

Ulrike Knauer

Was Top-Verkäufer auszeichnet

Ulrike Knauer

Was Top-Verkäufer auszeichnet

Vertriebserfolg mit Ethik statt Abzocke



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 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Manuela Eckstein | Gabi Staupe

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1801-7

Inhalt

Vorwort	7
1. Aus Fehlern lernen	9
2. Erklimmen Sie die Erfolgspyramide	19
3. Wertorientiert verkaufen – vom Verkäufer zum Top-Verkäufer	31
4. Denken Sie zielgruppenorientiert	37
5. Die Macht der Gedanken – Top-Verkäufer sind besser	55
6. Top-Verkäufer zwischen Speed und Langsamkeit	61
7. Am Telefon erfolgreich sein	75
8. Mit Schwung ins Verkaufsgespräch	89
9. Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl!	115
10. Warum kaufen Kunden?	131
11. Nutzenorientiert präsentieren	139
12. Entschärfen Sie Einwände	145
13. Win-Win-Situation – keiner ist der Verlierer	163
14. Vorsicht Abschluss!	171
15. Die Kompetenzen der Top-Verkäufer	183
Literatur	191
Die Autorin	195

Vorwort

Sie wollen Ihre Fähigkeiten im Verkauf ausbauen und perfektionieren? Drei Fragen werden Sie bei der Umsetzung Ihres Vorhabens ständig begleiten. Die erste Frage lautet: „*Sind Sie wirklich bereit, etwas für das Erreichen Ihrer Wünsche zu tun?*“ Denn der entscheidende Punkt wird sein, ob Sie *in einem* Traum leben oder ob Sie *den* Traum leben. Nur derjenige, der seinen Traum realisiert, lebt seinen Traum.

In zahlreichen Seminaren und Vorträgen konnte ich Menschen beobachten, die ständig alles mitschrieben, was sie zukünftig umsetzen wollten. Das Ergebnis war eine überschwappende, sehr ambitionierte Aktionsliste. Was glauben Sie, wie viel davon wirklich umgesetzt wurde? Wir alle fassen doch ein Leben lang viele gute Vorsätze und versagen letztlich so kläglich bei der Umsetzung. Warum? Die Antwort ist einfach: Den meisten Menschen fehlen der Wille, die Fokussierung auf den jeweiligen Vorsatz sowie die nötige Disziplin. Doch ohne diese Voraussetzungen ist eine Umsetzung unmöglich. Viele Menschen unterliegen zudem dem Irrtum, dass allein ein starker Wille zum Erfolg führe. Doch dem ist nicht so.

Damit sind wir nun schon bei unserer zweiten Frage: „*Entsprechen meine Wünsche und Vorstellungen auch meinen Fähigkeiten und Talenten?*“ Wir können nicht jedes beliebige Ziel erreichen, sondern nur jene, die unseren Fähigkeiten und Talenten entsprechen. Sonst könnte beispielsweise ein ungeübter Mensch mit einem starken Willen problemlos einen Marathon laufen. Manchmal geben wir unsere guten Vorsätze auch auf, weil wir schon im Vorhinein von einem Misserfolg ausgehen. Wir verhalten uns dann wie ein kleines Kind, das erst gar nicht losgeht, um den großen Berg zu besteigen, weil es überzeugt ist: „Da komme ich nie hoch“.

Wenn Sie nun wissen, dass Ihre Ziele auch tatsächlich Ihren Fähigkeiten entsprechen, kommt die dritte Frage auf Sie zu: „*Wollen Sie wirklich all Ihre Energie und Kraft in die Erreichung Ihres Ziels stecken?*“ Wenn Sie zum Beispiel mehr Geld wollen und den starken Willen verspüren, dies auch zu erreichen, müssen Sie über-

legen, was alles dafür getan werden muss. Wenn Sie eine bessere Beziehung anstreben, fragen Sie sich, ob Sie wirklich ernsthaft gewillt sind, alles – wirklich alles – daranzusetzen, was dafür notwendig ist. Denken Sie daran: Die Umsetzung, die harte Arbeit bedeutet, müssen Sie selbst erledigen.

Bei einem Coaching erzählte mir einmal ein Mann, was er alles erreichen wolle. Als wir über die nötigen Schritte sprachen, die er dafür erarbeiten müsste, sackte er in sich zusammen. Er gestand sich ein, dass er nicht so viel Energie in diese Wünsche und Ziele stecken wollte. Als er sich von diesen Wünschen löste, wirkte er befreit. Am Ende unseres Gespräches hatte er neue Ziele, für die er auch bereit war, die notwendigen Schritte zu unternehmen.

