem legitimen Berufsinteresse heraus auf Augenhöhe mit seinen Kunden verhandelt. Er geht nicht als Bittsteller ins Gespräch, aber behandelt den Kunden auch nicht wie eine Kuh, die sich widerstandslos melken lässt. Abb. 3 verdeutlicht, wie sich eine dominante oder „unterwürfige“ Haltung des Verkäufers und/oder seines Kunden auf das Verkaufsgespräch auswirkt.

---

# Die DNA des neuen Hardsellers

*Auf Dauer hat jeder Verkäufer die Kunden, die er verdient.  
Anonym*

---

## Was einen Topverkäufer wirklich ausmacht

Im letzten Kapitel war bereits kurz vom 80/20-Prinzip die Rede. Ihm liegt zugrunde, was der italienische Ökonom Vilfredo Pareto Ende des 19. Jahrhunderts entdeckte, als er sich mit der Verteilung von Reichtum und Einkommen im Italien des 19. Jahrhunderts beschäftigte. Er fand heraus, dass 20 % der Bevölkerung 80 % des gesamten Vermögens besaßen – das war an sich nichts Besonderes. Die entscheidende Entdeckung war vielmehr, dass sich das 80/20-Muster mit mathematischer Präzision in anderen Epochen und in anderen Ländern ebenso zeigte – und dass sich dieses Prinzip auf alle beruflichen und privaten Lebensbereiche übertragen ließ!

Das heißt: Mit 20 % Ihrer Produkte erwirtschaften Sie in der Regel 80 % Ihres Umsatzes, ebenso sind 20 % Ihrer Kunden für 80 % Ihres Umsatzes verantwortlich. Mit relativ wenig Aufwand lässt sich also ein gutes Ergebnis erzielen. So zeigen auch die meisten einschlägigen Untersuchungen, dass Unternehmen mit ihren erfolgreichsten Verkäufern circa 80 % ihrer Gewinne generieren. Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter und ergänze das 80/20-Prinzip: 20/80<sup>2</sup>/20. Das heißt: Von den 20 % erfolgreichen Verkäufern sind noch einmal 20 % tatsächlich Spitzenverkäufer. Insgesamt zählen also 4 % aller Verkäufer zu den absoluten Topsellern – und hierzu gehört der neue Hardseller!

## Was macht den Unterschied? Die Einstellung!

Das englische Wort für Haltung oder Einstellung ist Attitude. „Attitude“ ist ein „magisches“ Wort – zählen Sie doch einmal die Nummern der jeweiligen Positionen der Buchstaben von „Attitude“ im Alphabet zusammen und stellen Sie fest, welche Summe sich ergibt!

A – T – T – I – T – U – D – E

Richtig: 100. Das sind 100 % Einsatzwille und 100 % Identifikation mit dem eigenen Produkt, der eigenen Dienstleistung, dem eigenem Unternehmen und dem eigenen Beruf! Die Identifikation der meisten Verkäufer mit ihren Kunden geht heute so weit, dass sie sich aus Angst, einen Auftrag zu verlieren, oftmals in die Position eines Bittstellers hineinmanövrieren. Der neue Hardseller hingegen betrachtet das Verhältnis zu seinen Kunden als echte, gleichwertige, von gegenseitigem Respekt geprägte Partnerschaft, die weit über den Abschluss hinausreicht und dauerhaft Bestand hat. Zu so einer Partnerschaft gehört durchaus, sich in den anderen hineinzusetzen: Was braucht mein Partner? Wie möchte er behandelt werden? Mehr denn je ist zweifellos die Fähigkeit gefragt, sich sozial und emotional kompetent zu verhalten. Das wiederum bedeutet für den neuen Hardseller, dass ihm seine Kunden die Wertschätzung entgegenbringt, die er aufgrund seines Engagements, seines Know-hows und seiner Leistungen verdient. Er bewegt sich stets auf Augenhöhe mit seinem Gesprächspartner – ob dieser nun ein Sachbearbeiter ist oder Vorstandsmitglied eines großen Konzerns. Sein Kunde ist König – solange sich dieser wie ein König verhält!

### Beispiel

Sie haben mit einem Kunden einen persönlichen Gesprächstermin für 15.00 Uhr vereinbart und erscheinen pünktlich im Vorzimmer der Sekretärin. Nach zehn Minuten bitten Sie die Sekretärin höflich darum, ihren Chef daran zu erinnern, dass Sie wegen des vereinbarten Termins da sind. Wurde Ihnen bis spätestens 15.25 Uhr nicht die Tür zum Büro Ihres Gesprächspartners geöffnet, gehen Sie ein weiteres Mal auf die Sekretärin zu. Bitten Sie sie, mit ihrem Chef kurz Rücksprache wegen eines neuen Termins mit Ihnen zu halten – es sei denn, sie hat eine gute Begründung und Erklärung, warum sich der Termin um eine halbe Stunde verzögert.

