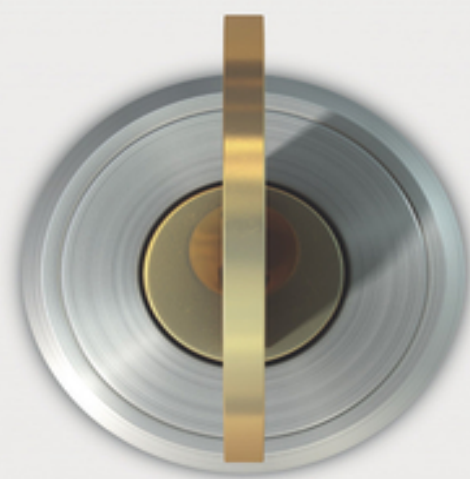


JEB BLOUNT

KEINE EINWÄNDE



So erreichen Sie
herausragende Abschlussquoten
auch bei skeptischen Kunden

WILEY

Jeb Blount

Keine Einwände

**So erreichen Sie herausragende Abschlussquoten
auch bei skeptischen Kunden**

Aus dem Englischen von Ursula Bischoff

WILEY

WILEY-VCH GmbH

Das englische Original erschien 2018 unter dem Titel *Objections. The Ultimate Guide for Mastering the Art and Science of Getting Past No* bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Copyright © 2018 by Jeb Blount.

All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher »John Wiley & Sons, Inc.«.

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2022 Wiley-VCH GmbH, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

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.

Print ISBN: 978-3-527-51081-8

ePub ISBN: 978-3-527-83724-3

Umschlaggestaltung: Torge Stoffers, Leipzig (in Anlehnung an das Design des englischen Originals), alswart -stock.adobe.com

Inhalt

Cover

Titelblatt

Impressum

Vorwort: Die Demokratie der Kundeneinwände

Einführung: Eigentlich sollte ein anderes Buch am Start sein

1 Bitten – die wichtigste Disziplin im Verkauf

Bitten, ein absolutes Muss

Sie erreichen nicht das, was Sie anstreben, weil Sie es nicht ansprechen

Die tiefsten, verborgensten menschlichen Ängste heraufbeschwören

Es gibt keine Wunderwaffe, die Einwände abschmettert

2 Die richtige Formulierung einer Bitte

Emotionale Ansteckung: Die Übertragung der Gefühle

Die selbstsichere Bitte

Schweigen

Sie sollten auf Einwände vorbereitet sein

Anmerkung

3 Die vier Standard-Einwände im Verkauf

Typische Einwandarten

Turnaround-Rahmenkonzepte für die Einwandbehandlung

4 Widerstand aus der Perspektive der Psychologie

Käufer besuchen keinen Kurs, um das kleine Einmaleins der Einwände zu lernen

Sie können anderen nicht einreden, dass sie sich irren

Einwände entstehen auf der emotionalen Ebene

Kognitive Verzerrungen und Heuristiken

Die menschliche Neigung, Muster zu ignorieren

Status-quo- und Sicherheitsverzerrungen

Negative Verzerrungen auslösen

Der Trugschluss der versunkenen Kosten

Mehrdeutigkeitseffekt und Weniger-ist-besser-Effekt

Kognitive Dissonanz

Die Bausteine zusammenfügen

Anmerkungen

5 Ein Einwand ist keine Abfuhr, auch wenn es sich so anfühlt

Nicht ein und dasselbe

Aber sie fühlen sich gleich an

6 Die schmerzhafteste Erfahrung der Ablehnung aus der Perspektive der Psychologie

Eine biologische Reaktion

Ein unersättliches menschliches Bedürfnis

Anmerkungen

7 Der Fluch der Ablehnung

Der Verkauf ist ein unnatürlicher Beruf

Kampf oder Flucht – die Entstehung disruptiver Gefühle

8 Ablehnungsresistenz

Die sieben disruptiven Gefühle

Selbstwahrnehmung entwickeln

Positive Visualisierung

Die Steuerung der inneren Monologe

Die Physiologie verändern

Fit bleiben

Innehalten und Plateautechnik anwenden

Die Entweder-oder-Technik

Hürdenimmunität

Widrige Umstände sind der beste Lehrmeister

Anmerkungen

9 Einwandvermeidung ist eine unsinnige Strategie

Sehen Sie der Wahrheit ins Gesicht – früh und oft

Sind Sie für die Entscheidung zuständig?