Um Erfolg zu haben, müssen Sie die Realität sehen und sie akzeptieren, wie sie ist. Dies wird Ihnen die erforderlichen Entscheidungen wesentlich erleichtern! Sie verfallen dann nicht mehr in blinden Aktionismus, sondern wenden sich genau jenen Prioritäten zu, die für Sie effektiv sind. Ich gehe sogar noch weiter und sage: „Fokussieren Sie sich auf nur einen Punkt, der die größten Erfolgsaussichten hat!“ Was wäre, wenn Sie sich zu hundert Prozent damit beschäftigen würden? Würde das einen Unterschied in Ihrer Zielerreichung machen? Wie viel Zeit verwenden Sie derzeit darauf?

Versuchen Sie, so viel Zeit wie möglich für diesen einen Punkt zu verwenden und alle anderen Aufgaben nach hinten zu stellen. Sie werden dadurch Ihren persönlichen und beruflichen Erfolg signifikant erhöhen.

*Ein Geheimnis des Erfolgs ist,
den Standpunkt des anderen zu verstehen.*

Henry Ford
US-amerikanischer Industrieller, 1863 bis 1947

1. Aus Fehlern lernen

Verschärfte Markt- und Wettbewerbsbedingungen haben dazu geführt, dass der Verkäufer heute wesentlich mehr Verantwortung für den Erfolg seines Unternehmens übernimmt als noch vor wenigen Jahren. Nach wie vor ist nichts wichtiger als der Verkauf, denn an dieser Stelle wird über Erfolg oder Nichterfolg einer Person oder eines Unternehmens entschieden. Über das Verkaufen ist schon sehr viel geschrieben und gesagt worden. Aber dieses Wissen erweitert und verändert sich. Aus diesem Grunde müssen sich Verkäufer ständig weiterentwickeln, um unter veränderten Bedingungen erfolgreich zu sein.

Der Markt hat eine Entwicklung hinter sich vom reinen Nachfrageüberhang hin zum Überangebot. Heute sind die Menschen durch Medien, wie zum Beispiel das Internet, wesentlich besser darüber informiert, was der Markt bietet. Der Wettbewerb auf den globalisierten Märkten nimmt zu.

Gleichzeitig ist durch die Finanzkrise auch das Vertrauen der Verbraucher geschwunden. Das Image der Banken, bisher eine Bastion an Seriosität, wurde extrem angegriffen, ihr Ruf, integer, seriös und kundenorientiert zu handeln, entlockt vielen nurmehr ein müdes Lächeln. Die Kunden wurden stark verunsichert, und dadurch wurde der Verkauf erschwert; denn nur, wenn ein Kunde Vertrauen zum Verkäufer hat, kauft er auch Waren oder Dienstleistungen.

In einer B2B-Verkaufsstudie der Infoteam Sales Process Consulting AG in Verbindung mit dem F.A.Z. Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH aus dem Jahr 2008¹ wur-

¹ „Erfolgsfaktoren im B2B-Selling“, Studie der Infoteam Sales Process Consulting AG und F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH 2008. In der Studie wurden Einkäufer und Verkäufer berücksichtigt.

de analysiert, warum Verkäufer scheitern. Das Ergebnis der Studie war, dass Verkäufer ihre Professionalität deutlich überschätzen und Außendienstler ihr Vorgehen nur wenig reflektieren.

Einkäufer gaben folgende Gründe für das Scheitern der Geschäftsanbahnung an:

- Verkäufer verstehen die Bedürfnisse des Kunden nicht.
- Sie können deshalb nicht die beste Lösung anbieten.
- Erstgespräche werden oft schlecht vorbereitet.
- Der Nutzen für den Kunden wird nicht quantifiziert.
- Das Angebot beinhaltet Kommunikationsdefizite.
- Die abgegebenen Versprechen werden nicht zuverlässig eingehalten.
- Anfragen werden nur mit Verzögerung beantwortet.
- Mehrumsätze mit Stammkunden werden verschlafen.