Werden Sie jetzt immer noch nicht zu Ihrem Gesprächspartner vorgelassen, haben Sie ihm zumindest klar signalisiert, dass Ihre Zeit genauso kostbar ist wie seine. Lassen Sie sich nicht je nach Bedarf wie ein Waggon auf dem Güterbahnhof verschieben!

## **Der neue Hardseller ist ein Gewinner, ein Siegertyp**

Fünf entscheidende Erfolgsfaktoren bestimmen das Denken und Handeln des neuen Hardseller.

Der neue Hardseller hat Spaß: Haben Sie den siebenmaligen Formel-1-Weltmeister Michael Schumacher einmal bei der Siegerehrung erlebt? Auch nach unzähligen Grand-Prix-Siegen konnte er sich über einen erneuten Erfolg freuen wie beim ersten Sieg – wie ein kleiner Junge! In einem Interview für den „Focus“ erklärte der Champion seine unbändige Motivation unter anderem damit, dass er so viel Spaß im Leben haben wolle wie möglich. Richtig Spaß mache im Leben aber nur das, was er mit seinem speziellen Talent so gut wie eben möglich erreiche. Und so hat der neue Hardseller sein Verkaufstalent und freut sich über einen neuen Abschluss genauso wie über seinen allerersten!

Der neue Hardseller hat immer sein Ziel im Fokus: In besagtem Interview machte Michael Schumacher klar, dass ihn bei jedem Rennen letztlich nur der Sieg interessiere. Der olympische Gedanke „Dabeisein ist alles“ sei nicht sein Motto – sein Anspruch an sich selbst sei, das Beste aus sich herauszuholen und alle Gegner zu bezwingen. Der neue Hardseller ist stets auf sein jeweiliges Vorhaben fokussiert: ob bei der Terminvereinbarung in der Akquise, ob beim Abschluss im Verkaufsgespräch oder ob es um langfristige berufliche und private Wünsche geht – er verfolgt seine Ziele konsequent!

Der neue Hardseller hat Erfolgsleitbilder: Modeling of Excellence ist ein wichtiges Erfolgsprinzip für den neuen Hardseller. Er sucht sich Menschen, die er persönlich kennt und an denen er bestimmte Eigenschaften schätzt oder deren (Er-)Kenntnisse er für sich selbst anstrebt. Auch Personen der Zeitgeschichte, deren Denken und Handeln er mithilfe von Büchern oder anderen Veröffentlichungen studiert, dienen ihm als Rollenmodelle. So lernt er nicht nur schnell und leicht, sondern ist dabei auch besonders motiviert, denn persönliche Leitbilder begeistern und inspirieren ihn!

Der neue Hardseller hat klare Ziele: Er übersetzt seine Visionen, Wünsche und Bedürfnisse in klar definierte Ziele nach der SMART-Formel: spezifisch – motivierend – aktionsauslösend – realistisch – terminiert.

Der neue Hardseller ist ein Optimist: Er ist future oriented – zukunftsorientiert, das heißt: Er hat immer ein klares Bild vor seinem geistigen Auge, dass er die kommenden Aufgaben bestens bewältigt. So stellt er sich schon vor dem Beginn seines nächsten Verkaufsgesprächs detailliert vor, wie sein Kunde den Auftrag unterzeichnet, denn: „Die Zeit des größten Pessimismus ist die beste Zeit des Kaufens, die Zeit des größten Optimismus ist die beste Zeit zu verkaufen!“

### Der neue Hardseller ist ein Gewinner

- Der Verlierer sieht immer das Problem – der Gewinner identifiziert sich immer mit der Lösung!
- Der Verlierer hat immer eine Entschuldigung – der Gewinner hat immer ein Programm!
- Der Verlierer sagt: „Das ist nicht meine Aufgabe“ – der Gewinner sagt: „Lassen Sie es mich für Sie machen!“
- Der Verlierer hat bei jeder Antwort ein Problem – der Gewinner findet auf jede Frage eine Antwort!
- Der Verlierer sieht nur die Sandhügel neben dem Grün – der Gewinner sieht das Grün neben jedem Sandhügel!
- Der Verlierer sagt: „Es könnte möglich sein, aber es ist schwierig“ – der Gewinner sagt dagegen: „Es könnte schwierig sein, aber es ist möglich!“

Kurz: Der neue Hardseller ist motiviert, weil er es als Ehre betrachtet, zu den Besten zu gehören. Er tritt als Sieger auf, weil er an sich selbst glaubt!

## Die vier Ms

Als neuer Hardseller haben Sie eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Verkäuferberuf verinnerlicht: *Man muss Menschen mögen* – die vier M. Sie kommen täglich mit vielen Menschen unterschiedlichsten Charakters, mit unterschiedlichster Bildung in den unterschiedlichsten Positionen zusammen. Sie sehen es als Ihre dringendste Aufgabe an, diese Menschen zu gewinnen, erst für sich selbst, dann für Ihr Unternehmen und am Ende für Ihr Angebot, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung.