

Spitzenverkäufer

# VerkaufsManagement

## aktuell

VMA – Ihr Weg zu mehr Gewinn im Verkauf für VL • RVL • IDL • KAM

### Was macht Spitzenverkäufer aus?



Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,

um diese Frage zu beantworten, kommen in dieser Sonderausgabe Top-Experten zu Wort: ein Trendforscher ebenso wie der Vertriebsleiter einer großen Versicherung, Trainer ebenso wie aktive Verkäufer ...

Denn machen wir uns nichts vor: 2010 wird für den Verkauf ein schwieriges Jahr. Zu unterschiedlich und heterogen sind die Signale, die von der Einkaufsfront und von den Märkten kommen. Genau das aber sind die Zeiten, in denen sich im Verkauf die Spreu vom Weizen trennt. Verkäufer, die jetzt nur auf Preisnachlässe setzen, verschenken nicht nur Marge – sondern auch auf Jahre hinaus die Möglichkeit, die Preise wieder auf ein akzeptables Niveau zu bringen.

Wenn Sie diese Ausgabe einmal durchblättern, entdecken Sie dank der zahlreichen Tipps und Empfehlungen viele konkrete Ansätze und Möglichkeiten, dieser Falle zu entkommen. Sie lernen von Anderen – und haben damit für sich selbst, aber auch für Ihre Vertriebs- und Verkaufsschulungen eine Vielzahl von Ideen, Diskussionsmöglichkeiten und Ansätze für durchschlagenden Vertriebs- und Verkaufserfolg in 2010.

Es dauert knapp 15 Minuten, diese Ausgabe zu lesen. Und ich bin sicher: Wenn Sie im Laufe des Jahres die Früchte der umgesetzten Ideen und Anregungen ernten, werden Sie aus voller Überzeugung sagen: Das war sehr sehr gut investierte Zeit!

Mit besten Grüßen

Günter Stein  
Chefredakteur

### Marge

## Jetzt verschenken Sie in Verhandlungen mit professionellen Einkäufern keine Marge mehr

■ **Tim Taxis (www.timtaxis.de) ist erfolgreicher Speaker, Trainer und Coach. Seine Spezialthemen sind Neukundengewinnung und Preisverhandlung im B2B.**

#### Die Ausgangslage:

Sie haben ein erfolversprechendes Angebot an einen neuen Interessenten abgegeben, jetzt sitzen Sie optimistisch im finalen Meeting mit dem Einkäufer vor Ort, nervöse Vorfremde auf den Auftrag macht sich bei Ihnen breit ... und dann sagt der Einkäufer:

- „Ihre Preise liegen weit über unserem Budget. Was können Sie noch machen?“, oder:
- „Wir möchten das Projekt grundsätzlich mit Ihnen umsetzen, allerdings liegen Sie 20 % über unserem aktuellen Partner. Wenn Sie auf dessen Preis eingehen, kommen wir zusammen. Sonst nicht!“ Pause.

Kennen Sie das? Gerade war er noch sicher, jetzt fühlen Sie, den Auftrag verlieren zu können, wenn Sie nicht mächtig was am Preis machen ...

#### Tim Taxis warnt:

In solchen Situationen lassen sich viele Verkäufer zu Zugeständnissen hinreißen, die Sie ursprünglich nicht machen wollten. Mehr noch: Sie lassen Federn, obwohl Sie schon im Vorfeld der Verhandlung für den Kunden als Partner feststanden haben. Folge: Sie verschenken Marge, die Sie eigentlich gar nicht hätten hergeben müssen.

#### Die Lösung:

Studien zeigen, dass in weniger als 10 % der Fälle im Business-to-Business-Bereich der Preis alleine wirklich bei der Auftragsvergabe entscheidet. Klar, er muss sich innerhalb einer gewissen Bandbreite bewegen, aber es ist selten der nur Günstigste, der den Auftrag bekommt. Außerdem steht in rd. 75 % der Fälle bereits vor (!) der Preisverhandlung fest, welcher Anbieter den Zuschlag erhält.