Stakeholder-Zuordnung

BASIC™

Einwände aufdecken

Die Selbstoffenbarungsschleife aktivieren

Tiefgründiges Zuhören

Anmerkungen

10 Einwände in der Prospecting-Phase

Wer nicht wagt, der nicht gewinnt

Die Drittelregel

RVEs

Prospecting-RVEs lassen sich voraussehen

Die Vorausplanung von Prospecting-RVEs

Das dreistufige Turnaround-Rahmenkonzept für
Prospecting-Interaktionen

Die Bausteine zusammenfügen

Das Miststück hat einfach aufgelegt

11 Das Ja ist oft mit einer Zahl verbunden

Der Verkauf wird von Zahlen beherrscht

Moneyball oder die Kunst zu gewinnen: Das A und O sind die Kennziffern

Die Anzahl der Zusagen erhöhen

12 Finten

Vermeiden Sie, auf Finten hereinzufallen, die sich als Einwand tarnen

PAIS

Wie Sie das Rahmenkonzept der Verkaufsgesprächs-Agenda als Hebel einsetzen, um Kontrolle zu gewinnen und an Finten vorbei zu manövrieren

13 Einwände gegen Mikrovereinbarungen

Das Damoklesschwert der Verkaufsorganisationen

Die Macht der Mikrovereinbarungen

Die Kardinalregel für Verkaufsgespräche

Der Ursprung der Einwände gegen Mikrovereinbarungen

Das dreistufige Turnaround-Rahmenkonzept bei Einwänden gegen Mikrovereinbarungen

14 Einwände gegen verbindliche Kaufzusagen

Das ist typisch für den Verkaufsprozess, ok? Die Wahrheit über die leidigen Einwände in letzter Minute

Das fünfstufige Turnaround-Rahmenkonzept bei Einwänden gegen Kaufzusagen

Die Bausteine zusammenfügen

15 Die Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit

Leidenschaftliches Prospecting

[Qualifizieren, qualifizieren und nochmals qualifizieren](#)

[Stakeholder-Zuordnung](#)

[Nutzen Sie den Hebel einer effektiven Vorausplanung](#)

[Der Bestätigungsschritt](#)

[Murder Boarding](#)

[Szenarien entwickeln und durchspielen](#)

[16 Das unermüdliche Streben nach dem Ja](#)

[Der Preis des Erfolgs wird im Voraus gezahlt](#)

[Lassen Sie sich von niemandem einreden, dass Sie etwas nicht können](#)

[Shaquem schafft das nicht](#)

[Hören Sie auf, nach Ausreden zu suchen, warum Sie etwas nicht können](#)

[Anmerkungen](#)

[Danksagung](#)

[Der Autor](#)

[Stichwortverzeichnis](#)

[End User License Agreement](#)

Tabellenverzeichnis

Kapitel 2

[Tabelle 2.1: Nonverbale Kommunikation](#)

[Tabelle 2.2: Inhalt der Botschaft](#)

Kapitel 10

[Tabelle 10.1: Liste der RVEs](#)

[Tabelle 10.2: Analyse der RVEs und Ihrer Reaktionen](#)

[Tabelle 10.3: Entwicklung eines Turnaround-Skripts](#)

Kapitel 13

[Tabelle 13.1: Mikrovereinbarungen und nächste Schritte](#)

Illustrationsverzeichnis

Kapitel 2

[Abb. 2.1: Die drei Schlüsselfaktoren effektiver Bitten](#)

Kapitel 3

[Abb. 3.1: Einwandarten](#)

Kapitel 10

[Abb. 10.1: Fünftstufiger Telefonprospecting-Prozess](#)

[Abb. 10.2: Prospecting-RVEs](#)

Kapitel 11

[Abb. 11.1: Nein, Nein, Nein, Ja](#)

[Abb. 11.2: Anzahl der Zusagen](#)

Kapitel 12

[Abb. 12.1: Das PAIS-System für den Umgang mit Finten](#)

[Abb. 12.2: Agenda-Rahmenkonzept](#)

Kapitel 13

[Abb. 13.1: Einwände gegen Mikrovereinbarungen](#)

Kapitel 14

Abb. 14.1: Fünfstufiges Turnaround-
Rahmenkonzept bei Einwänden gegen verbind...

Für die Titanen:

Marc Hunter, Anthony Iannarino und Mike Weinberg

Vorwort: Die Demokratie der Kundeneinwände

Im Verkauf gibt es nur wenige Einheitslösungen. Komplexe und transaktionale Verkaufsaktivitäten, bei denen der Abschluss im Rahmen eines einzigen Kundenkontakts erfolgt, unterscheiden sich erheblich voneinander. Der gewerbliche Verkauf ist anders strukturiert als der Verkauf an individuelle Verbraucher. Der Vertrieb von Software erfordert andere Fähigkeiten als der Vertrieb von Büroautomationsausrüstung. Der Verkauf von Immobilien geht mit einem anderen Verkaufsprozess einher als der Verkauf von Versicherungs- oder Finanzdienstleistungen.