Die befragten *Verkäufer* meinten hingegen:

- Der Kontakt kommt nicht mit dem echten Entscheider zustande.
- Mitbewerber haben günstigere Preise.
- Mitbewerber haben die bessere Lösung.
- Der Einstieg des Anbieters in das Auswahlverfahren erfolgt zu spät.
- Die Chemie zwischen den Beteiligten stimmt nicht.

An sich ist es für den Verkäufer einfach, viele dieser Fehler zu vermeiden, Konsequenzen aus Misserfolgen zu ziehen und zu reflektieren. Beherrzigen Sie Folgendes: Holen Sie sich Feedback vom Kunden ein – auch bei gewonnenen Aufträgen! Mut und Selbstbewusstsein benötigen Sie, wenn Sie für sich selbst eine „Kultur der Selbstkritik“ aufbauen wollen. Gefragt sind wertorientierte Verkäufer, denen die Kunden vertrauen können.

Schauen wir, wie sich die Methode des Verkaufens im Laufe der Jahre verändert hat.

1.1 Neue Herausforderungen

Wir sind ungefähr ab der Jahrtausendwende aufgrund der veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in eine neue Phase eingetreten:

- Wir leben in einer „Global Community“, einer Weltgemeinschaft. Unser Planet ist zusammengerückt, niemand ist mehr eine „Insel“. Wenn es heute in den USA kriselt und der Dow Jones schwächelt, so hat dies unmittelbare Auswirkungen auf Europa, aber auch auf Japan. Gleichzeitig erfolgt aber auch der Wissenstransfer in einer oftmals rasanten Geschwindigkeit.
- Allein in punkto Werbung haben wir inzwischen ein völlig neues Zeitalter betreten. Die Reichweiten der großen Sender in Deutschland sinken, zahlreiche neue Sender erblicken das Licht der Welt und erobern ein genau definiertes Zielpublikum.
- Die Digitalisierung ermöglicht eine fast unbegrenzte Übertragung von bewegten Bildern über jedes Kommunikationsnetz. Um Satelliten- und Kabelnetzbetreibern Kunden abzujagen, verbreitet der Hamburger Telefon- und Internetanbieter *Hansenet* heute schon (!) 100 Fernsehkanäle über seine Leitungen (ARD, ZDF, RTL, Al-Jazeera, Astro TV, Wetter-Fernsehen usw.).
- Alle großen Mobilfunkanbieter drängen ins Handy-Fernsehen. Längst wird an eigens für Handys produzierten TV-Serien gearbeitet.
- Hunderte neuer TV-Kanäle starten im Internet, ob sie nun *Chirurgen-TV* heißen oder *Autotest-TV*. Eine Inflation des Programmangebots steht uns ins Haus. Und überall wird verkauft.
- Eigene Literatur, die das Ende der Wirtschaftsära ausruft, ist bezeichnenderweise vornehmlich im englischsprachigen Raum erschienen. Sergio Zyman, langjähriger Marketingchef von Coca-Cola und Herr eines Milliardenbudgets, stellte fest, dass Unternehmer und Manager nicht mehr selbstverliebt weiter vor sich hinarbeiten können, sondern kompromissloser auf den Kunden eingehen müssen, wenn Scheitern nicht vorprogrammiert sein soll. Sein Bestseller trägt den bezeichnenden Titel „The end of advertising as we know it“. Zyman bringt es auf den Punkt, wenn er sagt: „Our consumers look the same, but the molecules

in their brains have shifted“.² Mit anderen Worten: Der Verbraucher schaut scheinbar genauso aus wie früher, aber seine Denkstrukturen haben sich vollständig verändert.

