

Martin Limbeck

Das neue Hardselling

Martin Limbeck

# Das neue Hardselling

Verkaufen heißt verkaufen –  
So kommen Sie zum Abschluss

2., ergänzte Auflage



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.

1. Auflage 2005
- 2., ergänzte Auflage 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Barbara Möller

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlagmotiv: Mios design!, Mengen

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0540-6

# Verkaufen heißt verkaufen

---

Es gibt mehrere Möglichkeiten, warum Sie ausgerechnet dieses Buch in der Hand halten: Sie stehen in diesem Moment in einer Buchhandlung vor einem Regal, haben – nicht zufällig, sondern nach dem Gesetz von Ursache und Wirkung! – danach gegriffen, und jetzt stellen Sie sich gerade 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 bereits gekauft.

Wie Sie auch immer 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 selbst.

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. Nicht anders ist es im Verkauf: Dort wollen wir 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 einmal, wenn ich groß bin? Lokführer? Kriminalkommissar? Astronaut? Millionär?“ Die wenigsten von uns allerdings sagten schon als kleine – oder auch als größere – Steppkes: „Ich will einmal ein Spitzenverkäufer werden!“

So ging es auch mir. Bis zu meinem 16. Lebensjahr wusste ich nicht so richtig, was ich irgendwann einmal beruflich tun wollte. Den entscheidenden Kick für meinen späteren beruflichen Weg bekam ich, als ich ein Jahr lang eine Highschool in den USA besuchte und dabei feststellte, dass sich dort im Verkauf alles um den Kunden dreht und sich Leistung lohnt.

Mein host father, bei dessen Familie ich lebte, war damals Verkaufsleiter eines großen Mineralölkonzerns. Darüber hinaus arbeitete er in seiner freien Zeit nebenberuflich für andere. Damit steckte er mich so sehr an, dass ich begann, nach Schulschluss um 15 Uhr für den Hausmeister unserer Schule, der in seinem Zweitberuf ein Gartenbau-Unternehmen besaß, bei anderen Leuten Rasen zu mähen und im Winter bei den Nachbarn Schnee zu räumen. So verdiente ich mir die ersten tausend Dollar,

mit denen ich dann meinen Eltern eine Art Taschengeld-Kredit, den sie mir gegeben hatten, zurückzahlen konnte. Ich war mächtig stolz auf meine Leistung!

So entschloss ich mich, nach meiner Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann aktiv in den Verkauf einzusteigen – nur so einfach war es leider nicht, wie ich es mir damals vorgestellt hatte: Auf die meisten meiner vielen Bewerbungen bekam ich als Antwort: „Werden Sie erst einmal erwachsen, dann haben Sie die Chance, Verkäufer zu werden!“

Schließlich fand ich doch ein Unternehmen. Der Geschäftsführer Manfred Best, dem ich heute noch sehr dankbar dafür bin, gab mir die Chance, als Verkäufer für Kopierer und Faxgeräte aktiv in das Metier einzusteigen und damit den Grundstein für meine berufliche Karriere und meinen Erfolg zu legen. Mein Vater sagte damals: „Wenn du es in dieser harten Branche schaffst, kannst du später einmal alles verkaufen!“

Einem vierwöchigen Verkaufstraining ohne Produktkenntnisse folgte eine kurze Einarbeitung im Unternehmen – und schon wurde ich „auf die freie Wildbahn“ geschickt. Gut erinnere ich mich noch an meinen ersten Tag in der Kaltakquise. Ich hatte mir extra ein kleines Verkaufsgebiet ausgesucht: „Hier kannst du wenig falsch machen“, so dachte ich damals noch.

Ich fuhr also mit meinem Auto nach Friedrichsdorf/Köppern im Taunus, wo sich ungefähr 15 Klein-, Mittel- und Großfirmen angesiedelt hatten. So stand ich nun da am Auto, in meinem ersten Anzug und mit einer Verkaufsmappe unter dem Arm und überlegte: „In welches Unternehmen gehe ich denn nun zuerst?“

Gesagt – aber nicht getan. „Wenn ich in das kleine Unternehmen gehe, habe ich gleich ein Gespräch mit dem Entscheider. Zum Üben vielleicht nicht so gut. Mmmhyyy ... 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 also da, rauchte eine nach der anderen und merkte, wie meine Knie weicher und weicher wurden. Nach ca. 20 Minuten ergebnislosen Hin- und Herüberlegens sagte ich mir schließlich: „Egal, 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!“

In meinem ersten Jahr führte ich in knapp neun Monaten über 1 000 Kaltakquisen durch, verkaufte 81 Kopiersysteme und verdiente durch meine Verkaufserfolge das Dreifache meines Gehalts, das ich nach dem Ab-

schluss meiner Ausbildung als gelernter Groß- und Außenhandelskaufmann bekam.