Im Verkauf zählt der Kontext. Nur wenige Verkaufsvorgänge lassen sich fein säuberlich in Schubladen einordnen. Jeder potenzielle Kunde, jedes Verkaufsgespräch, jedes Verkaufsgebiet, jedes Unternehmen und jedes Produkt ist anders geartet. Es gibt nur eine Ausnahme – Kundeneinwände. Alle Verkäufer sehen sich, ungeachtet der spezifischen Situation, in der sie sich befinden, unabänderlich mit Einwänden und der Möglichkeit konfrontiert, daran zu scheitern.

Einwände nehmen weder Rücksicht darauf noch ziehen sie in Betracht:

- wer Sie sind,
- was Sie verkaufen,
- für wen Sie arbeiten,
- wo Sie leben,
- ob Ihr Verkaufszyklus lang oder kurz, komplex oder transaktional ist,

- wie Ihr Tag verläuft und
- ob Sie ein Neuling oder ein alter Hase im Verkauf sind.

In puncto Einwände herrscht Demokratie – eine geteilte Realität für alle, die im Verkauf oder Vertrieb tätig sind. Sie müssen sich mit Einwänden auseinandersetzen und Sie müssen lernen, diese Hürde zu nehmen. Deshalb ist *Keine Einwände* von Jeb Blount eine der wichtigsten Orientierungshilfen für Verkaufsprofis der heutigen Generation. Es nimmt sowohl die Kunst als auch die Wissenschaft hinter einer effektiven Einwandbehandlung unter die Lupe und zeigt Schritt für Schritt auf, wie Sie ein *Nein* in ein *Ja* umwandeln.

Die Fokussierung auf den wissenschaftlichen Aspekt der Einwandbehandlung macht dieses Buch zu einem einzigartigen Werkzeug. Mit der Umsetzung der Rahmenkonzepte erzielen Sie eine Hebelwirkung, die zur Verkürzung des Verkaufszyklus, zu mehr Abschlüssen und zur Durchsetzung Ihrer Preisvorstellungen führt.

Dieses Buch wird Ihre Sichtweise auf Einwände im Verkauf ein für alle Mal verändern. *Keine Einwände* ist ein umfassender, brandaktueller Leitfaden, der Kopf und Herz gleichermaßen anspricht. Sie erfahren, wie Sie die spezifischen Rahmenkonzepte nutzen, mit denen Sie die vier Standard-Einwände im Verkaufsprozess in einmalige Verkaufschancen verwandeln – veranschaulicht durch zahlreiche Beispiele und Fallgeschichten, die Sie auf diesem Weg begleiten.

Jeb Blount redet Klartext, konfrontiert Sie in seiner direkten Art, die zu seinem Markenzeichen geworden ist, mit der ungeschönten Wahrheit über die Barrieren, die Ihren Weg zum verdienten Erfolg und angestrebten Einkommen blockieren.

Der Verkauf hat sich in den letzten zwanzig Jahren ungeheuer gewandelt, doch Verkaufstrainer und Verkaufsexperten preisen immer noch Strategien an, die bei modernen Käufern wirkungslos verpuffen, weil sie smart genug sind, um zu erkennen, wann sie manipuliert werden. Ich habe immer wieder erlebt, dass Verkäufer mit ihren anrühigen Taktiken krachend scheiterten, wenn sie versuchten, potenzielle Kunden mit Druck und Tricks zum Kauf zu bewegen, statt auf ihre Sorgen und Probleme einzugehen.

Die heutigen Käufer sind aufgeklärt und bestens informiert. In *Keine Einwände* werden Sie einen neuen psychologischen Ansatz kennenlernen, um diese Hürden zu meistern. Statt der immer gleichen langweiligen und längst überholten Skripte haben Sie mit den kontextbezogenen Rahmenkonzepten und Strategien ein hervorragendes Rüstzeug zur Hand, um auf Einwände in der realen Welt effektiv zu reagieren.

In jedem der Kapitel werden Sie neue Erkenntnisse gewinnen, die dazu beitragen, Einwände zu meistern. Sie werden feststellen, dass Sie sich auf Anhieb in die geschilderten Situationen hineinversetzen können. Und manche sind Ihnen vielleicht so vertraut, dass Sie das Gefühl haben, Sie hätten als Fallbeispiel gedient!

Und genau das macht die Wirkmächtigkeit des Buches aus. Jeb Blount gehört zu den Verkaufsexperten, die fest in der realen Welt verwurzelt sind. Er ist ein Praktiker, der genau wie Sie jeden Tag aufsteht und verkauft. Wenn er gerade keine Schulungen durchführt, findet man ihn in seinem Unternehmen Sales Gravy, wo er gemeinsam mit seinem Verkaufsteam damit beschäftigt ist, Kunden und Interessenten zu gewinnen, und sich genau wie Sie der Herausforderung gegenüberstellt, Einwände zur Kenntnis zu nehmen und zu überwinden.