- Die Geschwindigkeit der Veränderung in der Werbe- und Verkaufsbranche lässt sich an vielen Statistiken ablesen. Längst wissen die Verantwortlichen, dass die ganz großen Werbeträger von gestern, die scheinbaren Giganten (Fernsehen, Tageszeitungen und Publikumszeitschriften) empfindliche Umsatzeinbußen hinnehmen mussten. Und es verwundert nicht. Richten wir unser Augenmerk noch einmal auf das Fernsehen: Einerseits hat sich die Anzahl der TV-Spots zwischen 1990 und 2000 versiebenfacht, andererseits nimmt die Wirkung dieser Werbung massiv ab. Die Werbeerinnerung beträgt gegenwärtig nur noch acht Prozent, 1960 erinnerten sich immerhin noch 40 Prozent der Zuschauer an einen speziellen Spot. Medienplaner schätzen, dass sechs Spots, auf allen Sendern geschaltet, heute kaum auf eine Reichweite von 50 Prozent kommen.
- Gewonnen haben umgekehrt die Medien, die die direkte Ansprache garantieren, wie Direct-Mailing-Unternehmen, die Post oder Online-Werbung etwa. Online-Werbung verzeichnete von 2001 bis 2002 ein Plus von 20,6 Prozent, von 2002 bis 2003 ein Plus von 22,7 Prozent, von 2003 bis 2004 ein Plus von 8,4 Prozent – ein Trend, der sich auch von 2005 bis 2009 fortschrieb. Es ist davon auszugehen, dass ein Ende noch lange nicht in Sicht ist!
- Die Wachstumsraten der Internetwerbung sind enorm, während nahezu alle anderen Medien mehr und mehr finanziell zu kämpfen haben. Über die Hälfte der Deutschen ist bereits online. 55 Prozent der Deutschen ab 14 Jahren nutzen das Internet – rund 26 Prozent oder 17 Millionen täglich, 16 Prozent oder 10 Millionen mehrmals pro Woche. Auf 13 Milliarden Euro stieg hierzulande bereits der Handel per Internet. In den USA sehen die Zahlen noch drastischer aus. Die neue Medienwelt stellt die Werbung gerade völlig auf den Kopf. Klassische Werbung verschwindet zunehmend. Damit aber verändert sich auch der Verkauf.

2 Zyman (2002).

- Im Verkauf spielt sich eine ähnliche Evolution ab, vielleicht sogar eine Revolution. Gleichzeitig ist eine neue Wirtschaftsphilosophie im Entstehen.
- Alte Märkte brechen weg, auf der anderen Seite eröffnen sich aber auch ungeahnte neue Horizonte. Die Professoren Chan Kim und Renée Mauborgne stellten fest, dass diejenigen gewinnen werden, die die „Nutzeninnovation“ kompromissloser in den Fokus ihrer Ansprache stellen.³
- Der Verkauf hat sich inzwischen wegbewegt vom reinen sogenannten „Hardselling“, aber auch vom „Kuschelkurs“ des reinen Beratens, das wenig ergebnisorientiert ist. Eine neue Ära des Verkaufs bricht gerade an.
- Trotz oder vielleicht wegen der neuen Medien, die eine vorher nie existierende Reizüberflutung über die Kunden hereinbrechen lassen, wird der direkte Verkauf immer wichtiger. Der unmittelbare Verkauf wird nicht aussterben, sondern ganz im Gegenteil auf ein immer höheres Niveau gehen. Aber angesichts eben dieser Reizüberflutung wird nur derjenige Verkäufer erfolgreich sein, der über eine sichere Methode und Ethik verfügt, denn an vielen Fronten gestaltet sich der Verkauf immer aggressiver.

Um dieser Rolle gerecht zu werden, muss der Verkäufer vielfältige Kompetenzen entwickeln und nicht nur die bisherigen durchaus funktionierenden Methoden beherrschen. Diese neue und zeitgemäße Verkaufsmethode wird Ihnen in diesem Buch vorgestellt und praxisnah erläutert.

1.2 Mit dem Epsilonfaktor in die Zukunft

Unternehmen ebenso wie Verkäufer brauchen Kompetenzen und Techniken, die das wichtige Verkaufs-Know-how der „Old Economy“ nicht einfach ignorieren, sondern filtern und auf das Zeitalter der „New Economy“ zuschneiden.

³ Kim, Chan/Mauborgne, Renée (2004)

Was sind nun wirklich die Qualitäten eines Top-Mitarbeiters? Neben der fachlichen und sozialen Kompetenz sind Durchsetzungsvermögen, Ausdauer und ein empathischer Kommunikationsstil wesentlich. Je qualifizierter wir in diesen Bereichen sind und je ganzheitlicher wir agieren, desto umfassender können wir im Beruf und privat erfolgreich sein, also unsere Ziele erreichen.

Schauen wir uns die einzelnen Fähigkeiten etwas genauer an, bevor wir zum Epsilonfaktor kommen.