Schon nach kurzer Zeit galt ich in der Branche als einer der besten und erfolgreichsten Verkäufer. Geholfen haben mir dabei auch viele gute Verkaufstrainings, unter anderem auch die des Instituts für Wirtschaftspädagogik Peter R. Volke, bei dem ich später auch als Partner meine Trainerkarriere startete und der mich während meiner ersten sieben Jahre als Trainer begleitete. Dafür sei ihm an dieser Stelle sehr herzlich gedankt! Somit lernte ich das Geschäft von der Pike auf: Kalt- und Telefonakquise, Bedarfsermittlung und Motivanalyse, Angebotspräsentation, Einwandbehandlung, Abschlusstechniken – und immer wieder Preisgespräche, denn keiner wollte einen neuen Kopierer, weil jeder schon einen hatte ...

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

## **Um was geht's in diesem Buch?**

DAS NEUE HARDESELLING®\* ist ein neues Verkaufskonzept: Es verbindet die konsequente *Zielgerichtetheit auf den Verkaufsabschluss* mit dem für eine langfristige Kundenbindung notwendigen *Beziehungsmanagement*. Dabei folgt es in acht Stufen mit telefonischem Erstkontakt, qualifiziertem Erstgespräch und Folgetermin inklusive optimalem Verkaufsabschluss und After-Sales-Strategien dem idealtypischen Ablauf einer erfolgreichen Neukundenakquise und der daraus folgenden langfristigen Kundenbindung.

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 Verkaufsgespräches verstehen und für Ihren Nutzen und den 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 ermöglicht es Ihnen, in Ihrem individuellen Training Schwerpunkte zu setzen bzw. einzelne Themen zu wiederholen. Ob als kurzweiliges Intensivtraining, als informatives Nachschlagewerk oder als Inspirationsquelle für kreatives Verkaufen – wie Sie dieses Buch auch immer nutzen, Sie profitieren von meinem über viele Jahre gewachsenen Know-how als Trainer *und* Verkäufer!

Es komprimiert also meine nunmehr 21-jährige Vertriebserfahrung und mein Know-how aus Weiterbildungen und Coachings durch Top-Trainer in den USA und Europa in dem wenigen Raum zwischen zwei Buchdeckeln, denn auch ein Verkaufstrainer muss sich – angesichts des harten Wettbewerbs, der heute in dieser Branche herrscht – immer auch selbst verkaufen. Daher 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 – inklusive Freiberufler, zum Beispiel Versicherungsmakler und Handelsvertreter – im Innen- und Außendienst sowohl im Business-to-Business (B2B)- als auch im Business-to-Consumer (B2C)-Bereich. Darüber hinaus finden auch Verkaufs-/Vertriebsleiter in der Industrie, Vorstände, Manager, Entscheider im Handel und bei (großen) Dienstleistern wie Banken, Versicherungen, IT-Unternehmen etc., Geschäftsführer/Entscheider in KMU und andere Kollegen in Führungspositionen cleveres Handlungswissen und smarte Strategien – aus der Praxis für die Praxis.

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, meinem eigenen Trainerteam, meinen Freunden und Mentoren sowie den Trainerkollegen der SALESMASTERS, Alexander Christiani, Erich-Norbert Detroy, Klaus-J. Fink und Dirk Kreuter, die mich bestärkt haben, das Thema „Das neue Hardselling“ aufzugreifen, und mir auf dem langen Weg zu diesem Buch immer wieder gute Sparringspartner waren. 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 ebnen, 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 das Buch zeigt, Sie haben noch Hunger und dass sich das Konzept des neuen Hardselling geschmeidig den schwierigen Rahmenbedingungen für den Verkäufer von heute anpasst und dabei lösungsorientierte und kreative Antworten für seinen Alltag zwischen vertrieblichen Erfordernissen einerseits und anspruchsvollen Kunden andererseits liefert. Offensichtlich trifft die richtige Mischung aus konsequenter Abschlussorientierung und nachhaltiger Kundenbindung und -begeisterung den Nerv der Zeit – schließlich vermittelt sie dem Verkäufer das notwendige Selbstbewusstsein für ein souveränes Auftreten und gibt ihm das Handwerkszeug an die Hand, um seinen Kunden zum Kauf zu motivieren.

Die vielen konstruktiven Hinweise, Anregungen und Impulse von Lesern, Seminarteilnehmern und Kollegen haben mich deshalb auch veranlasst, für die 2. Auflage einige fundamentale psychologische Mechanismen, die im Verkaufsgespräch greifen, genauer unter die Lupe zu nehmen und praxiserprobt darzustellen, damit Sie sie insbesondere für Ihre Preisverhandlungen und in der Abschlussphase nutzen können.

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.