Mark Hunter, Autor von High-Profit Prospecting

Einführung: Eigentlich sollte ein anderes Buch am Start sein

Bücher schreiben ist eine Erfahrung, mit der Männer einer Schwangerschaft am nächsten kommen.

Norman Mailer

Dieses Buch war eigentlich nicht geplant. Es befand sich nicht auf meinem Radar. Ehrlich gestanden hatte ich nie in Betracht gezogen, ein ganzes Buch über Kundeneinwände zu schreiben, weil mir das Thema zu eng begrenzt erschien.

Der Einwand ist nie der Star der Show, sondern meistens ein Komparse. In Büchern über den Verkauf taucht ein Kapitel, das sich mit Einwänden befasst, fast immer irgendwo am Ende auf, völlig unspektakulär. Und Verkaufstrainings bieten ein Modul oder zwei zum Thema Einwandbehandlung an, beinahe wie einen nachträglichen Einfall.

Ich schrieb gerade an einem Buch über verkaufsspezifische Verhandlungstaktiken, ein Thema, das ich weit wichtiger fand. Das heißt, bis zu meiner Begegnung mit Adam Vogel, der den Bereich Inside Sales der legendären Basketballmannschaft New York Mets verantwortete. Vogel und die Verkaufsorganisation der Mets hatten mein Buch *Fanatical Prospecting* verschlungen und mich nach New York eingeladen, wo ich die Jungspunde im Verkauf motivieren sollte, *mittels Telefonakquise Neukunden wie am Schnürchen zu gewinnen*.

Die aufgeweckten jungen, gutgekleideten Nachwuchsverkäufer hatten sich im Auditorium des Citi-Field-Baseballstadions eingefunden, um sich »Jeb Unplugged« anzuhören, wie es mein Sales-Gravy-Team

scherzhaft zu nennen pflegt. Es handelte sich um eine Schulungseinheit, bei der mich Verkaufsmitarbeiter und Verkaufsleiter mit Fragen und Herausforderungen bombardieren und ich alles, was zur Sprache kommt, aus dem Stegreif beantworten muss. Kein Skript, keine PowerPoint-Folien, keine Vorbereitung.

Ich mag solche Live-Veranstaltungen ohne technischen Schnickschnack. Sie gehören zu meinen bevorzugten Trainingsmethoden. Drei Stunden lang feuerten meine Zuhörer knallharte Fragen auf mich ab. Im Anschluss genoss ich das Privileg, als Zuschauer bei einem Spiel der Mets dabei zu sein. (Ich bin ein unverbesserlicher Baseball-Fan, was ich nicht im Geringsten bereue.)

Während des Spiels musste ich jedoch immer wieder an die Fragen denken, die man mir am Nachmittag gestellt hatte. Es kam mir so vor, als wäre da ein Muster vorhanden, aber ich konnte es nicht genau ausmachen. Als ich an jenem Abend das Stadion verließ, fiel es mir wie Schuppen von den Augen. Bei fast allen Fragen stand der Umgang mit Kundeneinwänden im Mittelpunkt – was man antwortet, wie man darauf reagiert und welche Handlungsoptionen man hat. Als ich darüber nachdachte, wurde mir klar, dass es sich bei den meisten Fragen, die mir von Verkaufs- und Vertriebsmitarbeitern jeder Couleur gestellt wurden, in der einen oder anderen Form um Einwände ging, die Kunden im Verkaufsprozess geltend machten. Ich hatte sie nur nicht aus diesem Blickwinkel betrachtet.

Die Erkenntnis traf mich wie ein Blitz – es war einer dieser sprichwörtlichen Aha-Momente, der mich aufrüttelte. Am nächsten Morgen stand ich schon um fünf Uhr auf, blickte ständig auf die Uhr und wartete, dass es endlich acht wurde, damit ich Shannon Vargo im Wiley-Verlag anrufen konnte. Ich hatte Feuer gefangen und brannte so sehr

darauf, dieses Buch zu schreiben, dass ich die ganze Nacht kein Auge zugetan hatte.

Während ich diese Zeilen schreibe, fällt mir ein, dass ich Shannons genaue Tätigkeitsbezeichnung gar nicht kenne; aber es reicht wohl aus, zu sagen, dass sie eine große Nummer bei Wiley ist, die entscheidet, was veröffentlicht wird und was nicht. Und sie ist cool, denn sie hat immer Zeit für mich, wenn ich sie anrufe.

Als Shannon ans Telefon ging, rührte ich ohne Punkt und Komma die Werbetrommel für die Idee, dieses Buch zu schreiben, und erklärte ihr, warum wir das andere Projekt, an dem ich arbeitete, zurückstellen sollten, obwohl das Erscheinungsdatum bereits festgelegt war. Ich redete in einem Tempo, dass ich vermutlich wie ein Eichhörnchen auf *Speed* klang.

