

Je besser ich dich kenne, umso mehr bereite ich mich vor

Das Prinzip der umgedrehten Pyramide

Warum lesen Sie dieses Kapitel? Was versprechen Sie sich davon? Ich kann Sie jetzt nicht direkt fragen, während ich an meinem Computer sitze und diese Worte eintippe. Aber ich gehe davon aus, dass Sie sich das Buch gekauft haben, weil der Klappentext Ihnen etwas verspricht, das Sie haben wollen. Nämlich: Sie wollen verkaufen. Und Sie wollen nicht so weiterverkaufen, wie Sie das bisher gemacht haben.

Sie wollen weniger. – Weniger Frustration, weniger Druck, nicht noch mehr Kunden, die Ihnen verlorengehen.

Und Sie wollen mehr. – Mehr Umsatz, mehr Spaß, mehr Kundenbindung.

Sie wollen sich weiterentwickeln. Zu einem hervorragenden Verkäufer werden, der von seinen Kunden um Rat gefragt wird. Der eine gute Beziehung zu ihnen hat. Der gute Geschäfte macht.

Was brauchen Sie dafür? Ein Produkt haben Sie. Ein richtig gutes sogar, nachdem Sie die ersten beiden Kapitel gelesen haben. Aber jetzt brauchen Sie noch die passenden Werkzeuge, um ein erfolgreicher Verkäufer zu sein.

Stimmt das? Habe ich Ihren Bedarf richtig skizziert? Oder ist da noch mehr?

Nachdem Sie das letzte Kapitel gelesen haben, sagen Sie sich jetzt vielleicht: Ja, ich will meinen Kunden bedingungslos dienen. Ja, ich will ihnen genau das verkaufen, was sie brauchen. Nur: Wie mache ich das? Mit anderen Worten: Sie suchen eine Anleitung, wie Sie genau herausfinden, welchen Bedarf Ihr Kunde hat.

Das lässt sich machen. Diese Anleitung kann ich Ihnen in diesem Kapitel liefern. Wenn ich das tue, werden Sie die Methode dann anwenden? Wenn ich Ihnen genau das liefere, was Sie brauchen, werden Sie sich dann vor Ihre Kunden hinstellen und ihnen als hervorragender Verkäufer dienen?

Ah, Sie sagen, das reicht Ihnen noch nicht? Sie wollen Ihren Kunden dienen, schon klar. Aber Sie wollen auch selbst was davon haben. Sie wollen, dass Ihre Kunden begeistert sind und immer wieder zu Ihnen kommen. Sie wollen sicher sein, dass Ihre Kunden den Deal, den Sie ihnen auf den Leib geschneidert haben, auch annehmen. Ist es das?

Mal angenommen, ich liefere Ihnen genau das. Mal angenommen:

Am Ende des Kapitels wissen Sie, wie Sie Ihre Verkaufsgespräche so planen und gestalten können, dass Sie am Ende Ihr Produkt mit Sicherheit verkaufen.

Sie werden professioneller auftreten. Verbindlicher. So, dass Sie sich von allen anderen Verkäufern unterscheiden. So, dass Ihr Kunde Sie als wichtigen Ansprechpartner wahrnimmt.

Sie werden auch herausfinden, was Ihr Kunde wirklich will. Und mit wirklich meine ich: Sie werden ihm genau das Angebot machen, das er braucht – selbst wenn er am Anfang selbst gar nicht so genau wusste, was das ist.

Aber das ist nicht alles: Wenn Sie das Kapitel gelesen haben, erkennen Sie auch sofort, wenn das Gespräch hakt und woran. Sie kennen Methoden, wie Sie Ihr Produkt auch dann noch an den Mann oder die Frau bringen.

Vorausgesetzt, ich leiste das alles mit meinem Kapitel. Werden Sie dann hingehen und das, was Sie gelernt haben, umsetzen? Ja oder nein?

Sie sind skeptisch? Sie denken, ich verspreche Ihnen das Blaue vom Himmel? Erwarte Dinge von Ihnen, die gar nicht möglich sind?

Gut, zugegeben: Ich verlange viel. Ich habe einen hohen Anspruch an Sie. An Ihre Fähigkeiten. An den Typ Verkäufer, der Sie sein sollen. Die Latte, über die Sie da springen müssen, hängt ganz schön hoch. Würden Sie mir es abkaufen, wenn ich Ihnen sage: Das ist möglich?

Ja? Nein? Vielleicht? Sie sagen: „Ach ... Der Kreuter redet viel, wenn der Tag lang ist.“

Ja, okay. Zweifeln ist Ihr gutes Recht. Aber wenn ich Sie im Lauf dieses Kapitels überzeuge, dass es möglich ist, dann gehen Sie hin und werden ein hervorragender Verkäufer. Dann stellen Sie die Pyramide auf den Kopf. Dann bereiten Sie sich auf jeden Kunden gründlich vor – auf Ihre Stammkunden am besten.

Haben wir einen Deal?

Reden ist Silber, Schweigen ist Gold

Seit etwa einer Dreiviertelstunde erlebe ich eines der bizarrsten Verkaufsgespräche meines Lebens. Ich begleite einen meiner Kunden, um ihn zu coachen. Er ist Vertriebler einer großen Druckerei und will eine regionale Bankfiliale als Neukunden gewinnen.

„Wasserzeichen im Firmen-Briefpapier sind selbstverständlich machbar. Ab einer Bestellmenge von 100 000 Bogen jährlich bieten wir an, das Sonderpapier immer vorrätig zu haben, so dass Sie auch kurzfristig nachdrucken lassen können“, erklärt mein Coachee seinem Kunden, dem Vertreter des Bankhauses.

„Dann haben Sie also eine enge Kooperation mit einem bestimmten Papierhersteller?“

„Nicht mit einem, mit drei verschiedenen. Jeder hat in einem anderen Bereich herausragende Qualität zu bieten. Wünschen Sie gestrichenes oder mattes Papier? Mit Struktur? Eines, das Prägungen besonders präzise annimmt? Übrigens ist es auch kein Problem, die Farbe Ihres Logos als fünfte Druckfarbe zu verwenden, das garantiert, dass der Ton immer exakt gleich getroffen wird.“

Der Herr von der Bank geht auf die Fragen gar nicht ein. Stattdessen ...

„Auf Ihrer Homepage habe ich gesehen, dass Sie mehrere Standorte haben. Welche sind das noch mal? Sind die Standorte spezialisiert?“

Auf diese Weise geht es weiter. Mein Klient ist sichtlich geschmeichelt vom Interesse seines Gesprächspartners an seinem Unternehmen. Er liefert einen Schwall von Informationen – und scheint kaum zu merken, dass sich

das Gespräch zunehmend um die Druckerei dreht statt um ihre Druckerzeugnisse.

Nach einer Stunde bricht der Bankvertreter ab: „Vielen Dank für die Informationen. Ich muss jetzt zu meinem nächsten Meeting. Mir scheint, für Ihre Druckerei ist ein Börsengang oder eine Fusion der logische nächste Schritt in der Firmenstrategie. Falls Sie dafür einen Finanz- und Planungspartner suchen, unterstützen wir Sie gerne.“ Er drückt meinem Kunden eine Visitenkarte in die Hand und ist weg.

Ups! Wer war hier eigentlich in der Rolle des Verkäufers?

Schlecht vorbereitet, dieses Gespräch, könnten Sie jetzt denken. Der Verkäufer hat sich nicht erkundigt, ob er es überhaupt mit einem Kunden zu tun hat – oder mit jemandem, der ihn als Kunden akquirieren will.

Aber selbst wenn klar ist, dass ein echter Kunde vor dem Verkäufer steht, enden viel zu viele Gespräche ohne Abschluss. Der Verkäufer präsentiert wie ein Weltmeister, und am Ende verabschiedet sich der Kunde mit Hinweis auf seinen nächsten Termin mit einem vagen „Ich melde mich dann“.

Die naheliegende Erklärung wäre: Das liegt daran, dass der Verkäufer sich nicht rechtzeitig über das Zeitbudget seines Kunden informiert hat. Dass er unwissentlich überzogen hat, nicht rechtzeitig zum Abschluss gekommen ist. Ja, das ist ein Teil des Problems. Ich meine aber: Das Problem fängt viel früher an. Es fängt damit an, dass das Kundengespräch gar keins ist. Sondern ein Vortrag.

Viele Verkäufer sehen die Beziehung zu ihrem Kunden als Einbahnstraße. Sie sind begeistert von ihrem Produkt und wollen das auch mitteilen. Dafür – so denken sie – müssen sie reden und tolle Versprechen abgeben. Die Lebensversicherung wird sich definitiv auszahlen. Der Kaffee aus Indien wird schmecken wie kein zweiter. Die extra aus Australien importierte Limonade wird das Modegetränk des kommenden Sommers. Ihre Bank ist die beste. Diese Verkäufer sind überzeugt: Wenn sie ihre Kunden mit ihrem Enthusiasmus erst einmal angesteckt haben, dann ist der Abschluss garantiert.

Bis sie plötzlich Gegenwind bekommen.

Nach fünf Minuten merken sie: Das läuft hier nicht. Ich rede und rede und der Kunde reagiert nicht. Oder nicht so wie ich möchte. Ich bekomme mehr Widerstand, als ich erwartet hatte, und bin gefühlt seit Stunden mit der Einwandbehandlung beschäftigt.

Dieses Gefühl wird dann aber ziemlich schnell konkret – nach zehn Minuten ist tief drinnen jedem Verkäufer klar: Hier werde ich nichts verkaufen. Sie versuchen, die Einwände vom Tisch zu bekommen, aber letztendlich werden sie den Laden, das Büro ihres Kunden wieder verlassen. Ohne irgendetwas verkauft zu haben. Die Kunden haben sich mit dünnen Argumenten aus dem Gespräch gestohlen: Für einen neuen Baukran ist unser Unternehmen ja viel zu klein. Eine größere Blitzanlage braucht man nur für komplizierte Shootings – wir machen nur Porträts.

Trotzdem denken „ambitionierte“ Verkäufer immer noch: Das kann noch was werden. Der Kunde hat schließlich nicht Nein gesagt. Außerdem haben wir uns doch so nett unterhalten. Es gibt da einen Witz, der das ziemlich genau auf den Punkt bringt:

Nach einem langen Tag treffen sich zwei Verkäufer an der Hotelbar auf einen Absacker. Fragt der eine den anderen: „Und ... wie war dein Tag?“

„Super, ich hab’ lauter tolle Gespräche geführt.“

„Hmm. Ja, ich hab’ auch nichts verkauft.“

Von netten Gesprächen werden Sie nicht satt. Und Ihr Kunde auch nicht. Dabei ist ziemlich eindeutig, was hier falsch läuft: Wie wollen Sie als Verkäufer jemandem etwas verkaufen, wenn Sie nicht wissen, was er will und braucht?

Stellen Sie sich vor: Seit ein paar Tagen hatten Sie schon so ein komisches Kratzen im Hals und als Sie heute Morgen aufgewacht sind, war klar: Sie haben sich eine richtig schöne Erkältung eingefangen. Halsweh, Triefnase, Nebel im Gehirn. Ihre Nebenhöhlen sind vollkommen zu. Mit Glück können Sie durch ein Nasenloch atmen. Der Virus, der momentan unterwegs ist, hat auch Sie voll erwischt. Eigentlich würden Sie sich gerne krankschreiben lassen und auskurieren, aber da ist dieses Projekt, das kurz vor dem Abschluss

steht. Sie können einfach nicht zu Hause bleiben. Also gehen Sie zum Arzt. Vielleicht kann er Ihnen was verschreiben, damit Sie schnell wieder auf die Beine kommen.

Gesagt, getan. Sie steigen ins Auto und fahren zu Ihrem Hausarzt. Das Wartezimmer ist brechend voll. Alles schnieft, rotzt und hustet. Zum Glück werden Sie schnell aufgerufen. Ihr Arzt begrüßt Sie freundlich und bevor Sie anfangen können, ihm von Ihrer Krankheit zu erzählen, legt er los:

„Ich hab da drei tolle Medikamente reinbekommen: Contracapidolor, Antidolorvin und hier – falls Sie mit Pillenschlucken Schwierigkeiten haben – die Tropfen, Epiphorum Gravedo.“

„Hilft das auch gegen ...“

Weiter kommen Sie gar nicht, denn Ihr Hausarzt ist nicht mehr zu stoppen: „Ich verschreib’ Ihnen zweimal Epiphorum. Das hilft einfach gegen alles.“

Bevor Sie überhaupt schauen können, haben Sie das Rezept in der Hand und der Arzt hat Sie mit den Worten „Morgens und abends jeweils zwanzig Tropfen“ hinaus bugsiert.

Was würden Sie von diesem Arzt halten? Würden Sie ihm genug vertrauen, um das Medikament zu nehmen?

Natürlich, die Frage ist rein hypothetisch. Kein Arzt würde sich so verhalten. Selbstverständlich untersucht er den Patienten gründlich, stellt seine Fragen und erstellt daraus eine Diagnose, bevor er ein Medikament verschreibt. Aber viele Verkäufer tun das nicht mit ihren Kunden, sondern verhalten sich genau wie der Arzt, den ich gerade beschrieben habe. Welche „Krankheit“ ihr Kunde hat, ist egal. Sie versuchen, ihre Produkte loszukriegen. Dabei ist ein guter Verkäufer nichts anderes als ein Arzt: Was bei dem die Diagnose ist, ist beim Verkäufer die Bedarfsermittlung. Erst wenn Sie den Bedarf des Kunden kennen, präsentieren Sie die dazu passende Lösung: Ihr Navigationssystem oder den neuen DVD-Rekorder mit der extra großen Festplatte.

Das ist eine ganz natürliche Reihenfolge. Wenn Sie es anders machen, werden Sie kein Vertrauen aufbauen, sondern nur auf Ablehnung stoßen.

Menschen, die nur von sich erzählen, können keine Beziehung aufbauen. Wir geben uns viel lieber mit Menschen ab, die sich für uns interessieren. Die präsent sind. Wenn Sie das nicht tun, können Sie ein noch so tolles Produkt haben – Ihr Kunde wird es nicht kaufen wollen. Er hat nicht das Gefühl, dass es eine Lösung für sein Problem ist.

Die Lösung für Ihr Dilemma ist also naheliegend: mit dem Kunden in ein echtes Gespräch kommen, Fragen stellen und zuhören, bis Sie wissen, was er haben will. Die Frage ist nur: Warum fällt das bloß so schwer?

Meine Erfahrung ist: Verkäufer sind darauf gepolt, aktiv zu sein. Das Gespräch voranzutreiben. Mit ihren Emotionen zu arbeiten. Darauf, jede Gelegenheit zu nutzen, den Sack zuzumachen. Der Verkäufer will das Heft in der Hand haben. Und das ist auch gut so, diese Fähigkeit braucht er zum Beispiel in der Präsentationsphase dringend. Dort kann er den Kunden mit seiner Fach- und Marktkenntnis beeindrucken. Problematisch wird es nur, wenn Verkäufer ihre Kunden in jeder Phase des Verkaufsgesprächs zutexten. Das gilt insbesondere für die Bedarfsermittlung. Und gerade dort nimmt das Reden meiner Erfahrung nach oft auch ungeahnte Ausmaße an.