#### Konsequenz Nr. 1:

„Egal, ob Sie der auserwählte Anbieter sind oder ob es Ihr Wettbewerb ist ... Ihr

[weiter auf Seite 2 →](#)

### Inhalt

Die Erfolgs-Prinzipien des erfolgreichen Verkaufsabschlusses .....	Seite 3
Welchen Einfluss nimmt die Persönlichkeit des Verkäufers auf den Verkaufserfolg? .....	Seite 4
Die 3 Funktionen von Spitzenverkäufern .....	Seite 6
Die 3 Erfolgsstrategien erfolgreicher Kundenrückgewinnung .....	Seite 7
Kennen Sie die wirksamste Frage im Verkauf? .....	Seite 8

## Spitzenverkäufer

### → Fortsetzung von Seite 1

Preiszugeständnis führt also in drei Vierteln aller Preisverhandlungen zu keinem anderen Ergebnis!“

### Konsequenz Nr. 2:

Wenn Sie der Wunschnachbar sind (z. B. weil Sie die beste Lösung bieten oder weil die Fachabteilung Sie dem Einkauf als „gesetzt“ vorgibt etc.) heißt das, mit Ihren Zugeständnissen verlieren Sie Marge, obwohl das gar nicht nötig war! Natürlich möchte der Einkäufer noch ein „Bonbon“ sehen, das braucht er. Allein schon für sein Selbstverständnis und sein eigenes „Ich habe noch was durchgesetzt“-Gefühl. Allerdings reicht hier eine kleine Zugabe (die zudem nicht unbedingt im Preis liegen muss) aus, die bzgl. ihres absoluten Wertes weit unter den in der Praxis verschenkten Preiszugeständnissen liegen kann.

### Mehr noch:

In vielen Fällen entscheidet der Einkauf gar nicht wirklich über die finale Auswahl der Partner und Lieferanten. Oft wird die „Marschrichtung“, sprich die Entscheidung von der Fachabteilung (z. B. Fertigung, Materialwirtschaft, Produkt-Management, Marketing etc.) vorgegeben! Und nun stellen Sie sich vor, dass die Fachabteilung Ihres potentiellen Kunden Sie bereits als auszuwählenden Partner dem Einkäufer vorgegeben hat. Er muss Sie also nehmen. Klar, am Preis versucht er noch was zu machen, das ist sein Job. Gleichzeitig darf er Sie aber auch nicht verlieren durch zu hartes Auftreten, maßlose Forderungen etc.! Wie stünde er sonst intern da?! Und dann geht es dem Einkäufer umgekehrt so wie Ihnen sonst als Verkäufer: Er braucht den Abschluss mit Ihnen!

### Doch wie finden Sie das heraus?

Zunächst sollten Sie so gut mit der Fachabteilung vernetzt sein, dass Sie sich schon im Vorfeld die Info holen können, ob Sie als Partner ausgewählt sind. Nutzen Sie in jedem Falle diese Chance des Informationsvorsprungs für sich! Dann lautet Tim Taxis Empfehlung im weiteren: „Finden Sie den ‚roten Knopf‘ des Einkäufers, also das Pendant zu seiner Preisfrage – und drücken ihn!“ Damit setzen Sie umgekehrt den Einkäufer unter wohldefinierten Druck. Darüber hinaus müssen Sie nach Möglichkeit die eigentlichen Motive des Einkäufers hinter dem

Preisaspekt in Erfahrung bringen. Schließlich ist es selten der reine Business-Nutzen alleine (für den Einkäufer der Preis), der den Ausschlag gibt. Viel häufiger entscheidet der persönliche Nutzen für den Einkäufer, also **seine persönlichen Motive**. Dazu gehören primär

- **Sicherheit** – also das gute, sichere Gefühl für den Einkäufer, dass es zu keinen Problemen beim Lieferantenwechsel kommt. Oder der sichere Einsatz Ihres Produkts in seiner Produktion, die zuverlässige Einhaltung von Fristen etc. und
- **Bequemlichkeit:** kein Aufwand beim Lieferantenwechsel, einfache Abwicklung etc.