Als ich fertig war, herrschte Stille am anderen Ende der Leitung. Ich rüstete mich innerlich für Einwände. Doch sie sagte *ja*. Und war begeistert von der Idee!

Nach einem kurzen Moment der Euphorie plus »Siegerfaust« geriet ich in Panik. Ich hatte schon immer Probleme mit der Impulskontrolle. In meinem Gefühlsüberschwang hatte ich nicht bedacht, dass mir nur vier Monate Zeit blieben, um das begonnene Projekt termingerecht zu ersetzen und ein Buch über Einwände zu schreiben.

Doch die Schrecksekunde lohnte sich. Meine Begeisterung hielt an. Das Buch wuchs mir ans Herz, weil es schlussendlich die Wahrheit über Kundeneinwände ans Tageslicht befördert und aus einer neuen psychologischen Warte erklärt, woher sie stammen und wie und warum wir so und nicht anders darauf reagieren.

Dieses Buch ist das umfassendste, das zum Thema Einwandbehandlung im Verkauf geschrieben wurde. Es

unterscheidet sich von allen anderen, die sich mit dem Thema beschäftigen. Statt Einwände wie eines von vielen kleinen Bausteinen in einem wesentlich größeren Puzzle zu behandeln, sind sie hier verdientermaßen die Hauptdarsteller der Show. Ich bin froh, dieses ungeplante Buch geschrieben zu haben, und hoffe, dass es Ihnen genauso gut gefällt wie mir.

1

Bitten – die wichtigste Disziplin im Verkauf

Nichts wie ran an das Nein!

Andrea Waltz

Richard hinterließ 71 Sprachnachrichten mit der Bitte um einen Termin. Er schickte 18 E-Mails. Er verfolgte mich regelrecht auf LinkedIn.

Mindestens dreimal gelang es ihm, mich ans Telefon zu bekommen, aber ich wimmelte ihn jedes Mal ab. Er sprach persönlich vor, schrieb und vernetzte sich auf den sozialen Medien mit den wichtigsten Stakeholdern in meiner Organisation.

Fünf Monate lang bat er unermüdlich um eine Gelegenheit, mir seine Software-Lösung zu präsentieren. Und fünf Monate lang kam er keinen Schritt voran – bis er mich schließlich zum richtigen Zeitpunkt erwischte. Das war im Mai, fünf Monate nach seinem ersten Versuch, einen Termin zu erhalten.

Als ich ans Telefon ging, erkannte ich seine Stimme auf Anhieb. Ich hätte ihn um ein Haar ein weiteres Mal abgewiesen, doch da im Moment nichts Dringliches anfiel und er so viel Ausdauer bewiesen hatte, fühlte ich mich unterschwellig verpflichtet, ihm wenigstens eine Chance zu geben.

Richard redete nicht lange um den heißen Brei herum, sondern bat geradeheraus um meine Zustimmung zu einer Produktdemo. Sein SaaS-Modell (Software as a Service, bei dem Kunden die Software und IT-Infrastruktur eines externen Anbieters als Dienstleistung nutzen) war

beeindruckend und schien tatsächlich ein Problem bei der Durchführung unserer Schulungen lösen zu können. Ich gab zu erkennen, dass es mir zusagte. Weniger als eine Stunde später bat er mich um meine Kaufzusage.

Ohne nachzudenken, äußerte ich einen Einwand:

»Richard, das Programm macht einen hervorragenden Eindruck und es gefällt mir. Aber ich muss mit meinem Team Rücksprache halten, bevor wir irgendwelche Verpflichtungen eingehen. Ich weiß, dass einige meiner Mitarbeiter Ihre Plattform befürworten, aber mein Terminkalender ist randvoll und das Software-Training wird kurzfristig eine Störung des Tagesablaufs mit sich bringen. Ich möchte sichergehen, dass alle mit an Bord sind, bevor wir die Investition tätigen, weil ich keine Lust habe, ein weiteres Softwareprogramm anzuschaffen, das jeder hervorragend findet, aber nie anwendet.«

Richard reagierte darauf, indem er Bezug auf meine Situation nahm und meine Bedenken aufgriff:

»Jeb, das klingt, als hätten Sie in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit SaaS-Lizenzkäufen gemacht, die nicht genutzt wurden. Jetzt geht mir ein Licht auf! Das fühlt sich vermutlich an, als würde man Geld zum Fenster hinauswerfen.

Wenn ich Sie richtig verstanden habe, scheinen Ihnen zwei Dinge Kopfzerbrechen zu bereiten: Erstens, die Schulung Ihrer Mitarbeiter könnte sich als Störfaktor erweisen, und zweitens, die Investition wäre verschwendet, wenn Ihr Team die Software nicht umgehend nutzt. Richtig?«

Ich bestätigte, dass dies meine größten Bedenken waren. Ich war froh, dass er offenbar verstanden hatte, weshalb ich meine Zweifel hatte.