\* Folgende Begriffe sind geschützte Wort-Bild-Marken des Autors:  
DAS NEUE HARDELLING®      DER NEUE HARDELLER®  
THE AGE OF SAVE®      R-A-U-S-S®-Technik  
MONA®-Technik      BAP®-Technik

# Inhalt

---

<b>Verkaufen heißt verkaufen</b> _____	5
<b>Was ist neu am „neuen Hardselling“?</b> _____	15
„Guten Tag, ich bin Verkäufer und will Ihnen etwas verkaufen“ _____	15
Trends im Verkauf – was bedeutet Verkaufen heute? _____	16
Was bestehenden Verkaufskonzepten heute fehlt _____	19
Das neue Hardselling: Verkaufen heißt verkaufen _____	20
Die Einstellung macht den Unterschied _____	21
<b>Die DNA des neuen Hardsellers</b> _____	29
Ein Topverkäufer hat die DNA des neuen Hardsellers _____	29
„Wer das Ziel nicht kennt, wird den Weg nicht finden“ – die eigenen Ziele (er)kennen und konsequent verfolgen _____	38
Negative Denkmuster aufbrechen und positives Handeln pushen _____	41
Der R-A-U-S®-Test: Wie sehen Sie sich selbst? _____	42
Motivation: Nur der Begeisterte kann andere überzeugen _____	48
Zeit für Kreativität: Nur wer gut organisiert ist, hat neue Ideen _____	50
Überzeugen statt Überreden: Mit der Kraft der Persönlichkeit kommunizieren _____	52
Sind Sie ein neuer Hardseller? _____	57
<b>Mut zur Neukundenakquisition</b> _____	59
Vom Erstkontakt zum Abschluss – Grundsätzliches zur Neukundengewinnung _____	59
Das Telefon, dein Freund und Helfer: Die Vorteile der Telefonakquise konsequent nutzen _____	61
Locker bleiben: Eine gründliche Vorbereitung ist die halbe Miete _____	64
Ziel: Terminvereinbarung. Mit dem persönlichen Leitfaden das Telefongespräch steuern und den Kunden führen _____	72

Über die Zugbrücke in die Burg:	
An der Assistentin vorbei zum Entscheider _____	74
Interessieren statt informieren: Die Neugier des Kunden gewinnen und die Vorteile des eigenen Angebots vermitteln ____	87
„Ja, aber ...“: Einwände am Telefon souverän entkräften _____	89
Geschafft! Den Termin für den persönlichen Besuch festklopfen und sich richtig verabschieden _____	98
<b>Am Anfang war das Wort: Das qualifizierte Erstgespräch _</b>	<b>103</b>
Nach dem Spiel ist vor dem Spiel: Kundenpotenzialanalyse und individuelle Vorbereitung auf den persönlichen Erstbesuch	103
Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance: Nutzen Sie die Gesetze der verbalen und nonverbalen Kommunikation _	106
„Was machen die Geschäfte?“ – Killerfloskeln beim Gesprächseinstieg und wie Sie sie vermeiden _____	119
Bedarfs- und Motivermittlung: Aktiv hinhören und die richtigen Fragen stellen _____	129
Neugier wecken und Kauflust anheizen _____	137
Der Vorab-Abschluss: Klare Ziel- und Terminabsprache für den Folgetermin _____	140
<b>Ein echtes Heimspiel: Die Angebotspräsentation _____</b>	<b>145</b>
Es gibt keine Standardpräsentation: Individuelle Ausarbeitung des Angebots und professionelle Vorbereitung _____	145
Seien Sie Ihr eigener Regisseur: Die Angebotspräsentation clever aufbauen und kontrollieren _____	148
Kennen Sie MONA? Produktmerkmale in individuellen Kundennutzen übersetzen _____	154
Klotzen statt Kleckern: Über Zeugen überzeugen! _____	158
The brand called you: Wie Sie sich als Experte positionieren ____	164
Wie konnte ich wissen, was du meintest, als ich hörte, was du sagtest ... _____	169
Die Gesprächsergebnisse schriftlich fixieren _____	171

<b>Aus „Nein“ mach’ „Ja“: Die Einwandbehandlung</b> _____	173
Einwände sind Wegweiser zum Abschluss _____	173
Von Einwänden, Vorwänden und Bedingungen: Wie Sie die Gegenargumente Ihrer Kunden richtig einschätzen _	175
Das „Nein“ als echte Herausforderung im neuen Hardselling ____	180
Kontrollieren Sie sich selbst und das Gespräch _____	181
Typische Einwände _____	184
Smarte Antwortstrategien für die Einwandbehandlung _____	189
<b>Geiz ist geil? Souverän durchs Preisgespräch</b> _____	197
Zwischen Schnäppchenjagd und Luxus: Die Bedeutung des Preises im Hyper-Wettbewerb _____	197
Die Einstellung macht’s: Vom Wert des eigenen Preises überzeugt sein _____	199
Wie Sie die Preisvorstellungen Ihres Kunden unbemerkt beeinflussen _____	202
Exkurs: Preis-Psychologie _____	204
„Zu teuer“! Zu teuer? _____	206
Alles schon gehört: Wie Sie Preisdrückerstrategien entspannt begegnen _____	210
Von Mehrwerten und Preisbaguettes – der Handel um den fairen Preis _____	214
<b>Der Abschluss: Dem Kunden zur richtigen Entscheidung verhelfen</b> _____	223
Keine Angst vor dem Abschluss: Motivation statt Frustration ____	223
Die Emotionen des Kunden ansprechen – so führen Sie Ihren Gesprächspartner geschickt über die Ziellinie _____	227
Das ging daneben: Typische Abschlussfehler von Durchschnittsverkäufern _____	239
Auch nach dem Shake-Hands dran bleiben: Den Kunden motivieren _____	243