Ich habe Verkäufer erlebt, die ihr Gegenüber mit einem Wortschwall regelrecht zuschütten. So frei nach dem Motto: Solange der Verkäufer redet, kann der Kunde nicht Nein sagen. Das stimmt auch: Solange der Verkäufer nicht zuhört, muss er sich kein Nein anhören. Mit diesen Mechanismen versuchen viele Verkäufer unbewusst, unangenehmen Situationen aus dem Weg zu gehen. Bloß dass das Unangenehme dadurch nicht weggeht. Es wird nur noch größer. Und der Verkäufer erreicht mit dieser – oftmals unbewussten – Strategie genau das, was er nicht will: Der Kunde sagt später wirklich aus voller Überzeugung Nein! Weil er sich denkt: Oh Mann, dieser Verkäufer ist eine Quarktasche – labert mich voll und will mir sein Produkt aufs Auge drücken. Ob ich's brauche, ist ihm egal. Seit einer halben Stunde erzählt er mir von einer Lösung, die vollkommen an meinem Problem vorbeigeht. Kann der nicht jemand anderem die Zeit stehlen? Bei mir brennt gerade die Hütte! Mein Reinigungsmittel zersetzt die teuren Teppiche meiner Kunden. Ich brauche eine Lösung! Jetzt!

Aber den Verkäufer mit den Worten zu unterbrechen: „Vielen Dank für Ihre Mühe, aber ich glaube, Ihre Lösung passt nicht zu meinem Problem“,

dazu sind die meisten Kunden schlicht zu höflich. Sie warten deshalb so lange, bis der Verkäufer versucht, die Dinge festzumachen. Dann erst kommt der eigentliche Widerstand. Wenn es um den Preis, die Farbe, die Liefermodalitäten geht. Plötzlich bekommen die Verkäufer Vor- und Einwände auf den Tisch, über die vorher nie geredet wurde.

Das passiert, damit beide Seiten ihr Gesicht wahren können: Der Kunde will Ihnen nicht ins Gesicht sagen, dass Ihr Produkt für ihn keinen Nutzen hat. Das würde ja bedeuten, dass sowohl er als auch Sie es sich nicht richtig überlegt haben, als Sie diesen Termin ausgemacht haben. Wenn der Kunde stattdessen irgendwelche Formalitäten vorschiebt, kommt er aus der Sache wieder raus, ohne Ihnen zu nahe zu treten.

Wie angenehm ist es da doch, wenn ein Kunde schon von Anfang an klar sagt, was er will. Das macht die Sache einfach: Sie brauchen ihm nur genau das zu liefern, und schon sind beide glücklich, er und Sie. Oder?

Direkt zur Kasse? Bloß nicht!

Wer Kinder und ein Auto hat, weiß, dass das manchmal keine gute Kombination ist. Gerade wenn der Verkehr am schlimmsten ist und man sich aufs Fahren konzentrieren will, wird auf der Rückbank entweder gestritten oder gequengelt.

Das Problem hatte ich auch. Aber vor etwa zwei Jahren fiel mir ein, wie ich es lösen könnte: Damit die Kleinen auf der Fahrt beschäftigt sind, wollte ich ein iPad kaufen, auf dem sie spielen oder sich Trickfilme anschauen können.

Ich gehe also in den Apple Store, orientiere mich kurz und steuere auf die iPads zu. Zu dem Verkäufer, der mich anspricht, sage ich: „Ich hätte gerne dieses iPad“ und deute mit dem Finger auf ein konkretes Produkt.

Eine Traumsituation für einen Verkäufer: Er muss nicht lange beraten – der Kunde weiß, was er will. Er kann sofort zum Abschluss kommen und hat kaum Arbeit mit mir. Doch statt dass er es sich leicht macht, indem er mir ein iPad aushändigt, mich zur Kasse schickt und einen Effizienzrekord aufstellt – iPad in unter einer Minute verkauft –, macht er sich das Leben schwer und fängt ein Gespräch mit mir an.

„Wofür brauchen Sie das iPad denn?“

„Für meine Kinder, damit die sich während der Autofahrt Filme anschauen können.“

„Wie viele Filme sollen denn da drauf?“

„Ja, so zwanzig. Ein bisschen Auswahl sollen die schon haben.“

„Da wird Ihnen dieses hier nicht reichen, fürchte ich.“

„Wieso das denn?“

„Der Speicherplatz ist bei diesem Gerät zu klein. Da passen nur etwa fünf Filme drauf.“

„Hmm, was können Sie mir denn dann empfehlen?“

Das Gespräch geht noch eine Weile weiter und das Resultat ist: Ich verlasse den Apple Store und habe 1.000 statt 600 Euro ausgegeben. Für ein großes iPad mit Retina Display, eine Hülle, zwei Adapterstecker, einen Anschlussstecker für zwei Kopfhörerbuchsen, einen TV-Empfänger etc. Ich fühle mich aber überhaupt nicht über den Tisch gezogen, sondern bin glücklich und stolz. Ich weiß, dass ich genau das Richtige eingekauft habe: Meine Kinder fahren umso lieber mit mir Auto, weil sie in Ruhe einen Film gucken können. Und ich kann mich im Stadtverkehr voll auf die Fahrt konzentrieren.

Was ich Ihnen mit dieser Geschichte sagen will: Es gibt Kunden, die glauben genau zu wissen, was sie wollen und brauchen. Und die sich trotzdem irren.

Das kann mehrere Gründe haben. Der erste ist, dass der Kunde zwar weiß, was er braucht, aber sich einen falschen Fachbegriff dafür gemerkt hat. Oder jedenfalls andere Worte dafür verwendet, als Sie es tun würden. Wir wurden vor ein paar Jahren öfter angefragt, ob wir auch ein Key Account Management Training anbieten. Wir haben das immer abgelehnt, da es dafür zwei, drei andere Anbieter gibt, die eine wesentlich höhere Kompetenz in diesem speziellen Bereich haben. Bis wir bei einer dieser Anfragen gesagt haben: „Definieren Sie mal Ihre Trainingsziele. Was soll denn nach dem Training anders sein, als es jetzt ist?“ Dann war plötzlich klar: Der Kunde wollte gar nicht das, was wir unter Key Account Management Training verstehen. Er wollte einfach nur ein individuelles Verkaufstraining für Großkundenbetreuer. Das konnten wir ihm anbieten.

Der zweite mögliche Grund ist: Der Kunde kennt zwar den richtigen Fachausdruck für das, was er möchte. Aber das, was er möchte, ist nicht wirklich das, was er braucht. Er fragt nur deswegen danach, weil er nicht weiß, dass es etwas anderes gibt, was noch viel besser auf seine Bedürfnisse passt. Ich habe vor kurzem einen Unternehmer bei der Personalsuche beraten. Der Kunde suchte Außendienstler und wollte von mir wissen, wie er sie findet. Nach wenigen Fragen stand für mich aber fest: Er braucht gar keine Außendienstler. Er fährt selbst zu seinen Kunden und braucht nur jemanden, der für ihn die Termine ausmacht. Er braucht also Telefonverkäufer. Ich habe ihm gezeigt, wie er sie findet; der Kunde war im siebten Himmel. Sein Feedback: „Das war jetzt nicht das, was ich wollte, aber diese Lösung ist viel besser.“

Machen Sie sich klar: Richtig gute Verkäufer geben ihren Kunden nicht das, was die wollen, und schicken sie dann zur Kasse. Top-Verkäufer machen es sich nicht leicht, sondern treten einen Schritt zurück und fragen: Was will mein Kunde wirklich? Was ist für ihn die ideale Lösung? Was bringt ihm den meisten Nutzen?

Verkäufer, die ihrem Kunden sofort geben, was er will, verkaufen gar nicht – sie verteilen Waren.

Was ist also Ihre innere Haltung? Sind Sie Warenverteiler oder Verkäufer? Wo bleibt Ihre Leistung, für die Ihr Kunde bezahlt? Ihre Aufgabe ist es, Ihrem Kunden die beste Lösung zu verkaufen.