»Gibt es außer diesen beiden Punkten noch irgendetwas, was wir klären sollten?«

Ich erwiderte, dass es keine weiteren Hindernisse mehr gäbe. Dann machte er einen Vorschlag, der darauf abzielte, meine Befürchtungen abzubauen:

»Die beste Möglichkeit, sich von der Leistungsfähigkeit meiner Plattform zu überzeugen, besteht darin, sie in der Praxis zu erproben. Wie wäre es, wenn ich Ihnen diese Bürde abnehme und die volle Verantwortung für die Schulung Ihres Teams und die Nutzung der Plattform übernehme?

Ihr Einverständnis vorausgesetzt, würde ich einen Schulungstermin mit Ihren Trainern und Coaches ausmachen und ihnen zeigen, wie man die Plattform effektiv nutzt. Danach werde ich den Integrationsprozess fortlaufend überwachen und Ihnen jede Woche Bericht erstatten, bis wir die Nutzung in die Alltagsroutine eingebunden haben. Auf diese Weise müssen Sie angesichts Ihres vollen Terminkalenders keine Zeit abzweigen und können beruhigt sein, dass Ihr Geld gut angelegt ist.

Da das Modell auf Abonnementbasis beruht und jederzeit kündbar ist, falls Ihr Team das Programm nicht nutzt, trennen wir uns einfach wieder in bestem Einvernehmen und jeder geht seiner Wege. Bei diesem Deal haben Sie nicht viel zu verlieren, aber eine Menge zu gewinnen; also warum richten wir nicht Ihren SaaS-Account ein und Sie überlassen es mir, den Rest für Sie zu vereinfachen?»

Bevor ich wusste, wie mir geschah, hatte er meine AMEX-Firmenkreditkartennummer und Sales Gravy war sein neuester Kunde.

Bitten, ein absolutes Muss

Bitten ist die wichtigste Disziplin im Verkauf. Sie müssen das ansprechen, was Sie anstreben, geradeheraus,

selbstsicher, souverän und wiederholt. Bitten ist der Schlüssel, mit dem Sie sich Zugang verschaffen zu

- Informationen für die Leadqualifizierung,
- Terminen,
- Demos,
- Entscheidern auf höherer Ebene oder Influencern an der Basis,
- Informationen und Daten für den Aufbau Ihres Geschäftsszenarios,
- den nächsten Schritten im Verkaufsvorgang,
- Mikrovereinbarungen und
- Kaufzusagen.

Bitten ist das A und O im Verkauf. Wenn Sie es versäumen, Ihr Anliegen klar zum Ausdruck zu bringen, dürfen Sie sich nicht wundern, wenn Sie am Ende Ihren Schreibtisch räumen und den Weg zum Arbeitsamt antreten müssen, um sich in die Schlange der Erwerbslosen einzureihen. Und was haben Sie davon? Ihr Einkommen leidet. Ihre Karriere leidet. Ihre Familie leidet. Und Sie selbst leiden.

Wer es nicht schafft, um das zu bitten, was er anstrebt, ist zum Scheitern verurteilt.

Das ist die Wahrheit und an der gibt es nichts zu rütteln. Doch wie es in meinem Lieblingsfilm *The Big Short* heißt: »Die Wahrheit gleicht der Poesie. Und die meisten Leute hassen Gedichte wie die Pest.«

Sie erreichen nicht das, was Sie anstreben, weil Sie es nicht ansprechen

Wenn es Ihnen schwerfällt, einen Folgetermin zu vereinbaren, an die wahren Entscheider heranzukommen, wichtige Informationen von den Stakeholdern zu erhalten, auf eine höhere Unternehmensebene vorzudringen oder einen Deal unter Dach und Fach zu bringen, liegt es nicht zwangsläufig daran, dass es Ihnen an der Kompetenz mangelt, Neukunden zu gewinnen, Abschlüsse zu erzielen, die richtigen Worte zu finden oder Taktiken anzuwenden, mit denen Sie die unvermeidlichen Hürden der Kundeneinwände überwinden.

Nein, Sie erreichen Ihr Ziel nicht, weil Sie nicht klar um das bitten, was Sie anstreben. Und weshalb halten Sie mit Ihrer Bitte hinter dem Berg? Weil Sie neun von zehn Malen unsicher sind und um den heißen Brei herumreden aus Angst, das Wort *Nein* zu hören.

In diesem Zustand werden souveräne, selbstsichere Bitten durch Wünschen, Hoffen und Wollen ersetzt. Sie zögern, nehmen Zuflucht zu passiven, schwachen Formulierungen. Ihr Tonfall und Ihre Körpersprache zeugen von mangelndem Selbstvertrauen und Verzweiflung. Sie warten darauf, dass Ihre potenziellen Kunden die Arbeit für Sie erledigen und den Termin festlegen, den nächsten Schritt skizzieren oder den Abschluss in eigener Regie herbeiführen.