<b>Kundenbindung ganz konkret: Der After-Sales-Service</b>	245
Haben Sie überhaupt etwas mit After-Sales-Service zu tun?	245
After Sales beginnt direkt nach dem Abschluss:	
Geben Sie Ihrem Kunden Sicherheit	248
Bringen Sie den Auftrag ins Rollen:	
Die Nachbereitung des Verkaufsgesprächs	250
Bleiben Sie am Ball! Kundenvertrauen ist Kundenloyalität	256
Gelassenheit hilft: Der souveräne Umgang mit Reklamationen	266
Empfehlungen: Die elegante Art der Neukundengewinnung	273
 <b>Du hast es in der Hand</b>	 279
 <b>Literatur</b>	 285
 <b>Der Autor</b>	 287

# 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, Ausgaben zu reduzieren und höhere Umsätze zu realisieren. 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 mit sinkenden Preisen aufgrund von Angebotsüberschüssen, Nachfragedefiziten und hoher Wettbewerbsintensität infolge steigender Produktivität ist schon lange harte Realität. 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“ nehmen an Bedeutung zu, 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, als Individuen mit spezifischen Bedürfnissen und Wünschen wahrgenommen und bedient zu werden. Sie verstehen sich nicht mehr als einem Marktsegment zugehörig, sondern als Unikate, die kein Interesse (mehr) an Massenware haben. Unternehmen reagieren auf diese Anforderungen in den Zeiten von „Economics“ (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 eine Ausnahme darstellen – in der Zukunft 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 das World Wide Web und andere neue Medien die Märkte transparenter, indem sie unendlich viele Wege zu Informationen über Produkte und Dienstleistungen eröffnen. Gleichzeitig aber ergänzen diese neue Kommunikations(platt)formen die Möglichkeiten der bisherigen Kommunikation mit unseren Kunden. Mit immer raffinierteren Detaillösungen in Online-Shops werden auch erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen in Zukunft über das Internet vermarktet. Diese Form der Information und Werbung über das World Wide Web wird aber nicht den für Unternehmen vitalen Teil des Verkaufszyklus' – den erfolgreichen Geschäftsabschluss – überflüssig machen – 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. Doch im Lauf der nächsten Jahre müssen sich alle Mitarbeiter ihrer Verantwortung gegenüber den Kunden ihres Unternehmens bewusst werden und entsprechend handeln. Somit wird auch das Verkaufen im Team – also das effektive Zusammenwirken von Entwicklung, Verkauf, Logistik und Ser-

vice für die individuelle Lösung für den einzelnen Kunden – zu einer Notwendigkeit für den Verkaufserfolg.

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 Massenproduktes herzustellen.

Hier setzt der neue Hardseller an: Er muss preiskritischen Kunden die Vorteile eines Qualitätsprodukts nahe bringen. Der zunehmenden Preissensibilität ihrer Kunden werden Unternehmen und ihre Verkäufer nur begegnen, indem sie ihre Kunden schon im Vorfeld in die Preisfindung einbeziehen oder durch mehr Flexibilität hinsichtlich anderer Verhandlungsoptionen überzeugen. 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 versteht sich daher auch als Wegbereiter, der seinen Kunden den Weg durch den Angebotsdschungel hin zum passenden Produkt frei schlägt.

Neben der Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen ist die Erhöhung ihres Emotionsgehaltes der andere Weg, um sie von denen anderer Anbieter stärker abzugrenzen. Verkäufer müssen mehr denn je die Motive und Wünsche ihrer Kunden erkennen und mit Stories gezielt ansprechen: Welche Erlebnisse haben meine Kunden beim Gebrauch meines Produkts? 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, individuelle und schnelle *Antworten*, und dafür müssen Unternehmen und ihre Verkäufer ihre 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?

(Ver-)Kaufen ist ein *emotionaler* Vorgang – 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 betrachteten. Mit vielfältigen Sport-, Wellness- und Unterhaltungs-Angeboten, die sich an Cluburlauben orientieren („Das Clubschiff“), schob das Aida-Unternehmen den *Erlebnisharakter* der Kreuzfahrten in den Vordergrund. Ergebnis: Das Durchschnittsalter der Aida-Kreuzfahrer liegt bei 35 bis 40 Jahren. Mittlerweile gibt es zwar schon vier AIDA-Schiffe – leider schwindet damit für potenzielle Interessenten die Exklusivität dieses Erlebnischarakters ...