- *Fachliche Kompetenz:* Das entsprechende Fachwissen sollte stets auf dem neusten Stand sein. Dies schließt die Bereitschaft zur Weiterbildung mit ein, das Lesen von Fachliteratur. Hierunter fällt aber auch eine effiziente Selbstorganisation. Von großem Vorteil sind auch rhetorische Fähigkeiten.
- *Soziale Kompetenz:* Hierunter versteht man die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, initiativ zu sein und Gesprächsführungstechniken zu beherrschen. Kritikfähigkeit, Teamfähigkeit oder Wertschätzung gehören ebenfalls zur sozialen Kompetenz. Sehr stark damit verbunden sind die Empathie und das Bewusstsein der eigenen Lernhistorie und deren Bedeutung.
- *Empathie:* Wichtig ist es – nicht nur für Verkäufer –, sich in den jeweiligen Gesprächspartner „einzufühlen“ bzw. sich in ihn „hineinzuversetzen“. Der Gesprächspartner wird dabei ganzheitlich wahrgenommen und nicht nur als die Person, der man etwas verkaufen will.
- *Durchsetzungsvermögen:* Durchsetzungsfähig ist ein Mitarbeiter, der eindeutig, klar und entschieden handelt. Ein Top-Mitarbeiter handelt aktiv bei Konflikten, ist fähig, Distanz zu halten und sicher im Auftreten. Es bedarf einer selbstsicheren, kraftvollen Persönlichkeit, die aufrecht, offen, mutig und integer agiert – kombiniert mit einer positiven Ausstrahlung. Das Herz muss dafür „brennen“ bzw. es muss „Herzblut“ vorhanden sein.

Ich bin der Ansicht, dass Sie 70 bis 80 Prozent Ihrer Verkaufsgespräche zu einem Abschluss bringen können, wenn Sie zum einen den *gesamten* Verkaufsprozess richtig angehen und sich zum anderen die in diesem Buch vorgestellten Verkaufskompetenzen aneignen und beherzigen.

Eine Abschlussquote unter 50 Prozent ist meines Erachtens nicht tolerierbar, wenn zuvor der Bedarf exakt ermittelt wurde. Man kann in solch einem Fall fast hundertprozentig davon ausgehen, dass gewisse Kompetenzen oder Techniken nicht angewendet und entsprechend umgesetzt wurden.

Durch den stärkeren Wettbewerbsdruck wurde die Position des Verkäufers gestärkt. Sein Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens kann kaum überschätzt werden. Der Verkäufer ist derjenige, der direkt beim Kunden ist und seinen Bedarf in Bezug auf Qualität und Preis abschätzen kann.

Gerade heute, wo die Nachfrage nach Angeboten abnimmt, wird es immer wichtiger, die Abschlussquoten zu erhöhen. Ein schlechter Verkäufer wird in einer Zeit, in der die Wirtschaft schwächelt, um ein Vielfaches schlechter sein als in einer entspannten Wirtschaftssituation. Gerade aus diesem Grund ist es wichtig, immer mehr Zeit und Geld in den Spitzenverkauf zu investieren.

In diesem Zusammenhang helfen folgende Fragen weiter:

- Welche persönlichen Kompetenzen benötigt ein Spitzenverkäufer?
- Welche Verkaufstechniken der Vergangenheit wurden zu Unrecht hoch gelobt, funktionieren in Wahrheit jedoch schlecht und bringen, wenn überhaupt, nur geringe Resultate?
- Wie kann man die Erkenntnisse über Körpersprache, die sich längst zu einem eigenen Wissenszweig gemausert hat, im Verkauf so einsetzen, dass sie dem Verkäufer einen echten Vorsprung gegenüber der Konkurrenz verschaffen?
- Welche neuen Einsichten der Kommunikationswissenschaft haben sich bewährt?
- Wie sind persönliche Eigenschaften, Fachkompetenz und Verkaufstechniken zu bewerten?
- Was sind die immer wiederkehrenden Fehler im Verkauf, wie kann man sie vermeiden und dadurch die Erfolgsquote beträchtlich steigern?

- Wie geht man mit persönlichen Unsicherheiten im Verkauf um? Wie entwickelt man seine Persönlichkeit, sein Selbstwertgefühl und seine soziale Kompetenz weiter?
- Welche organisatorischen, vorbereitenden Schritte sind absolut notwendig, um die Abschlussquote zu steigern?
- Welche spezielle Vorgehensweise verspricht bei der Kaltakquise Erfolg? Welche neuen Methoden gibt es?
- Welche konkreten Methoden der Gesprächsführung bringen die besten Resultate, und wie geht man mit Einwänden erfolgreich um?
- Welche alten und neuen Abschlusstechniken existieren, und wie setzt man sie professionell ein?