Doch das können Sie vergessen.

Sie weigern sich, Ihnen die Arbeit abzunehmen, und holen mit Einwänden zum Gegenschlag aus. Sie weisen Sie schroff zurück, wimmeln Sie ab, erteilen Ihnen eine Absage und walzen Sie bisweilen platt. Ihr passives, unsicheres, ängstliches Verhalten dient lediglich dazu, zu weiterem Widerstand und Ablehnung zu ermutigen.

Im Verkauf zahlt sich Passivität nicht aus. Unsicherheit ist unannehmbar. Und Wünschen und Hoffen ist keine

zielführende Strategie.

Nur mit einer direkten, souveränen, selbstsicheren Bitte erreichen Sie das, was Sie anstreben.

Die tiefsten, verborgensten menschlichen Ängste heraufbeschwören

Mit Selbstvertrauen um etwas zu bitten, gehört für uns Menschen zu den schwierigsten Unterfangen. Eine souverän geäußerte Bitte erfordert, alles auf eine Karte zu setzen und ein emotionales Risiko einzugehen, ohne Garantien. Damit machen Sie sich auf Anhieb verwundbar, lehnen sich so weit aus dem Fenster, dass Ihnen keine Rückzugsmöglichkeit bleibt. Verletzlichkeit entsteht laut Dr. Brené Brown, Autorin des Buches *Verletzlichkeit macht stark*, in Zusammenhang mit persönlicher Unsicherheit, Risiken und dem Gefühl, emotional ausgeliefert zu sein. Verletzlichkeit beschwört die tiefste und verborgenste menschliche Angst herauf: die Angst vor *Ablehnung*.

Bevor Sie eine Bitte äußern, geraten Körper und Geist in Alarmzustand, signalisieren Ihnen mit jeder Faser, sofort *innezuhalten*; allein die Aussicht, zurückgewiesen zu werden, ruft ein tief verwurzeltes Gefühl der Verletzlichkeit hervor. Ablehnung ist eine schmerzliche, demotivierende Erfahrung, die tief verwurzelten Ängsten Vorschub leistet.

Angst und die Vermeidung des emotionalen Leids, das mit einer Ablehnung einhergeht, sind der Grund dafür, dass die meisten Menschen den Weg des geringsten Widerstands wählen. Sie rangieren an oberster Stelle auf der Liste der Ursachen, die Verkäufer daran hindern, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und ihr Einkommensziel zu erreichen. Die

Angst vor Ablehnung ist eine besonders heimtückische disruptive Emotion im Verkauf.

Es gibt keine Wunderwaffe, die Einwände abschmettert

Solange Verkäufer Kunden um verbindliche Zusagen gebeten haben, haben Kunden Einwände geäußert; und solange Kunden nein gesagt haben, haben sich Verkäufer danach geseht, die Geheimnisse zu entschlüsseln, die ihnen ermöglichen, ein *Nein* zu überwinden.

Verkäufer sind geradezu besessen von der Vorstellung, dass Abkürzungen und Patentlösungen auf wundersame Weise ein *Ja* nach dem anderen liefern, ohne das Risiko einer Ablehnung. Genau deshalb werde ich häufig mit Fragen zum Thema Einwandbehandlung konfrontiert, die mit der Einleitung beginnen: »Welche Tricks gibt es, um ...« oder »Können Sie mir das Geheimnis verraten ...« oder »Wie bringe ich jemanden dazu, *ja* zu sagen?«

Verkäufer halten ständig nach Techniken Ausschau, mit denen sich ein *Nein* vermeiden lässt, genau wie Golfer auf der Suche nach dem perfekten Putter. Und es gibt eine endlose Reihe von Pseudo-Experten, Gurus und Hexenmeistern der künstlichen Intelligenz mit ihren falschen und gefährlichen Behauptungen, sie wären dem omnipräsenten Geheimnis auf die Spur gekommen, Einwände zu eliminieren.

Um eines von Anfang an klarzustellen: Diesen Scharlatanen, von denen die meisten nicht einmal den Weg aus einer Papiertüte fänden, unterläuft ein fataler Irrtum.

- Es gibt keinen perfekten Putter, der über Nacht bewirkt, dass Sie für eine Runde zwanzig Schläge weniger brauchen.

- Es gibt keinen Knopf, mit dem Sie jeden Verkaufsvorgang automatisch zum Abschluss bringen.
- Es gibt keinen Feenstaub, der einer Ablehnung den Stachel nimmt.
- Es gibt keine Wunderwaffe, die Einwände abschmettert und potenzielle Kunden dermaßen in Schockstarre versetzt, dass sie kapitulieren.
- Es gibt kein perfektes Skript, das imstande ist, jedes *Nein* in ein *Ja* umzuwandeln.
- Es gibt keine künstliche Intelligenz und keine Softwareprogramme, die den Deal für Sie über die Bühne bringen.
- Es gibt keine Einhörner.