### Die Aufgabe lautet also:

Finden Sie die persönlichen Motive des Verkäufers heraus – und argumentieren Sie bewusst auch auf dieser Ebene! So werden Sie auch als Nicht-Billigster durch den gefühlten persönlichen Bonus zum Zuge kommen können!

### Doch Halt – damit ist die Marge noch nicht gerettet!

Auch wenn Sie auf dieser Ebene argumentieren, wird der Einkäufer noch versuchen, Sie im Preis zu drücken, wenn gleich nicht unbedingt mehr so hart. Tim Taxis empfiehlt, dass Sie die (Preis-)Mauer des Einkäufers testen! Was allerdings ein ganz klein wenig „Mut“ erfordert!

Hintergrund:

„Einkäufer sind es in der Praxis nicht gewohnt, dass Sie einen Verhandlungspartner haben, der nicht nachgibt. **Testen Sie also seine Mauer!**“ Zum Beispiel so:

„Herr Kunde, diesen Preis können wir nicht bieten. Lassen Sie es daran scheitern?“

Eine ungewohnte Frage, nicht wahr? Aber eben auch für den Einkäufer – und genau deshalb so wirkungsvoll! Das ist in vielen Fällen sein „roter Knopf“. Jetzt ist er unter Zugzwang, zumal wenn er Sie auswählen soll!

### Folge:

In den meisten Fällen werden Sie hören: „Äh, naja, was können Sie denn konkret noch machen?“, ... und wissen, dass er bei Ihnen kaufen will und nur versucht, „sein Ding“ durchzuziehen.

### Alternative:

Sie können auch fragen: „Gut, Herr Kunde, was spricht außer dem Preis noch gegen unser Angebot?“ Wenn Sie jetzt hören „Nur der Preis!“, dann können Sie sich sicher sein, dass er kaufinteressiert ist, und den Endspurt Ihrer Verhandlung auch ohne zusätzliche Marge-drückende Zugeständnisse gestalten.

Nutzen Sie diese Ansätze zusätzlich zu Ihren bereits erfolgreichen Verhandlungstechniken mit Einkäufern – und freuen Sie sich auf zusätzliche Prozente, die jetzt in Ihrer Tasche landen werden.

## Die Erfolgsregeln des „erfolgreichsten Verkäufers der Welt“

Og Mandino galt lange Jahre als der erfolgreichste Verkäufer der Welt. In seinem Buch „Der größte Verkäufer der Welt“ (The greatest salesman in the world) stellt er folgende **10 Grundprinzipien für erfolgreiche Verkäufer** auf:

1. Hab' kein Selbstmitleid!
2. Starte jeden Tag mit einem Ziel!
3. Trag' immer ein Lächeln auf den Lippen.
4. Mach' immer einen Schritt mehr als nötig.
5. Hab' ein wachsames Auge auf sich ergebende Chancen.
6. Jedes Problem hat auch eine positive Seite.
7. Lache in Momenten von Hass und Ärger.
8. Konzentrier' dich immer nur auf eine Sache.
9. Sei stolz und zufrieden.
10. Nutz' den Abend, um den Tag Revue passieren zu lassen. Was war gut (= ausbauen, verfeinern, verbessern), was war schlecht (= daraus lernen, abstellen usw.)?

Diese Prinzipien, so Og Mandino, bestimmen die Richtung.

### Doch nun können Sie einwenden:

Gut und schön, aber die Umsetzung in der Praxis ist wesentlich schwieriger als auf dem Papier. Das ist richtig. Doch ein Blick auf das, was echte Verkäuferpersönlichkeiten auszeichnet, zeigt: Mit diesen 10 Prinzipien gibt Og Mandino die Richtung vor. Gehen müssen Sie den Weg selber, um die entscheidenden Skills, die Top-Verkäufer ausmachen, zu entwickeln.

### Um welche Skills handelt es sich?

Das hat der langjährige Vertriebschef und Verkäufer Heinz Georg Eggert für Sie auf den beiden Seiten 4 und 5 zusammengestellt.