## Was bestehenden Verkaufskonzepten heute fehlt

Die sich ändernden Rahmenbedingungen hinsichtlich des größeren Wettbewerbsdrucks und der gestiegenen Ansprüche seitens der Kunden brachten in den letzten Jahrzehnten unterschiedlichste Verkaufsphilosophien hervor, die sich grob zwei Hauptströmungen zuordnen lassen:

Das herkömmliche, „alte“ Hardselling, das in den 1960er und 1970er Jahren aus den USA zu uns herüberschwappte, 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.

Anfang der 1990er Jahre wurde der Begriff des „Verkaufsberaters“ eingeführt, um das Image des Verkäufers insgesamt aufzupolieren und damit den „klassischen“ Verkäufer ad acta zu legen. Aufgabe des Verkaufsberaters war/ist es, neben dem Absatz und Ertrag 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 der 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 Verkaufserfolges. Leitgedanke war, dass eine intensive Fachberatung über die Präsentation des Produkts hinaus und eine fast freundschaftliche Beziehung zum Kunden den Kaufimpuls bei diesem quasi automatisch auslösen würde. Motto: Mein Kunde ist mündig und kann selbst entscheiden. Mit dem Prototyp des Verkaufsberaters jedoch wurde das, woran der Verkäufer in erster Linie gemessen wird, fast zur Nebensache: der Abschluss. Er vergaß, die entscheidende Abschlussfrage zu stellen: „Herr Kunde, habe ich Sie hier und jetzt als neuen Kunden gewonnen?“ Aber in unseren Zeiten harten Wettbewerbs ist es für den Verkäufer unabdingbar, konsequent den optimalen Abschluss zu suchen – für seine eigene Provision und den Erfolg seines Unternehmens.

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

Dem Softseller bzw. Verkaufsberater ist keine Arbeit zu mühsam, um seine Kunden scheinbar zufrieden zu stellen: In stundenlangen Beratungsgesprächen triezt er seine Kunden mit einer beeindruckenden Vielfalt an Angeboten und Argumenten – um sie dann in ihrer Kaufentscheidung, in der Qual der Wahl, allein zu lassen. Kaufen seine Interessenten dann doch einmal, dann eher, weil sie vor lauter Müdigkeit kapitulieren und einfach Mitleid haben. Aber er selbst hat 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 bzw. Verkaufsberaters ist: 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 einem deutlich höheren Verkaufserfolg 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 den ureigensten Zweck Ihres Berufes vergessen: das Verkaufen. Denn die Gefahr, dass bei der Gestaltung des Gesprächs und der Beziehung zum Kunden die konsequente Abschlussorientierung ins Hintertreffen gerät, ist nicht zu unterschätzen. Der neue Hardseller 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: Das Konzept 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. Es vermittelt 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 gibt dem Verkäufer das wichtige Handwerkszeug und vermittelt den notwendigen positiven Egoismus, verkaufen zu *wollen*. Hier geht es keineswegs um eine Rückkehr zum aggressiven und rücksichtslosen Hardselling vergangener Tage. 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 allerdings das nachhaltige Beziehungsmanagement aus den Augen verliert. Unsere Kunden brauchen heute 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 seiner optimalen Angebotspräsentation und Verkaufsberatung zu ernten!

## **Verkäufer stehen heute unter mehrfachem Druck**

Wir vergessen leicht, welcher Belastung ein Verkäufer heute angesichts des harten Verdrängungswettbewerbes ausgesetzt ist. Dieser Druck wirkt von mehreren Seiten auf ihn ein:

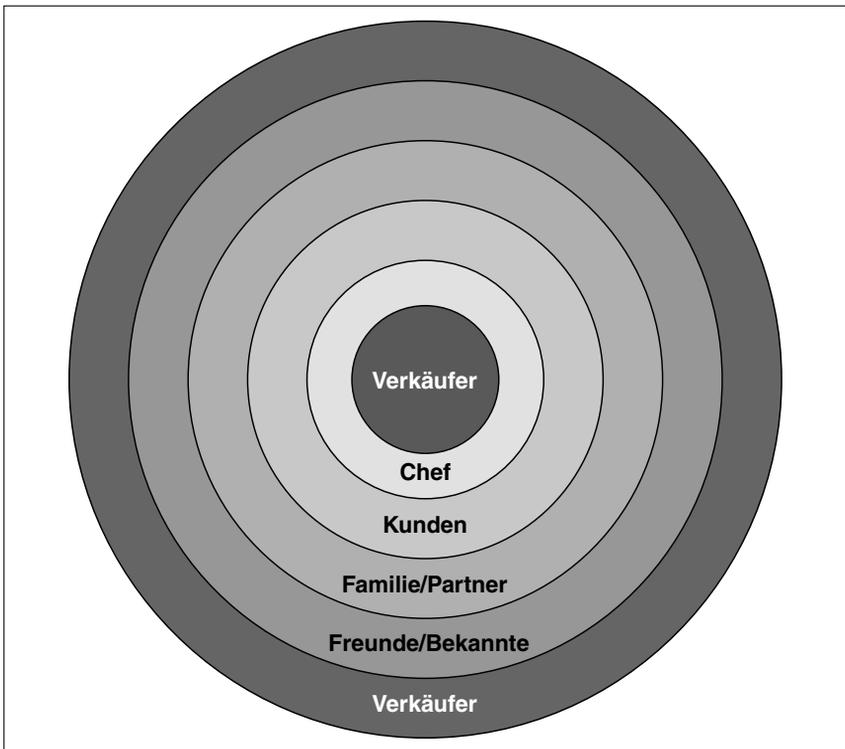
Da ist zunächst einmal sein *Chef*, der Verkaufs-, Vertriebs- oder Abteilungsleiter: Nach einem alten Vertriebsmotto, das harte Realität ist, wechseln am Monatsende entweder die Zahlen oder die Gesichter. Auf jeden Fall werden Verkäufer heute mehr denn je an ihrer Verkaufsleistung, den Absatz- oder Umsatzzahlen, 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

gen um: ihrer Forderung nach mehr Leistung, individuellerem Service, günstigen Preisen etc. Auf wen treffen diese Forderungen zuerst? 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 und Partnerschaft* haben ihre ganz eigenen Ansprüche – genauso wie *Freunde und Bekannte*, die sich ebenso beschweren, dass wir sie vernachlässigen ...

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



*Der Verkäufer steht heute unter mehrfachem Druck*

Daher lebt und arbeitet der neue Hardseller nach dem 20/80-Prinzip: Er konzentriert sich auf die 20 Prozent Kunden und Produkte, die ihm 80 Prozent 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, denn die Identifikation mit dem Beruf entscheidet!

Das Konzept des neuen Hardselling hilft Ihnen bei Ihrer inneren – und damit auch äußeren – Haltung, die sich in Ihrer Identifikation mit Ihrem Beruf, in Ihrem Selbstverständnis als Verkäufer widerspiegelt. So entscheiden sich Verkaufserfolge nicht in den drei Minuten unmittelbar vor dem Verkaufsgespräch, sondern in den drei Stunden der Selbstprogrammierung während der Gesprächsvorbereitung. Ihr Kunde weiß, dass Sie wegen des Auftrages kommen – und das ist Ihr gutes Recht, schließlich sind Sie doch ein Verkäufer, oder?

Dennoch bedanken sich viele Verkäufer beim ersten Kundenbesuch erst einmal für diesen Termin und beginnen mit unverbindlichem Smalltalk, weil sie ja darauf getrimmt sind, die ersten Minuten mit so genannten „Eisbrecher-Fragen“ zu überbrücken: „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 diese Bittsteller-Haltung gleich zu Beginn des Termins einnehmen, haben es im folgenden Verkaufsgespräch sehr schwer, aus dieser Position heraus 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 jedes Verkäufers, von Anfang an deutlich zu machen, dass er sein Angebot an den Kunden bringen will.

### **Beispiel:**

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

Meine feste Überzeugung ist: Wir müssen als Verkäufer weg vom bisherigen Schmusekurs gerade in der so genannten 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 unseren Kunden

## Vergleich alter Hardseller – Softseller/Verkaufsberater – neuer Hardseller

	<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 <i>must</i> und gemolken werden <i>will</i></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 einfühlend 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 – leider 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>