Auch, wenn Sie feststellen, dass der Kunde gar nicht die XL-Lösung braucht, sondern die M-Lösung es auch tut? Er hat zwar nach dem Versicherungspaket mit betrieblicher Vermögensschaden-Versicherung gefragt, aber für die Schadensfälle, die bei ihm auftreten können, genügt die normale betriebliche Haftpflichtversicherung. Er hat zwar für seine Datenbank einen Systemadministrator-Bereitschaftsdienst angefragt, aber bei seiner Betriebsgröße kann das mit einer kleinen Schulung auch sein interner IT-Administrator nebenbei miterledigen. Müssen Sie den Kunden darauf hinweisen, selbst wenn Sie dadurch Umsatz verlieren?

Ja, selbst dann. Da müssen Sie sich trauen zu sagen: „Für Ihre Zwecke reicht die kleinere Lösung. Da können Sie außerdem noch Geld sparen.“ Seien Sie ehrlich zu Ihrem Kunden. Er wird sich das merken. Wenn er dann

später mal wirklich die ganz große Lösung braucht, wird er direkt zu Ihnen kommen. Das ist dann der Zeitpunkt, an dem Sie ernten können, was Sie mit Ihrer Ehrlichkeit gesät haben. Denn Ehrlichkeit schafft Vertrauen. Und Vertrauen schafft Umsatz.

Leider wird dieser Grundsatz noch viel zu wenig umgesetzt. Die Verkäufer aus dem Apple Store sind deshalb momentan nicht umsonst die Benchmark, was Verkauf im Einzelhandel angeht: Nicht viele andere stellen die Bedarfsermittlung so in den Vordergrund wie sie.

Wie könnten sie auch? Kaum jemand sagt angehenden Verkäufern, wie wichtig das ist. Ausbildungen, Ratgeber, Trainings, Seminare im Verkaufen hatten bisher immer – und haben auch noch heute – die Schwerpunkte Einwandbehandlung, Preisgespräch und Abschluss. Zwei von drei Schulungstagen gehen dafür drauf. Da wird die meiste Energie reingesteckt. Für diese Situationen wird hart trainiert. Die Verkaufsgespräche laufen dann entsprechend ab.

Ich vergleiche ein übliches Verkaufsgespräch gerne mit einer Pyramide. Stellen Sie sich mal dieses gleichschenklige Dreieck vor: Oben blauer Himmel, dann kommt die Pyramidenspitze, das Bauwerk wird immer breiter, und unten ist der Sand. Übersetzt fürs Verkaufsgespräch: Zuerst versprechen Sie das Blaue vom Himmel in Bezug auf die Umsätze, die Sie erreichen wollen. Dann gehen Sie ins Gespräch. Das ist als Pyramide von oben nach unten aufgebaut: sehr wenig Vorbereitung – wozu auch Zeit damit verschwenden? Es kommt sowieso alles anders als geplant. Dann ein klein wenig Small Talk. Kurze Bedarfsermittlung – wozu soll ich eine lange machen? Ich als Experte weiß doch, was der Kunde braucht. Dann kommt die Präsentation. Ausführlich. Den Rest des Gesprächs verbringt man mit der Einwandbehandlung. Noch ausführlicher: Der Preis ist zu hoch. Die Farbe zu rot. Der Kunde will erst in einem Monat zahlen. Damit werden Sie die meiste Zeit verbringen. Und am Ende wird alles im Sand verlaufen: Sie bekommen eine lose Zusage – die eigentlich eine Absage ist.

Das ist aber alles Verhalten von gestern. Das muss bei keinem Verkäufer sein, erst recht nicht bei einem Top-Verkäufer. Was meine ich damit? Dass Sie sich die ganze Einwandbehandlung sparen können, sie in den Schulungen und bei den Verkaufsratgebern überspringen sollten? Nicht unbedingt.

Verstehen Sie mich bitte richtig: Einwände müssen behandelt werden, wenn sie auftauchen. Ich bin aber überzeugt: Wenn Sie richtig vorgehen, haben Ihre Kunden gar keine Einwände. Dementsprechend werden Sie auch verkaufen. Ihre Preise werden akzeptiert werden, ohne dass nachverhandelt wird.

Das schaffen Sie, indem Sie die Pyramide auf den Kopf stellen. Sprich: Oben ist die Basis, unten die Spitze, aber die Verkaufsphasen bleiben unverändert. Nun ergibt sich aber durch das gekippte Bild ein ganz anderes Verhältnis, was den Zeiteinsatz und die Energie angeht: Der größte Teil der Pyramide gehört der Vorbereitungsphase, etwas kleiner fällt das Beziehungsmanagement und die Präsentation aus, die Einwandbehandlung ist noch dünner, Preisgespräche sind nur noch pro forma da, und zum Abschluss kommen Sie ganz natürlich: Dadurch dass die zwei Linien des Dreiecks aufeinander zu laufen, treffen sie zwangsläufig aufeinander und überschneiden sich.

So einfach kann verkaufen sein – wenn Sie es richtig angehen.

Verbringen Sie also die meiste Zeit mit der Vorbereitung! Das sorgt dafür, dass die nächsten Schritte immer weniger Zeit benötigen. Der Abschluss ist dann eine Sache von 30 Sekunden: Stift zücken, unterschreiben, sich die Hände schütteln. So einfach geht das. Aber nur, wenn Sie von Anfang an richtig an die Sache herangehen.

1. Die breite Basis der Pyramide: Vorbereitung am Schreibtisch

Setzen Sie sich mit Ihren Kunden auseinander! Informieren Sie sich! Dazu gehört, dass Sie alles an Informationen einholen, was Sie bekommen können. Suchen Sie im Internet nach der Firma, googlen Sie. Schauen Sie, was Sie über Ihren Ansprechpartner bei XING erfahren. Telefonieren Sie mit Kollegen. Welche Erfahrungen haben die gemacht? Mit der Firma? Mit Ihrer Kontaktperson? Mit anderen Mitarbeitern des Unternehmens? Wenn Sie es mit einer Aktiengesellschaft zu tun haben, können Sie sich auch den Geschäftsbericht kommen lassen. So erhalten Sie wertvolle Insider-Informationen und Ihre Gesprächspartner werden staunen, wie gut Sie als Branchenfremder deren Bedürfnisse kennen.

.....

KENNE DEIN UMFELD!

In den Geschäftsberichten sind nicht nur die Geschäftszahlen des Unternehmens aufgeführt, sondern Sie finden auch Analysen der Marktsituation und können herausfinden, welchen Herausforderungen sich Ihr Kunde stellen muss. Am besten besorgen Sie sich nicht nur den Geschäftsbericht Ihres Kunden, sondern auch den des Marktführers – der geht garantiert auf die aktuellen Branchentrends ein, weil der Marktführer sie selbst setzt. Wenn Sie also in der Versicherungsbranche tätig sind, besorgen Sie sich den Geschäftsbericht der Allianz. Für die Automobilbranche den von Volkswagen. Auf diese Art und Weise bekommen Sie ein gutes Gespür dafür, wie die Branche tickt.

.....

Das tun Sie aber nicht nur dann, wenn Sie gerade in eine neue Branche gewechselt haben. Sondern grundsätzlich. Auch, wenn Sie schon 20 Jahre Branchenerfahrung haben.

Von Kurt Tucholsky gibt es ein schönes Zitat: „Erfahrung heißt gar nichts. Man kann seine Sache auch 20 Jahre schlecht machen.“ Und zwar dann, wenn 20 Jahre Branchenerfahrung bedeuten, im ersten Jahr etwas zu lernen und 19 Jahre lang das zu wiederholen, was man im ersten Jahr gelernt hat. Dann ist es nicht die Erfahrung von 20 Jahren, sondern von einem. Und zwar eine ganz schön veraltete. Bleiben Sie deshalb offen und aufmerksam. Sie werden immer wieder mit Neuem konfrontiert. Erschließen Sie sich neue Produkte, Branchen, Themenfelder. Machen Sie das 20 Jahre lang. Dann haben Sie Erfahrung! Und auch auf der können Sie sich nicht ausruhen.