## Abschluss

# Die Erfolgs-Prinzipien des erfolgreichen Verkaufsabschlusses

■ **Thomas Burzler ist Chef der Sales Motion GmbH. Seit über zehn Jahren zeigt der Trainer, Berater und Fachautor in Vorträgen und Seminaren, wie Vertriebsmannschaften durch Einsatz von Mehrwertstrategien erfolgreich Verkaufsgespräche führen und höhere Abschlussquoten erzielen. Für den erfolgreichen Abschluss Ihrer Verkaufsgespräche gibt er Ihnen folgende Tipps.**

Ganz entscheidend: Im Verkaufsgespräch sind Sie als Verkäufer gefragt. Ihre ureigenste Aufgabe ist es, das Gespräch gezielt zu steuern. Und zwar, indem Sie die Bedürfnisse, Ziele und Wünsche des Kunden klären. Denn dadurch motivieren Sie ihn, gemeinsam mit Ihnen eine Lösung zu erarbeiten, und positionieren sich so als kompetenter, vertrauenswürdiger Partner.

### Hierzu empfiehlt Thomas Burzler:

Offene Fragen wie „Wo sehen Sie sich in zehn Jahren?“ eignen sich, um eine ganzheitliche Beratung umzusetzen. Das Ziel – der Abschluss – sollte jedoch von Anfang an klar sein und genannt werden: Statt „Welche Informationen brauchen Sie von mir?“ konkretisiert die Frage „Welche Informationen brauchen Sie von mir, damit wir ins Geschäft kommen?“ den Fokus des Gesprächs und gibt ihm eine Struktur.

Ebenso empfiehlt der Trainer, dass Sie Einwände zur Beratung nutzen! Zwar spielen nonverbale Kaufsignale (offene Mimik, interessiertes Zuhören oder ideomotorisches Nicken) eine wichtige Rolle, damit Sie die Kaufbereitschaft eines Kunden

besser einschätzen können. Aber: Ein konstruktives Gespräch entsteht nur aus dem, was der Kunde tatsächlich ausspricht!

Das bedeutet: Einwände, die Ihr Kunde im Laufe des Gesprächs vorbringt, sind bedeutender und aussagekräftiger als die Frage nach Garantien, Service oder Referenzen.

**Tipps:** Einwände basieren genau auf jenen Überlegungen, nach denen Ihr Kunde seine Kaufentscheidung trifft. Machen Sie Chancen daraus. Statt bloß auf die Einwände zu reagieren, provozieren Sie sogar welche. Beispiel: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann entspricht dieses Produkt Ihren Vorstellungen einer vernünftigen Vermögensaufbaustategie, oder täusche ich mich da?“

### Arbeiten Sie mit Fragen – aber mit guten!

Fragen sind in Verkaufsgesprächen ein sehr starkes Instrument. Sie geben dem Kunden die Möglichkeit, ein positives Bild zu zeichnen. Doch entscheidend hierbei ist, WIE Sie die Frage stellen. Thomas Burzler empfiehlt, keinesfalls Suggestivfragen zu verwenden, die den Kunden in die Ecke drängen.

Beispiel einer „falschen“ Suggestivfrage: „Sie wollen doch in zehn Jahren nicht ohne Rückhalt dastehen, oder?“

Solche Fragen führen eher zu Widerstand als zu einem Abschluss.

Gute Fragen laden den Kunden dagegen zum Dialog ein und zeigen ihm, dass

Sie nicht darauf aus sind, ihn zu manipulieren oder übers Ohr zu hauen.

### So könnte eine „gute“ Frage lauten:

„Ich könnte mir vorstellen, dass Sie in zehn Jahren gerne ein gutes Polster hätten. Sehe ich das falsch?“

### Doch Achtung: „Übereifer schadet nur!“

Oft haben es Verkäufer am Ende der Verkaufshandlungen eilig. Sie wollen den Sack „zumachen“. Dann wird der Kunde gedrängt – oder missverstanden.