	<b>Alter Hardseller</b>	<b>Softseller/Verkaufsberater</b>	<b>Neuer Hardseller</b>
<p>(Fortsetzung) <b>Identifikation mit dem Unternehmen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opfert zur Not Unternehmensinteressen, wenn es zu seinem Vorteil ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist zu schnell bereit, teure Kom- promisse einzugehen, damit der Kunde ihn und seine Beratungskom- petenz weiterhin schätzt</li> <li>• sieht stets seine Kompetenz und seine Beziehung zum Kunden und nicht so sehr die wirtschaftliche Notwendigkeit seines Unternehmens – denkt nicht unternehmerisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nimmt für seine Loyalität Nachteile in Kauf, weil er von der Richtigkeit seiner Haltung überzeugt ist</li> </ul>
<p><b>Identifikation mit dem Beruf</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seine „Strategie“ ist die des schnellen Ein- malgeschäftes, Bestands- oder gar zufriede- ne Stammkunden kennt er eher zufällig</li> <li>• sein einziges Interesse gilt einem schnellen Abschluss, dem Ertrag für sein Unternehmen und vor allem den Provisionen, die sich da- raus für ihn ergeben</li> <li>• übt Druck auf den Kunden aus, um schnell zum Abschluss zu kommen, greift „zur Not“ auch zu Lügen – Motto: Der Zweck heiligt die Mittel</li> <li>• extreme Leistungsorientierung – „men- schelnde“ Aspekte blendet er im Verkaufsge- spräch soweit wie möglich aus, weil er sie als störend empfindet, oder er täuscht sie wenig überzeugend vor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifiziert sich völlig mit der selbst gewählten Beraterrolle, aber nicht mit der des Verkäufers – dafür fehlt ihm der Wille zum Abschluss</li> <li>• betrachtet den Abschluss eher als Nebenprodukt seiner umfassenden Beratung und seiner Freundlichkeit denn als Konsequenz der eigenen Initiative</li> <li>• verwaltet vor allem Bestands- und Stammkunden, die er zum Teil als Freunde betrachtet</li> <li>• Provision: ist meist mit Fixum zu- frieden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sieht im Verkaufen nicht nur einen Beruf, sondern eine Berufung – da- rin spiegelt sich sein Selbst- verständnis als gleichberechtigter Partner seines Kunden und seine konsequente Abschlussorientierung</li> <li>• verbindet großes Interesse am Ab- schluss mit gleich großem Interes- se am Kunden – vor dem Abschluss pflegt er intensiven Austausch mit Kunden: Abstimmung des eigenen Angebots auf genau ermittelten Be- darf und auf die Wünsche des Kun- den – angemessene Verkaufsent- scheidungen werden gemeinsam er- arbeitet</li> <li>• neben der intensiven Pflege lang- fristiger Kundenbeziehungen treibt ihn vor allem die Neugier auf Neu- kunden an, die er zu Stammkunden macht – das sichert ihm langfristig stetige wachsende Provisionen</li> </ul>

Sicherheit und vermittelt ihnen unsere Professionalität, denn sie wissen sofort: Wir Verkäufer sind gekommen, um sie in der *Sache* zu beraten. Erst Business, dann Smalltalk!

Der neue Hardseller mauschelt und druckst nicht herum, er ist kein „Gebietsleiter“, kein „Repräsentant“, kein „Verkaufsförderer“, kein „Vertriebsbeauftragter“ – nein, er ist Verkäufer und ist stolz darauf, denn das ist nicht nur sein Beruf, sondern seine Berufung!

Die Ur-Sehnsucht unseres Kunden ist Aufrichtigkeit. Stattdessen schrillen seine Alarmglocken schon beim Blick auf die Visitenkarte, auf der er neben dem Namen des Verkäufers und seines Unternehmens in dicken Lettern einen dieser schaumigen Titel wie „Verkaufsberater“ liest. Ist es nicht ehrlicher oder fairer zu sagen: „Guten Tag, ich bin Verkäufer und will Ihnen etwas verkaufen“? Ich bin der festen Überzeugung, dass unsere Kunden dieses Auftreten mit ihrem 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 dann geht der Kunde in Deckung, sobald er dem „Überfallkommando“ wieder begegnet. Unseren Kunden fehlt vielleicht mitunter der Durchblick im Angebotsdschungel – aber für dumm verkaufen und ein zweites Mal über den Tisch ziehen lassen sie sich schon längst 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 Beratung bedeutet, den Kunden in Fachwissen zu ersäufen. Sie kennen doch den Spruch „Fachidiot schlägt Kunden tot“! Bleibt es darüber hinaus bei der Beratung, lässt der „Verkaufsberater“ seine Kunden zwar voll informiert, aber allein in ihrer Kaufentscheidung. Diese Kunden mögen zwar *mündig* sein, aber sie sind schlichtweg auch 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, denn er motiviert seinen Kunden zur Kaufentscheidung, weil er weiß: *Mündige* Kunden sind noch lange keine *motivierten* Kunden!

Der neue Hardseller lässt einerseits die ewige Beratung hinter sich, andererseits informiert er seine Kunden auf der Basis einer sauberen Bedarfsermittlung und Motivanalyse gezielt über den individuellen Nutzen seines

jeweiligen Angebots. Er ist kein Hobbyjäger wie der Verkaufsberater, der mit Schrot schießt, in der Hoffnung, dass ein oder zwei seiner Kugeln den Kunden treffen, soll heißen: dessen Kaufimpuls auslösen. Er wartet nicht nach dem Prinzip Hoffnung, sondern er 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, weil sie sich nicht zu einer Kaufentscheidung durchringen können, „schubst“ er sie mit Kontrollfragen an: „Herr Kunde, wenn wir auch diesen Punkt zu Ihrer Zufriedenheit lösen, haben wir Sie dann hier und heute als Kunde gewonnen?“ Mithilfe einer solchen Frage behält der Verkäufer die Kontrolle über das Verkaufsgespräch – und das ist gerade in der Abschlussphase von entscheidender Bedeutung. Er testet seine Kunden in dieser Gesprächssituation an und bringt sie dazu, Farbe zu bekennen. Gleichzeitig dient ihm die Kontrollfrage dazu, herauszufinden, wie nah er und seine Kunden schon am Abschluss sind, ob seinen 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!