Was für die Branche insgesamt gilt, gilt für jeden einzelnen Kunden: Studieren Sie seine Situation gründlich, bevor Sie hinfahren. Vor jedem Termin. Auch, wenn Sie den Ansprechpartner seit zwölf Jahren kennen und inzwischen sogar wissen, welche Fächer seine Tochter studiert. Ja, gerade dann. Denn dann ist die Gefahr, dass sowohl Sie als auch Ihr Kunde auf Autopilot fahren, besonders groß. Es kann sich in seiner Branche, seiner Firma immer etwas ändern – und plötzlich braucht er ein ganz anderes Angebot von Ihnen als das, was er seit zwölf Jahren regelmäßig kauft. Vielleicht hat er das selbst noch nicht gemerkt. Jetzt ist Ihre Aufmerksamkeit gefragt. Schalten Sie den Autopilot ab!

Apple war jahrelang für seine Computer bekannt. Das war das, wofür der Name Apple stand. Bis ein Lieferant in der Apple-Zentrale eine erste Version des iPod vorstellte. Was dann passiert ist, ist jedem bekannt.

Also: Je länger Sie den Kunden kennen, desto besser bereiten Sie sich auf ihn vor.

Für große Kunden können Sie dazu Google Alert benutzen. Hier werden mehr als 700 Zeitungen und Magazine gescannt. Wenn Sie etwa „Bayerische Motorenwerke“ eingeben, werden Ihnen alle Nachrichten angezeigt, die in den letzten zwei Wochen mit BMW zu tun hatten. Das ist einerseits super für den Small Talk. Andererseits können Sie das aber auch nutzen, um Ihrem Kunden etwas zu verkaufen. Die Farbenfabrik Ihres Kunden steht wegen einem Verstoß gegen die Umweltauflagen in der Kritik? Sie haben das passende Filtersystem für ihn.

Zur Vorbereitung gehört aber noch viel mehr, als sich mit der aktuellen Situation des Kunden zu beschäftigen. Jeden einzelnen Aspekt des Gesprächs, das da auf Sie zukommt, machen Sie sich im Voraus klar. Spielen Sie das Gespräch im Kopf durch. Dafür können Sie einen Fragenkatalog wie diesen verwenden:

- ➔ Habe ich wirklich alle Quellen genutzt, um mich über meinen Kunden zu informieren?
- ➔ Kenne ich mich mit meinem Produkt rundherum aus? Welche Fragen werden mir wohl gestellt? Welche Fragen muss ich in der Bedarfsermittlung stellen? Mit welchen Einwänden kann ich konfrontiert werden?
- ➔ Wer nimmt an dem Gespräch teil? Nur mein Kontakt und ich? Oder sitzen da mehrere Entscheider mit am Tisch?
- ➔ Habe ich es überhaupt mit den Entscheidern zu tun? Oder muss mein Ansprechpartner seine Kaufentscheidung erst noch mal intern abstimmen?
- ➔ Wie läuft der Verkaufszyklus? Gibt es erst einen Test? Wollen die zuvor ein Angebot? Gibt es ein Pilotprojekt? Oder kann ich gleich zum Abschluss kommen?
- ➔ Wann und wo ist mein Termin? Wie komme ich hin? Was muss ich dafür mitbringen? Welche Medien, Tools brauche ich?
- ➔ Was will ich bei diesem Termin erreichen? Was ist mein Optimal- und was mein Minimalziel?

Ergänzen Sie das, was ich hier aufgeführt habe, durch Fragen, die in Ihrem Gebiet wichtig sind, und machen Sie einen Fragenbogen daraus, den Sie für jedes Gespräch extra ausfüllen. Damit haben Sie alle nötigen Infos schnell und übersichtlich parat. Außerdem erhöht das Ihre Chance drastisch, mit dem richtigen Angebot beim richtigen Kunden zur richtigen Zeit aufzuschlagen und den richtigen Eindruck zu hinterlassen. Weil Sie informiert sind. Weil Sie sich gut vorbereitet haben. Weil Sie mit den richtigen Tools zum Kunden kommen.

Übrigens: Zur Vorbereitung gehört auch die Terminvereinbarung. Es bringt in meinen Augen nichts mehr, wenn Sie unangemeldet beim Kunden auftauchen. Die Zeiten der Kaltbesuche sind vorbei! Es gibt zwar noch ein paar Branchen, wo das üblich ist. Aber in 99 Prozent aller Fälle kommen Sie höchstens noch zum Empfang, dann ist Schluss. Die Damen verstehen es, Sie professionell abzuwimmeln. Außerdem haben Sie keinen Vorteil, wenn Sie so vorgehen: Ihr Kunde hat höchstwahrscheinlich keine Zeit für Sie. Ist nicht vorbereitet. Oder er ist im schlimmsten Fall gar nicht da. Einen Termin auszumachen hat dagegen viele Vorteile: Die Wahrscheinlichkeit, in dieser Zeit einen Auftrag zu platzieren, ist viel größer. Der Kunde ist da. Er hat Zeit. Er ist vorbereitet. Sie bringen Ihrem Kunden eine ganz andere Wertschätzung entgegen, weil Sie Ihre Zeit ausschließlich ihm widmen. So ist es viel einfacher, ihm Ihr Angebot schmackhaft zu machen, als wenn Sie einfach vorbeischneien.

Angeln Sie sich den Termin! – Aber wie?

Die Terminakquise funktioniert immer noch am besten am Telefon. Vorsicht: Erst einmal geht es nur darum, einen Termin zu vereinbaren und die Voraussetzungen zu klären: Wer nimmt teil? Was will Ihr Gesprächspartner und was wollen Sie bei dem Termin erreichen? Erliegen Sie nicht der Versuchung, bereits am Telefon mit dem Verkaufen anzufangen! Nehmen Sie sich zu viel auf einmal vor, kann es sein, dass Sie gar nichts erreichen. Mir geht es nicht darum, dass Sie Zeit verschwenden – Ihre und die Ihres Kunden –, sondern darum, dass Sie zum Ziel kommen. Am besten schaffen Sie die Terminvereinbarung, wenn Sie sich zunächst voll darauf fokussieren. Und sie zügig durchziehen.

In meinen Verkaufstrainings habe ich dazu eine eigene Übung: Neben dem Telefon steht eine Sanduhr. Sobald der Verkäufer den Kunden qualifiziert hat – sobald der Kunde also gesagt hat „Ja, für das Thema Instandhaltung sind Sie bei mir richtig“ –, drehen wir die Sanduhr um. Meine Erfahrung ist: Wenn ein Verkäufer ab diesem Moment länger als die drei Minuten der Sanduhr braucht, um zur Terminvereinbarung zu kommen, dann wird es in der Regel ruckelig und die Wahrscheinlichkeit, dass er den Termin fixiert, immer geringer. Das bedeutet nicht, dass Sie nur drei Minuten mit dem Kunden reden dürfen. Nach der Terminvereinbarung besteht natürlich noch die Möglichkeit, Small Talk zu machen oder einige Punkte für die Vorbereitung zu klären. Aber Ihre Zielorientierung in den ersten Minuten ist entscheidend für die Frage, ob Sie einen Termin vereinbaren oder nicht.

Auch wenn Sie keine Telefonanlage haben, bei der Sie eine Störung einprogrammieren können: Setzen Sie sich ein Zeitlimit für die Gespräche und behalten Sie die Uhr im Auge. Dadurch werden Sie viel fokussierter. Sie kommen schnell auf Ihr Anliegen zu sprechen und steuern auf den Termin zu. Mit der Zeit wird das zur Gewohnheit.