Im Laufe meiner Verkaufstrainings und meiner eigenen Verkaufstätigkeit kristallisierte sich immer wieder ein Hauptfaktor heraus, der den Spitzenverkäufer ausmacht. Ich nenne diesen Faktor den *Epsilonfaktor*. Epsilon ist der Anfangsbuchstabe des griechischen Wortes „Ethos“. „Ethos“ bedeutete und bedeutet auch heute noch so viel wie Anstand, Integrität, Ehrlichkeit, Ethik, aber auch sittliche Gesinnung, Moral und Würde. Mit dem Epsilonfaktor knüpfe ich also genau an dieses altehrwürdige Wort *Ethos*, das meines Erachtens hochmodern ist, an. Im Folgenden werden wir uns intensiv mit diesem Faktor beschäftigen.

Ein Verkäufer, der nicht absolut integer, zuverlässig und ehrlich ist, wird heute kaum Verkaufsabschlüsse aufweisen können. Die Konkurrenz ist einfach zu groß und die Reizüberflutung überwältigend. Die *wirkliche* Intelligenz, die heute von uns eingefordert wird, besteht darin, wichtige Informationen für sich selbst zu filtern.

Dabei kommt es nicht darauf an, was ich mit einem Kunden bespreche. Der Kunde fragt sich immer: „Was habe ich davon?“ Ein Spitzenverkäufer sucht immer den Nutzen für den Kunden, und wenn er diesen findet, wird er nur mit dem Kundennutzen argumentieren. Die Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften beweisen nur den Nutzen.

Wir alle kennen die Verkäufer, die mir die Produktdetails erklären und auf dieser Ebene stehen bleiben: Als Kunde muss ich mir dann selbst überlegen, welchen Nutzen ich davon hätte. Lernen Sie als

Verkäufer nur im Nutzen für den Kunden zu denken. Denken Sie nicht an Ihren Vorteil, sondern nur an den Kundennutzen. Ihr gesamtes Auftreten und Ihre Wortwahl werden genau das ausdrücken, was Sie denken. Der Kunde spürt es, wenn Sie nur Ihren Verdienst im Kopf haben. Er hat dann kein Vertrauen zu Ihnen und wird aus diesem Grunde dann auch nichts kaufen. Fragen Sie sich: Was hat der Kunde davon, wenn er bei mir kauft? Sie werden beeindruckt sein, wie gut das funktioniert.

Im weiteren Verlauf des Buches werfen wir immer wieder einen Blick auf die Erfolgsrezepte der Top-Verkäufer. Schauen wir uns nun schon einmal die Top-Verkäufer und ihre Wege zum Erfolg an, bevor es dann richtig losgeht:

Die sieben Praxistipps der Top-Verkäufer:

1. Akzeptieren Sie Ihre Realität und Ihr Umfeld – und schauen Sie weniger darauf, wie Sie es gerne hätten.
2. Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre Entscheidungen. Begeben Sie sich auf keine Schuldsuche!
3. Treffen Sie aktiv Entscheidungen und warten Sie nicht, bis etwas passiert.
4. Listen Sie Ihre Wünsche auf und bewerten Sie diese von 0 bis 10 (10 als der höchste Wunsch).
5. Fragen Sie sich zu jedem Punkt auf der Liste: „Will ich dafür Zeit, Energie und die notwendigen Ressourcen einsetzen, um diesen Wunsch zu erreichen?“ (Wieder 0 bis 10, 10 als die höchste Bewertung)
6. Beurteilen Sie Ihre Ergebnisse und fokussieren Sie sich mit Ihrer gesamten Energie auf die Punkte, bei denen Sie mit Ihrer „Wille“-Einschätzung (Ergebnis Punkt 5 oben) am nächsten zu Ihrer „Wünsche“-Einschätzung (Ergebnis Punkt 4 oben) liegen.
7. Experimentieren Sie mit der Theorie „Weniger ist mehr“: weniger Ärger, weniger Stress, weniger Tempo und mehr „Langsamkeit“.