Typische Situation: Alle Argumente sind ausgetauscht. Eigentlich sollte die Katze im Sack sein – doch der Kunde schweigt noch. Diese „Sekunde des Schweigens“ deuten viele Verkäufer als Ablehnung und argumentieren alle Punkte erneut. Resultat: Der Kunde fühlt sich in seiner Entscheidung verunsichert statt bestärkt. Thomas Burzler empfiehlt: **Halten Sie das Schweigen aus und geben Sie dem Kunden Zeit, kurz innezuhalten.**

### Aber:

Lassen Sie sich anschließend nicht mit Floskeln abspeisen und bringen Sie auch selbst keine. Kommen Sie auf den Anfang des Gesprächs – die Zielsetzung – zurück. Etwa mit einer Frage wie: „Habe ich Ihren Bedarf richtig skizziert?“ Wird dies bejaht und wurden die Rahmenbedingungen festgelegt, stehen die Chancen gut, dass Sie den Auftrag in der Tasche haben. Kann der Abschluss nicht sofort unter Dach und Fach gebracht werden, vereinbaren Sie unbedingt konkrete nächste Schritte.

## Exklusiv-Service für Abonnenten

*Nutzen Sie die umfangreiche Online-Datenbank von Verkaufs-Management aktuell – mit Archiv, praktischen Checklisten, Arbeitshilfen und Mustern aus der Praxis.*

*Adresse: [www.verkaufsmanagement-aktuell.de](http://www.verkaufsmanagement-aktuell.de),*

*Passwort: Verkaufsaktion*

## Zitat des Monats

*„Versuche nicht, die Intelligenz des Verbrauchers zu beleidigen. Denn Leute kaufen nicht von Lügner mit schlechten Manieren.“*

David Ogilvy (\*23.6.1911, †21.7.1999), Werbetexter

## Spitzenverkäufer

### Skills

# Welchen Einfluss nimmt die Persönlichkeit des Verkäufers auf den Verkaufserfolg?

von Heinz-Georg Eggert

■ **Warum gibt es eigentlich Verkäufer, die den Erfolg für sich gepachtet haben und ihre Kunden scheinbar mühelos um den Finger wickeln können? Die Antwort ergibt sich aus der Beobachtung erfolgreicher Menschen, der Analyse ihrer Entwicklung, ihrer Arbeitsmethoden und ihres Auftretens:**

Erfolgreiche Verkäufer zeichnen sich immer aus durch einen starken Leistungswillen und die Fähigkeit, das Beste aus ihren Anlagen zu machen. Denn nichts ist wirkungsvoller als eine starke Eigenmotivation. Doch es gibt noch eine Gemeinsamkeit erfolgreicher Verkäufer:

Sie sind in der Regel sympathische Menschen, also Menschen, in deren Gesellschaft man sich wohl fühlt und mit denen man gern etwas zu tun hat. Diese Spitzenverkäufer setzen – meist intuitiv – folgende Erfolgs-Strategien ein:

#### 1. Augenhöhe mit dem Kunden:

Erfolgreiche Verkäufer bewegen sich gedanklich auf gleicher Ebene mit ihrem Gesprächspartner, um dessen Sprache sprechen zu können. Sie lassen den Kunden niemals eigene Überlegenheit fühlen – denn Überheblichkeit führt niemals zum Ziel!

#### 2. Überzeugung und Aufrichtigkeit:

Überzeugung ist ansteckend! Wenn Ihr Gesprächspartner spürt, dass Sie selbst von den Vorteilen Ihres Angebotes überzeugt sind, dann wird auch er sich leichter überzeugen lassen. Aufrichtigkeit bedeutet also: „Überzeugung von der Wahrheit der eigenen Aussage.“

#### 3. Hilfsbereitschaft:

Geben Sie Ihrem Kunden das Gefühl, dass Sie ihm wirklich helfen wollen. Vortäuschen genügt nicht. Hilfsbereitschaft heißt, Kunden in den Genuss der in Aussicht gestellten Vorteile kommen zu lassen.

#### 4. Begeisterungsfähigkeit:

Begeisterungsfähigkeit unterscheidet den mittelmäßigen vom erfolgreichen Verkäufer. Begeisterung ist der Ausdruck Ihrer Überzeugung und die beweist dem

Kunden, dass Sie voll und ganz hinter Ihrer Aussage stehen, und dass Sie sich mit den von Ihnen in Aussicht gestellten Vorteilen identifizieren.