Und wenn Sie einen Termin telefonisch ausgemacht haben, dann bestätigen Sie den auch schriftlich. Bei Neukunden ist das Pflicht. Machen Sie es aber auch bei Bestandskunden und ganz besonders bei unzuverlässigen Kunden. Allein schon durch das Verschicken der Terminbestätigungsmail heben Sie sich von 95 Prozent der Verkäufer ab. Die meisten halten das für einen großen Aufwand und machen es einfach nicht. Jetzt schicken Sie aber nicht eine 08/15-Bestätigung raus, sondern eine Profi-Bestätigung à la Kreuter. Das wird Ihre Chancen auf ein gutes Gespräch nochmal deutlich erhöhen. Und so sieht die Vorlage dazu aus:

Sehr geehrter Herr Brenner,

vielen Dank für das freundliche und informative Telefonat von heute Vormittag. Hiermit bestätige ich unseren Gesprächstermin am 13.7.2014 von 10 bis 11 Uhr bei Ihnen im Haus, Schillerstraße 15 in Musterstadt. Es geht dabei um folgende Punkte:

- 1. Ihre Einsparmöglichkeiten bei Heizkosten*
- 2. Wie Sie mit kosteneffizienteren Brennstoffen eine Menge Geld sparen können*

3. Wie Sie die Verbrennungsleistung Ihrer Anlage optimieren können

Weitere Information finden Sie auf unserer Website: www.die-heizlösung.de → Produkte → Heating Manager 2000.

Folgende unserer Bestandskunden stehen Ihnen gerne auch telefonisch zur Verfügung. Alle beide wissen, dass Sie sich gegebenenfalls melden:

*Ignaz-Taschner-Gymnasium, München; Ansprechpartner: Hr. Leitmeyer;
Tel.: 089/5575538*

*Prinz-Ernst-August-Stift, Köln; Ansprechpartner: Hr. Kürtenbach;
Tel.: 0221/23552455*

*Für Rückfragen: Meine persönliche Handynummer ist 0151 – 29 68 73 24 29 55.
Auf das persönliche Kennenlernen freue ich mich.*

*Viele Grüße,
Walter Batic*

P.S.: Damit wir noch konkreter an Ihren Daten arbeiten können, wäre es schön, wenn Sie sich die Betriebsdaten Ihrer Heizanlage für das erste und zweite Quartal 2012 heraussuchen könnten.

Der erste Vorteil, den Sie sich mit dieser Form der Terminbestätigung verschaffen, ist: Sie erzeugen eine hohe Verbindlichkeit. Der Termin wird mit extrem hoher Wahrscheinlichkeit stattfinden, und zwar allein deshalb, weil das Schreiben Professionalität ausstrahlt.

Ein weiterer Pluspunkt: Der Kunde kann sich vorbereiten, weil er genau weiß, um welche Themen es gehen wird. Damit bekommen Sie eine ganz andere Gesprächsqualität. Der Kunde kennt Ihr Produkt schon und kann vorab erkennen, welchen Nutzen er bei einem Kauf davon hat.

Der größte Vorteil ist aber: Der Kunde kann kurzfristig eine Kaufentscheidung treffen. Seit Ihrem telefonischen Kontakt hat er sich mit Kollegen, Vorgesetzten oder Ihren ehemaligen Kunden über Ihre Produkte ausgetauscht. Er konnte sich das Commitment seiner Entscheider einholen.

Der Termin ist ausgemacht und bestätigt. Sie sind vorbereitet und auf dem Weg zum Kunden. Ab wann beginnt jetzt eigentlich das Verkaufsgespräch?

2. Pyramidenstufe: Der Gesprächsaufakt

Beginnt das Verkaufsgespräch, wenn Sie auf den Parkplatz fahren? Wenn Sie am Empfang sind? Wenn Sie dem Kunden die Hand schütteln?

Nein: Es beginnt, wenn Sie in seine Straße einbiegen.

Mir wurde mal eine erschütternde Geschichte erzählt: Ein Kunde hatte einen Lieferanten zu einem Gespräch eingeladen. Er wollte sein Angebot vorstellen. Der verantwortliche Abteilungsleiter und ein paar seiner Kollegen waren schon früher im Konferenzraum und schauten durch die große Glasfront. Von weitem sehen sie, wie ein Auto auf das Firmengelände zufährt und mitten auf der Straße hält. Ein Mann im Anzug steigt aus, geht zum Straßenrand und pinkelt breitbeinig in den Straßengraben. Er steigt wieder ein und fährt weiter. Mein Kunde und seine Leute denken schon: „Das ist doch hoffentlich nicht unser Lieferant.“ Da biegt das Auto auf den Firmenparkplatz ein. Der Mann steigt aus, holt seinen Koffer aus dem Kofferraum und geht flotten Schrittes auf das Firmengebäude zu. Das anschließende Gespräch verläuft in einer ganz komischen Atmosphäre: Keiner will dem Gast die Hand schütteln. Das Gespräch ist schnell beendet. Eine Bestellung bei diesem Mann kommt nicht infrage.

Der erste Eindruck ist entscheidend. Das ist keine Floskel – das ist eine Tatsache. Der Psychologe Peter Borkenau nahm Versuchspersonen für 90 Sekunden auf Video auf und zeigte diese Filme dann Teilnehmern einer Studie. Die Studienteilnehmer sollten ihren Eindruck auf einer Liste von Persönlichkeitsmerkmalen festhalten – das wurde dann mit der Selbsteinschätzung der Versuchspersonen verglichen. Das Ergebnis: Die Teilnehmer konnten mit sehr großer Sicherheit sagen, wer von den Gefilmten extrovertiert, gesellig, kultiviert oder sozial verträglich war. In 90 Sekunden. Nur kompliziertere Persönlichkeitsmerkmale, etwa ob jemand hypochondrisch ist oder nicht, konnten nicht so schnell erkannt werden.

Was das Ergebnis dieser Studie zeigt, ist: Wir schließen von dem Verhalten unserer Mitmenschen und der Art, wie sie sich präsentieren, auf ihre Persönlichkeit. Automatisch und unbewusst. Das ist einfach so. Und das Schlimme dabei ist: Stecken Sie mal in einer Schublade drin, kommen Sie da fast nicht mehr raus.

Wenn Sie also auf dem Parkplatz Ihres Kunden ankommen, ziehen Sie bitte nicht Ihren Lippenstift nach, binden Sie sich nicht die Krawatte, essen Sie nicht Ihr Mettbrötchen auf, fangen Sie nicht erst an, Ihre Unterlagen zu sortieren. Wie sieht eigentlich Ihr Auto aus? Ist das die reinste Müllhalde, weil Sie letztes Wochenende den Gartenmüll damit weggefahren und sich vorher noch schnell einen Burger geholt haben? Glauben Sie nur nicht, dass man das von außen nicht sieht. Man sieht es. Oder ist das Auto schlammverspritzt, weil Sie vorhin die Abkürzung über den Feldweg genommen haben?

Seien Sie sich bewusst: Als Verkäufer stehen Sie in jedem Moment unter Beobachtung. Ihr Auftritt ist Teil des Kundengesprächs – die zweite Stufe der Pyramide. Im Einzelnen:

Ankommen

Es gibt genau eine richtige Vorgehensweise: Fahren Sie in Ihrem sauberen, aufgeräumten Auto auf den Parkplatz. Steigen Sie aus. Nehmen Sie Ihren Koffer. Gehen Sie schnurstracks auf das Firmengebäude zu.

Am Empfang

Geben Sie Ihre Visitenkarte am Empfang ab. Ihr Verkaufsgespräch bekommt von vornherein eine ganz andere Qualität: Die Frau am Tresen kann dann Ihren Namen richtig aussprechen. Sie weiß, in welcher Branche Sie sind und für welche Firma Sie arbeiten. Sie sind dann nicht mehr „der Vertreter, der wegen dem Termin da ist“. Sondern: „Herr Schneider von Immolation, der um 16 Uhr einen Termin bei Herrn Schmidt hat“.