*Es ist ein großer Vorteil,
die Fehler, aus denen man lernen kann,
recht frühzeitig zu begehen.*

Winston Churchill,
britischer Staatsmann, 1847 bis 1965

2. Erklimmen Sie die Erfolgspyramide

Ein unumstößliches Gesetz besagt, dass es in jeder Branche so etwas wie eine „Erfolgspyramide“ gibt. Unter sämtlichen Mitspielern einer Branche sind rund 50 Prozent wenig erfolgreich. Etwa 40 Prozent haben gelegentlich Erfolg, sie befinden sich im Mittelfeld. An der Spitze der Pyramide wird es bereits eng. Vielleicht acht Prozent gehören zu den Top- oder Spitzenverkäufern, hier begegnet man den Profis, die außerordentlich intelligent und begabt sind. Ganz oben sind dagegen die „Verkaufsgenie“, dies sind allenfalls ein bis zwei Prozent aller Verkäufer.

Natürlich sind solche Prozentzahlen nur als Annäherungswerte zu verstehen. Abhängig von der Branche variieren diese Zahlen, aber das Prinzip ist trotzdem immer dasselbe: „Unten“ und in der „Mitte“ tummelt sich das Gros der „Mitspieler“, oben wird die Luft dünn, wirkliche Spitzenergebnisse sind selten.

Wenn wir nun in zahlreiche Branchen schauen, so werden wir ebenfalls überrascht. Ob Autoverkäufer, Verkäufer von Versicherungen, Finanzdienstleistungen, Staubsaugern, Textilartikeln, Computern – überall begegnen wir der Erfolgspyramide. Die Spitze ist immer ausnehmend dünn besiedelt. Was machen die oberen zwei Prozent der Spitzenverkäufer anders als die anderen?

Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie es „unten“ aussieht, sprich welches Know-how „unten“ oder in der „Mitte“ zum Zuge kommt. Die Antworten liefern uns die ersten wichtigen Hinweise dafür, was man vermeiden sollte. Könnten wir exakt formulieren, wie man im Verkauf keinen Erfolg hat, bräuchten wir folglich nur dieses „negative Wissen“ in sein Gegenteil umkehren, und schon würden wir über ein beträchtliches Wissen darüber verfügen, was für den Verkaufserfolg wesentlich ist.

Tatsächlich lassen sich im Zusammenhang mit dem geringen Erfolg sieben Hauptpunkte herauskristallisieren.

Beginnen wir mit dem letzten Punkt:

Nummer 7: Tricks im Verkauf

Untersucht man systematisch die Gründe, wie der Verkauf am unteren Ende der Pyramide angegangen wird, so stößt man unweigerlich auf den „Trick-Verkäufer“. Es handelt sich hierbei um einen Menschen, der sein gesamtes Verkäuferleben lang auf der Suche nach Tricks und Finessen ist. Er versucht möglicherweise, durch simple Lügen zu verkaufen, aber es mag auch sein, dass er sich in eine der vielen Schulen der *Psychologie* verliebt.

Psychologie, sofern sie sich auf zweifelhafte Tricks konzentriert, funktioniert nicht. Der Grund ist ebenso einfach wie einleuchtend: Der Kunde wird den Verkäufer durchschauen. Genau in diesem Moment aber hat der Verkäufer verloren.

Auch das *Neurolinguistische Programmieren (NLP)* funktioniert nicht, wobei der Grund hierfür eher an der unprofessionellen Anwendung als an der NLP-Lehre selbst liegt. NLP ist eine schnelle Methode zur Veränderung des Verhaltens in Bezug auf die Persönlichkeit und die Kommunikation. Sie ist sozusagen eine „psychologische Werkzeugkiste“.

Tipps für Top-Verkäufer:

Ein Top-Verkäufer verzichtet grundsätzlich auf zweifelhafte Tricks und Finessen, auf Pseudowissenschaften, unprofessionelle Psychologie und Manipulationsversuche. Er arbeitet an seiner eigenen charakterlichen Entwicklung und Reife und schafft dadurch Vertrauen.

Das heißt aber nicht, dass er sich kein Verkaufswissen aneignen sollte. Neben der Technik des Verkaufens ist es vor allem der Charakter, der den Verkäufer zum Spitzenverkäufer macht. Der Spitzenverkäufer hört sich sehr genau an, was der Kunde sucht, und findet dann das passende Produkt für ihn, ohne Egoismus und ohne Manipulation. Er denkt immer kundennutzenorientiert.