## **Auf gleicher Augenhöhe mit dem Kunden**

In seinem Selbstverständnis als Verkäufer versteht sich der neue Hardseller als gleichberechtigter Partner, der aus seinem legitimen Berufsinteresse heraus auf gleicher Augenhöhe mit seinen Kunden verhandelt. Er kniet nicht als Bittsteller vor seinem Kunden, aber behandelt diesen auch nicht wie eine Kuh, die sich widerstandslos melken lässt. Folgende Tabelle verdeutlicht, welche Auswirkungen eine dominante oder „unterwürfige“ Haltung des Verkäufers und/oder seines Kunden auf das Verkaufsgespräch haben:

## Verkäufer und Kunde zwischen Dominanz- und Untergebenenrolle

Verkäufer	Kunde	Wie läuft das Verkaufsgespräch?
Dominanzrolle	Untergebenenrolle	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 mit eingebaut. 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.
Untergebenenrolle	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 beharren 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 nur, wenn beide Freude daran haben, gelegentlich zum Abschluss.
Untergebenenrolle	Untergebenenrolle	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 soviel 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.

# Die DNA des neuen Hardsellers

---

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

*Anonym*

## Ein Topverkäufer hat die DNA des neuen Hardsellers

Im letzten Kapitel war bereits kurz vom 20/80-Prinzip die Rede. Die diesem Prinzip zugrunde liegende Verteilung wurde Ende des 19. Jahrhunderts vom italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto entdeckt, als er sich mit der Verteilung von Reichtum und Einkommen im Italien des 19. Jahrhunderts beschäftigte. Die Entdeckung, dass 20 Prozent der Bevölkerung 80 Prozent des gesamten Vermögens besaßen, war an sich nichts Besonderes. Die entscheidende Entdeckung war vielmehr, dass sich das 20/80-Muster mit geradezu mathematischer Präzision in anderen Epochen und in anderen Ländern feststellen ließ – und dass sich dieses Prinzip auf alle beruflichen und privaten Lebensbereiche übertragen lässt!

80 Prozent dessen, was Sie in Ihrer Arbeit erreichen, geht auf 20 Prozent der dafür aufgewendeten Zeit zurück. 20 Prozent der Produkte sind in der Regel für 80 Prozent Ihres Umsatzes verantwortlich, ebenso 20 Prozent Ihrer Kunden für 80 Prozent Ihres Umsatzes. So zeigen auch die meisten einschlägigen Untersuchungen, dass die erfolgreichsten Verkäufer circa 80 Prozent der Gewinne ihrer Unternehmen generieren.

Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter und ergänze das 20/80-Prinzip: 20/80<sup>2</sup>. Das heißt: Von diesen 20 Prozent erfolgreichen Verkäufern sind noch einmal 20 Prozent tatsächlich Spitzenverkäufer – insgesamt sind also vier Prozent aller Verkäufer absolute Topseller – 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 Quersumme sich ergibt!

**A - T - T - I - T - U - D - E**

Richtig: einhundert. Das sind hundert Prozent Einsatzwille und hundert Prozent Identifikation mit dem eigenen Produkt, der Dienstleistung, mit dem eigenem Unternehmen und mit dem eigenen Beruf! Die Identifikation der meisten Verkäufer heute mit ihren Kunden geht so weit, dass sie sich aus Angst, den Auftrag zu verlieren, oftmals selbst 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 dauerhaften Bestand hat. Zu so einer Partnerschaft gehört durchaus, sich in den anderen hineinzusetzen: Was braucht mein Partner? Wie möchte er behandelt werden? Die zweifellos heute mehr denn je gefragten Fähigkeiten sozialer und emotionaler Kompetenz bedeuten für den neuen Hardseller aber auch, dass ihm der Kunde die Wertschätzung entgegenbringt, die der neue Hardseller aufgrund seines Engagements, seines Know-hows, seiner Leistungen verdient. Er bewegt sich stets auf gleicher Augenhöhe mit seinem Gesprächspartner – ob dieser nun ein „einfacher“ 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 des Wartens bitten Sie die Sekretärin höflich darum, ihren Chef daran zu erinnern, dass Sie für den vereinbarten Termin da sind. Wurde Ihnen bis 15.25 Uhr spätestens noch nicht die Tür zum Büro Ihres Gesprächspartners geöffnet, gehen Sie ein weiteres Mal auf die Sekretärin zu, damit sie kurz Rücksprache mit ihrem Chef wegen eines neuen Termins mit Ihnen hält – es sei denn, sie hat