Die Platzwahl

Wenn Sie von der Empfangsdame in den Besprechungsraum geführt werden und sie Ihnen einen Platz anbietet, bleiben Sie trotzdem stehen, bis Ihr

Gesprächspartner da ist. Wieso? Na überlegen Sie mal: Wenn es blöd läuft, setzen Sie sich versehentlich auf den Lieblingsplatz Ihres Kunden. Sie wollen ja nicht, dass er Ihnen gleich nach dem Reinkommen voreingenommen begegnet. Bleiben Sie also stehen, aber verpacken Sie das geschickt und höflich: „Vielen Dank, aber ich bin froh, wenn ich mal ein paar Minuten stehen kann. Ich bin die ganze Zeit im Auto gesessen.“

Die Getränkefrage

Wenn Sie gefragt werden, ob Sie was trinken möchten, nehmen Sie etwas an. Immer! Selbst wenn Sie heute schon fünf Kaffee hatten. Das ist ein Gebot der Höflichkeit – besonders in Süd- und Osteuropa, aber auch in den deutschsprachigen Ländern. Sie müssen ja keinen Kaffee oder Saft nehmen, ein stilles Wasser reicht völlig aus.

Visitenkarten-Knigge

In meinen Trainings höre ich oft die Frage: Wann werden denn eigentlich die Visitenkarten getauscht und wie viele verteile ich? Die Antwort: Jeder Teilnehmer erhält zu Beginn des Gesprächs eine Visitenkarte. Wenn Sie die Visitenkarten Ihrer Kunden bekommen, stecken Sie diese nicht gleich weg. Legen Sie sie in der Sitzreihenfolge vor sich hin. Einerseits zeigen Sie damit Respekt, andererseits ist das ziemlich praktisch: Wenn Ihnen ein Name nicht mehr einfällt, können Sie kurz einen Blick auf Ihre Spickzettel werfen.

Hände hoch! Überfall! Die Frage nach der Anreise

Fragt man Sie bei der Begrüßung, ob Sie gut hergekommen sind, sagen Sie Ja. Auch wenn Sie auf der Fahrt zur Firma überfallen, ausgeraubt und entführt wurden, Sie Ihren Entführern nur nackt entkommen konnten und sich mit dem letzten Geld auf Ihrer Notfallkreditkarte einen Anzug gekauft haben. Sie haben immer gut hergekommen. Jammern ist alles Mögliche, nur nicht sexy! Und Sie wissen: Kunden kaufen nur von Siegern. Egal, was Ihnen auf dem Herweg passiert ist, Sie wollen nur die Botschaft übermitteln: Wenn du bei mir kaufst, lieber Kunde, dann gehörst du auf die Siegerstraße!

Loben Sie!

Beginnen Sie das Gespräch mit einem Lob. Sie finden die Eingangshalle toll. Die Dame am Empfang war nett. Das Firmengebäude ist eine architektonische Meisterleistung. Sagen Sie es. Jeder Mensch wird gerne gelobt. Aber nur, wenn Sie es auch so meinen. Lügen haben kurze Beine: Wenn die Dame am Empfang der reinste Drache ist, wird das nicht nur Ihnen auffallen.

Aus einem ernstgemeinten Kompliment ergibt sich zwanglos ein freundlicher Small Talk, der die richtige Stimmung schafft für das Verkaufsgespräch. Auch wenn er nicht viel Zeit in Anspruch nimmt – etwa fünf Prozent des Termins –, bildet er eine wichtige Pyramidenstufe und verdient Ihre volle Konzentration.

Reibungslos

Zum ersten Eindruck gehört auch, dass Sie dafür sorgen, dass der Akku Ihres Laptops noch ausreichend geladen ist, wenn Sie Ihrem Kunden eine Präsentation zeigen wollen. Wenn Sie hektisch durch den Raum irren, um nach einer Steckdose zu suchen, wirken Sie auf Ihren Kunden nicht wie der Geschäftspartner, der Lösungen hat. Wissen Sie, wie lange Ihr Laptop zum Hochfahren braucht? Falls das zu lange dauert, schalten Sie ihn auf Standby. Laptop hochfahren heißt: aus der Tasche nehmen. Aufklappen. Taste drücken und er läuft.

Ähnlich reibungslos sollte auch die Präsentation Ihrer Produkte ablaufen: Wenn Sie lange suchen müssen, wo der Einschalter für das revolutionäre Mischpult ist oder wie Sie bei der digitalen Spiegelreflexkamera die Bildauflösung einstellen, haben Sie schon verloren.

Reibungslos ist auch das Stichwort, wenn es um Ihre Unterlagen geht: Sorgen Sie dafür, dass diese richtig geordnet in Ihrer Tasche sind und Sie nicht erst suchen müssen. Ein Griff, und das Angebot liegt auf dem Tisch. Ein zweiter, und Ihr Kunde kann den Kaufvertrag unterschreiben. Kaffee- oder Eselsohren sind übrigens in keiner Branche Vertragsbestandteil.

Mit anderen Worten: Der gute erste Eindruck muss den ganzen Termin über aufrechterhalten werden. Pausenlos.

Damit haben Sie dann die richtige Grundlage dafür, um wirklich ins Gespräch zu kommen. Und herauszufinden, was Ihr Kunde braucht.

3. Pyramidenstufe: Bedarfsermittlung

Wie wichtig es ist, dass Sie den tatsächlichen Bedarf und die Bedürfnisse des Kunden ermitteln und auch seine festgefügte Meinung hinterfragen, habe ich Ihnen ja schon geschildert. Jetzt geht es mir um die Frage: Wie schaffen Sie das? Dazu haben Sie zwei Stufen mit je einem Fragenblock sowie eine zusätzliche Struktur, die Ihre Erfolgchancen erhöht:

Schritt 1: Ermitteln Sie den Bedarf des Kunden

Bei Ihrer Vorbereitung haben Sie ja schon eine Menge über die Ist-Situation Ihres Kunden herausgefunden. Jetzt klären Sie im Gespräch ab, ob Ihre Einschätzung auch seiner Wahrnehmung entspricht. Und finden Details heraus, die nicht im Internet oder in den Unterlagen Ihres Vorgängers standen.

Klären Sie also:

- ➔ Wie groß ist der Bedarf Ihres Kunden? Wie viele Mitarbeiter hat er, die mit Laptops ausgerüstet werden sollen; wie viele Quadratmeter Werkhalle gilt es zu be- und entlüften?
- ➔ Welches Produkt hat Ihr Kunde bisher?
- ➔ Welche Vor- und Nachteile sind für ihn damit verbunden? Ist er mit der bisherigen Situation glücklich?

Durchschnittliche Verkäufer fragen jetzt: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer automatischen Heizregulierung?“ Mit dieser Frage fordern Sie Ihren Kunden jedoch auf, nur Positives zu berichten.

Top-Verkäufer hingegen formulieren die Frage neutraler: „Welche Erfahrungen haben Sie denn bisher mit Ihrer automatischen Heizregulierung gemacht?“

Kein Kunde wird gerne zugeben, dass er mit einem Produkt unzufrieden ist, für das er sich selbst entschieden hat. Wenn Sie aber nach seinen Erfahrungen fragen, kann er ganz neutral antworten. So erfahren Sie, dass der Thermostat der Heizregulierung im Sommer spinnt und im Winter zu warm heizt. Diese Informationen können Sie nutzen, um die Vorteile Ihrer Lösung herauszuarbeiten. Aber vorher sollten Sie den nächsten Schritt beachten.

Schritt 2: Arbeiten Sie die Bedürfnisse Ihres Kunden heraus

An dieser Stelle geht es darum, die Soll-Situation Ihres Kunden zu klären. Oder mit anderen Worten: sein Kaufmotiv herauszufinden. Bringen Sie in Erfahrung, was er meint, zu brauchen. Was ihm wichtig ist, worauf es ihm ankommt, also welche Knöpfe Sie drücken müssen, damit Ihr Kunde eine Kaufentscheidung fällt.