Es gibt jedoch zwei ungeschönte, unbestreitbare Wahrheiten (und wir wissen ja alle, was für Gefühle bittere Wahrheiten hervorrufen können):

1. Die *einzig* Möglichkeit, Einwände zu eliminieren, besteht darin, *um verbindliche Zusagen zu bitten. Ein für alle Mal!*
2. Um im Verkauf *erfolgreich* zu sein, sollten Sie Ihren Zauberkasten schließen und Ihren Sales-Werkzeugkasten öffnen.

Das A und O im Verkauf ist die Disziplin, *um das zu bitten, was Sie anstreben.*

Anmerkung des Autors

Im Buch werden die Begriffe »Stakeholder«, »Kunden/potenzielle Kunden«, »Entscheider« und »Käufer« synonym verwendet, um verschiedenen Personen zu beschreiben, die im Zuge eines Verkaufsvorgangs Einwände äußern. Diese Vorgehensweise hat drei Gründe. Erstens lässt sich verhindern, dass der Text durch die ständigen Wiederholungen langweilig wird. Zweitens verwenden Verkaufsprofis und Verkaufsorganisationen unterschiedliche Bezeichnungen. Und drittens wird damit angedeutet, dass Einwände nicht immer von den Personen stammen, die den Kauf schlussendlich absegnen.

2

Die richtige Formulierung einer Bitte

Erbitten ist der erste Schritt zum Erhalten.

Jim Rhon

Beim Prospecting, der Neukundenakquise, ist es absolut unerlässlich, in jeder Phase des Verkaufsprozesses, vom Erstkontakt bis zum Abschluss, klar anzusprechen, was Sie anstreben. Um Widerstand abzubauen und Ihr Ziel zu erreichen, sollten Sie Ihre Bitte selbstsicher, prägnant und souverän äußern, ohne zu zögern (siehe [Abbildung 2.1](#)).

Emotionale Ansteckung: Die Übertragung der Gefühle

Wir haben tausende Verkaufsinteraktionen in den unterschiedlichsten Branchen verfolgt und analysiert. Wenn Verkaufsmitarbeiter Zuversicht ausstrahlen und souverän um das bitten, was sie anstreben – Termine, die nächsten Schritte oder Kaufzusagen –, sind die Kunden in 50 bis 70 Prozent der Fälle bereit, darauf einzugehen. Umgekehrt müssen sich diejenigen, die ihr Anliegen zögerlich, verunsichert und im Ich-möchte-Sie-ja-nicht bedrängen-Modus vorbringen, mit einer Erfolgsrate von 10 bis 30 Prozent begnügen.

Jeffrey Gitomer, Autor von *Das kleine rote Buch für erfolgreiches Verkaufen*, erklärte, dass eine von Selbstvertrauen und Zuversicht geprägte Position die stärkste Verkaufsstrategie der Welt ist. Wenn man eine souverän geäußerte Bitte mit Spitzenleistungen während des gesamten Verkaufsprozesses kombiniert, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, ein *Ja* als Antwort zu erhalten.

Sie müssen direkt, schnell und prägnant auf den Punkt kommen. Wenn Sie explizit das ansprechen, was Sie anstreben, machen Sie es Ihren potenziellen Kunden leichter, *ja* zu sagen. Wenn Sie Ihre Bitte selbstsicher äußern und davon ausgehen, dass sie erfüllt wird, übertragen Sie dieses positive Gefühl auf Ihre Stakeholder und sie sind eher geneigt, gleichermaßen darauf zu reagieren.

Wenn Sie aussehen und klingen, als hätten Sie Angst, die Bitte zu äußern, oder wenn Sie einen unsicheren Eindruck machen, übertragen Sie diese negative Gefühlslage auf Ihre Kunden und rufen Abwehrreaktionen hervor, die es vorher nicht gab. Es ist seltsam und paradox, dass eine passivere Herangehensweise, motiviert von der Besorgnis, »zu aufdringlich« zu erscheinen, Ihre Stakeholder abstößt, ihre Skepsis noch verstärkt und eine Flut von Einwänden auslöst.



Abb. 2.1: Die drei Schlüsselfaktoren effektiver Bitten

Es ist eine der Grundwahrheiten des menschlichen Verhaltens, dass wir unbewusst dazu neigen, die Gefühle anderer zu übernehmen. »Menschen sind extrem empfänglich dafür, emotionale Signale aufzugreifen – sowohl negative als auch positive –, ohne es bewusst darauf anzulegen«, schrieb Shirley Wang in ihrem Artikel »Contagious Behavior«.^{[1](#)}