Häufig ist es einfach Unsicherheit des Verkäufers, wenn er eine scheinbar kompetente Antwort gibt, die jedoch nicht mit der Realität übereinstimmt. Ein hohes Selbstwertgefühl ist erforderlich, um dem Kunden gegenüber einzugestehen, dass man beispielsweise in Bezug auf das Thema XY nichts weiß. Letztendlich schätzt der Kunde die Ehrlichkeit des Verkäufers, und das fördert das Vertrauensverhältnis. Umgekehrt verliert natürlich ein Verkäufer sehr an Überzeugungskraft, wenn er ständig in der Fachabteilung nachfragen muss. Seine Kompetenz wird angezweifelt, und somit sinkt auch das Vertrauen in ihn. Die Unzufriedenheit ist vorprogrammiert, wenn sich die Versprechen des Verkäufers nicht umsetzen lassen.

Der Verkäufer muss über ein gutes Wissen im Hinblick auf seine Produkte und Dienstleistungen verfügen sowie über ein tiefes Verständnis der Branche. Zudem muss er die Bedürfnisse seiner Kunden kennen. Oft sind die Verkäufer besser, die Produktdetails nicht genau kennen, aber immer wissen, was der Nutzen für den Kunden ist und was intern in der eigenen Firma auch durchsetzbar ist.

Nummer 6: Verkauf über den Preis

Ein weit verbreiteter Fehler von Verkäufern, die im unteren Teil der Pyramide angesiedelt sind, liegt darin, grundsätzlich nur über den niedrigen Preis zu verkaufen. Wenn es beispielsweise um hochwertige Waren oder Dienstleistungen geht, ist der Verkauf über den Preis oft nur eine Ausrede, die verbergen soll, dass der Verkäufer nicht verkaufen kann. Wäre der konkurrenzlos niedrige Preis tatsächlich das Wichtigste im Verkauf, dann bräuchten wir keine *Verkaufsabteilungen* in unseren Unternehmen, sondern nur *Verteiler*.

Laut der eingangs zitierten Studie von Infoteam sagen auch die Einkäufer, dass vor allem der individuelle Nutzen das Hauptargument für den Kauf ist. Der Preis spielt erst an zweiter Stelle eine Rolle. Wenn nun ein zweiter Anbieter den gleichen individuellen Nutzen bieten kann, wird der Preis zum ausschlaggebenden Argument. Auch hier wird über den individuellen Nutzen verkauft, und wenn dieser besser ist als der der Wettbewerber, so wird gekauft.

Tipps für Top-Verkäufer:

Top-Verkäufer rücken das Preisargument selten oder nie an die erste Stelle. Nur schlechte Verkäufer verkaufen über den Preis.

Preisführerschaft muss nicht zwangsläufig mit unethischem Verhalten einhergehen. Wenn Sie an Handelsketten wie Aldi in Deutschland oder Hofer in Österreich denken, so streben diese die Preisführerschaft an, sind aber dennoch extrem kundenfreundlich, zum Beispiel in Bezug auf den Umgang mit Reklamationen. Sie nehmen fast alle Waren wieder zurück, tauschen sie aus oder geben dem Kunden sogar das Geld zurück.

Nummer 5: Selbstdarstellung im Verkauf

Der minderbegabte Verkäufer versucht auch gern, Kunden zu überzeugen, indem er sich sehr stark selbst darstellt. Oft verbirgt sich auch dahinter ein geringeres Selbstwertgefühl. Ein selbstsicherer Verkäufer muss sich nicht darstellen, da er genau weiß, was er dem Kunden bieten kann.

Selbstdarstellung erkennt ein Gesprächspartner sofort. Dieser Verkäufer spricht fast im Monolog, dass sein Unternehmen „das beste und größte“ oder – noch schlimmer – er unschlagbar gut sei.

Wie formulierte es ein ehemaliger US-Präsident? „Man kann eine geraume Weile eine Menge Leute zum Narren halten. Aber alle Leute für alle Zeiten zum Narren halten kann man nicht.“

Tipps für Top-Verkäufer:

Ein Top-Verkäufer nutzt selten die Selbstdarstellung und stellt nicht sich in den Mittelpunkt, sondern den Kunden. Ein Top-Verkäufer kommuniziert wertschätzend und authentisch. Er benötigt ein gutes Selbstwertgefühl. Er muss seine eigenen Fähigkeiten und Schwächen genau kennen und akzeptieren. Daraus resultiert ein gesundes Selbstbewusstsein, ohne Angeberei – die Wirkung dieser Charaktereigenschaften kommt ganz von selbst.