Ein eher seriöser Verkäufer wird jetzt fragen: „Herr Kunde, was wäre Ihnen denn wichtig? Worauf legen Sie bei einer automatischen Heizregulierung Wert? Was muss die können?“

Sie können aber auch lockerer an die Sache rangehen und Ihren Kunden auch etwas Spaß haben lassen, indem Sie die Feenfrage stellen: „Stellen Sie sich vor: Sie gehen im Wald spazieren. Plötzlich fliegt eine Fee aus dem Unterholz und sagt zu Ihnen: Du hast bei diesem Projekt drei Wünsche frei. Was wünschst du dir?“

Dann kann Ihr Kunde loslegen: „Die Technik darf nicht störungsanfällig sein. Ich würde gerne für jeden Raum Zeiträume festlegen können, in denen geheizt wird. Und unterschiedliche Temperaturen in den verschiedenen Räumen – damit endlich der Zank aufhört zwischen den verfrorenen Mitarbeitern und denjenigen, die schon bei 19 Grad im T-Shirt herumlaufen.“ Fertig. Ihr Kunde hat ein Lächeln auf dem Gesicht und Sie wissen sehr genau und detailliert, was er will.

Das Ziel, das Sie mit diesen Fragen verfolgen, ist, das Anforderungsprofil an Ihr Produkt herauszufinden. Vor allem aber: Welche der vielen möglichen Anforderungen, die der Kunde aufgrund seiner Ist-Situation an das Produkt haben könnte, sind ihm die wichtigsten? Mit anderen Worten: Was ist seine Kaufmotivation?

Die jetzigen Entscheider des Berliner Flughafens werden wenig auf die Kosten schauen. Sondern sie werden alles dafür tun, dass das Ding endlich fertig wird. Genau zum festgelegten Datum. Auch jemand, der neu in einem Unternehmen ist und sich profilieren muss, wird nicht beim Preis einer Dienstleistung hängen bleiben. Er wird Ergebnisse präsentieren wollen und für eine höhere Sicherheit auch einen höheren Preis bereit sein zu bezahlen. Wenn Ihr Kunde vorher mit einem Produkt oder einer Dienstleistung schlechte Erfahrungen gemacht hat, wird er jetzt ebenfalls auf Sicherheit aus sein.

Bei der Bedarfsermittlung finden Sie heraus, wie Sie Ihr Angebot speziell auf diesen Kunden abstimmen müssen, damit er es kauft. Welche der vielen Vorzüge Sie bei der Präsentation in den Vordergrund rücken müssen und welche Sie kurz abhandeln können.

Unschlagbar werden Sie als Verkäufer, wenn Sie all diese Informationen für einen moralischen Vorvertrag nutzen. Der moralische Vorvertrag ist eine Struktur innerhalb der Bedarfsermittlung, mit der Sie Ihre Erfolgswahrscheinlichkeit um ein Vielfaches erhöhen.

.....

EXTREM ERFOLGREICH: DER MORALISCHE VORVERTRAG

Wenn Sie den Bedarf des Kunden und seine Kaufmotivation genau geklärt haben, fassen Sie noch einmal zusammen:

„Herr Kunde, Ihnen kommt es also vor allem auf A, B und C an. Was wäre darüber hinaus noch wichtig für Sie?“

Diese Kontrollfrage ist wichtig, um sicherzugehen, dass Sie nicht einen wesentlichen Aspekt außer Acht gelassen haben. Lassen Sie hier deshalb nicht zu schnell locker. Fragen Sie immer weiter nach. Bis wirklich alle Wünsche des Kunden auf dem Tisch sind.

Denn dann kommt Ihre Königsfrage: „Angenommen, Sie erhalten ein Produkt, das diese Anforderungen erfüllt, haben wir dann einen Deal?“

Bejaht Ihr Kunde diese Bedingungsfrage – wunderbar. Dann können Sie zur Präsentation übergehen. Oft bringt er an dieser Stelle aber noch weitere Ein- und Vorwände:

„Ihr Angebot passt nicht ins Quartalsbudget.“ Oder: „Das kann ich nicht alleine entscheiden.“ Oder: „Wir haben einen Zentraleinkauf.“

Viele Verkäufer lassen sich von diesen Sätzen abschrecken. Sie nicht. Ein exzellenter Verkäufer läuft bei Widerstand erst richtig warm. Sie klären mit dem Kunden die Bedingungen, unter denen ein Deal doch noch klappen kann.

„Das heißt, wenn wir die Trainings so legen, dass die ersten beiden Termine in diesem und die letzten drei im nächsten Quartal stattfinden – dann machen Sie es?“ – „Ja, das geht.“ „Wenn Ihr Zentraleinkauf sich von unserer Lösung überzeugt zeigt, sind Sie dann dabei?“

Wenn der Kunde Ja, sagt, haben Sie so gut wie gewonnen. Jetzt müssen Sie ihm nur noch zeigen, dass Ihr Angebot diese Anforderungen, die er selbst aufgestellt hat, wirklich erfüllt. Dann ist er gewissermaßen moralisch verpflichtet, auch zu kaufen.

.....

Der moralische Vorvertrag hat noch einen weiteren Vorteil: Er sorgt dafür, dass beide Parteien nach denselben Regeln spielen. Sie als Verkäufer wollen verkaufen, Ihr Kunde will vielleicht „nur mal schauen“ und Angebote sondieren. Da können Sie sich den Mund fusselig präsentieren – Ihr Kunde wird Ihnen nichts abkaufen. Weil er gar keine Kaufabsicht hat. Wenn Sie frühzeitig die Bedingungsfrage stellen, finden Sie das schnell heraus – und können sich entsprechend darauf einstellen.

4. Pyramidenstufe: Präsentation

Wenn Sie den Bedarf geklärt und den moralischen Vorvertrag abgeschlossen haben, präsentieren Sie dem Kunden Ihr Angebot. Was normalerweise der Kernpunkt eines Verkaufsgesprächs ist, kann bei Ihnen sehr schlank ausfallen. Denn Sie wissen ja schon genau, auf welche der vielen Vorteile Ihres Produkts es Ihrem Kunden ankommt – und auf welche nicht.

Deswegen präsentieren Sie ihm auch nicht zehn verschiedene Lösungen. Sondern zwei. „Das ist die L-Lösung und das hier ist die XL-Lösung.“ Ihre Präsentation ist klar fokussiert: Alles, was der Kunde vorhin als Bedingung oder Wunsch genannt hat, zeigen Sie an Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung ausführlich. Alles andere lassen Sie weg, allenfalls fassen Sie es zum Schluss kurz unter dem Punkt „weitere Vorteile“ zusammen.

Ein Kunde kann sich lange gegen die Argumente des Verkäufers wehren, aber nicht gegen seine eigenen! Sie können Ihren Kunden die tollsten und wahrsten Dinge über Ihr Produkt erzählen – sie werden immer sagen: „Ach, der sagt das doch nur, weil er mir was verkaufen will.“ Wenn Sie aber Ihren Kunden erzählen lassen und ihm dann sagen: „Lieber Kunde, schau her! Mein Produkt hat genau die Funktionen, die du willst. Das ist genau die Lösung, von der du gerade gesprochen hast.“ Dann kann er nur noch Ja sagen.

5. Pyramidenstufe: Abschluss

„Konnten Sie sich davon überzeugen, dass das Angebot, das Sie erhalten haben, alle Ihre Anforderungen optimal erfüllt?“ – „Ja.“ Vertrag aus der Tasche ziehen, dem Kunden vorlegen und kurz erklären. Unterschrift. „Herzlichen Dank und bis zum nächsten Mal!“

Wenn Sie Ihre Pyramide sorgfältig aufgebaut haben, ergibt sich der Abschluss von allein. Garantiert.

Mit Sicherheit verkaufen. Genau den Bedarf und die Bedürfnisse des Kunden treffen. Erkennen, woran das Gespräch hakt, und es wieder in Gang bringen. Sie erinnern sich an das, was ich Ihnen versprochen habe? Und, habe ich es eingehalten? Werden Sie jetzt hingehen und all das umsetzen? Werden Sie die Pyramide Ihres Zeitaufwands auf den Kopf stellen?

Wenn ja, dann haben wir beide unseren Deal eingehalten. Unseren moralischen Vorvertrag.