**Tipp:** Begeisterung für das eigene Angebot können Sie entwickeln, indem Sie sich über alle Kundenvorteile im Vergleich zum Konkurrenzangebot informieren und sich darüber klarwerden, dass Sie mit **Ihrem** Angebot dem Kunden einen guten Dienst für Erfolg und Zukunftssicherung erweisen. „Nur wer begeistert ist, kann auch Andere begeistern!“

#### 5. Aufmerksamkeit:

Hören Sie Ihrem Kunden aufmerksam und aktiv zu. Beschäftigen Sie sich während des Gesprächs nicht so sehr mit dem, was Sie selbst sagen wollen, so dass die Worte des Kunden nicht in Ihr Bewusstsein dringen. Nichts lässt einen Menschen schneller das Interesse am Gespräch verlieren, als die Erkenntnis, dass ihm nicht zugehört wird. Fragen Sie mehr und überlassen Sie Ihrem Kunden den Hauptteil des Gesprächs. Aufmerksamkeit schließt auch prompte Bedienung, Einhaltung von Verabredungen, Pünktlichkeit und Höflichkeit mit ein.

#### 6. Freundlichkeit:

Nähern Sie sich Ihrem Kunden mit einem aufrichtigen Lächeln. Schauen Sie morgens in den Spiegel und fragen Sie Ihr Spiegelbild: „Würde ich diesem Gesicht heute etwas abkaufen?“ Ist Ihr Gesichtsausdruck in diesem Moment nicht heiter, dann erinnern Sie sich an eine nette Begebenheit und zwingen Sie sich 60 Sekunden zu lächeln. Ihre schlechte Laune verfliegt, wie vom Winde verweht. Ihre Gesichtsmuskulatur löst nervliche Reize auf Ihr Unterbewusstsein aus, und Sie können gar nicht anders, als fröhlich zu werden.

#### Es gibt keinen Zweifel:

Freundlichkeit ist unerlässlich, wenn Sie das Beste aus Ihren Fähigkeiten machen wollen.

#### 7. Kommunikationsfähigkeit:

Als Verkäuferpersönlichkeit müssen Sie mit allen Kunden kommunizieren und Ihr Wissen überzeugend vermitteln können, ganz gleich, ob es sich um den Chef, die Sekretärin oder den Auszubildenden handelt (Letzterer könnte ein Mal Ihr direkter Ansprechpartner werden).

Kommunikation ist keine Einbahnstraße und „aktiv zuhören“ heißt auch, auf nicht direkt Ausgedrücktes zu achten. **Zuhören ist oft der vernachlässigte Teil der Kommunikation, und hierdurch gehen viele Aufträge verloren!**

#### 8. Kompetenz:

Die meisten Menschen glauben zu wissen, in welchen Dingen sie gut sind – und liegen daher in der Regel ziemlich falsch, Sie wissen eher, was sie nicht können, und auch da irren sie sich öfter, als dass sie richtig liegen.

In der Vergangenheit mussten Menschen ihre Stärken nicht unbedingt kennen. Sie wurden in ihre Tätigkeit hineingeboren oder sind langsam hineingewachsen. Um heute Stärken oder Punkte für die Verbesserung eines Verkaufsberaters oder auch Chefs erkennen zu können, eignet sich am Besten eine Feedback-Analyse. Auch die jährliche Leistungsbeurteilung nach der so genannten STAR-Analyse:

**S = Situationsbeschreibung**, in welcher eine bestimmte Verhaltensweise während der

**T = Tätigkeit** beobachtet wurde, eine bestimmte

**A = Aktion** erfolgte oder ausgelöst wurde, durch die ein bestimmtes

**R = Resultat** (positiv oder negativ) erzielt wurde.

Menschen sind nur dann erfolgreich, wenn sie Dinge tun können, die sie auf eine Weise beherrschen, die ihnen liegt.

#### 9. Produkt- und Marktkenntnis:

... sind wichtige Voraussetzungen für erfolgreichen Verkauf. Anwendungsmöglichkeiten und Kundenvorteile müssen ebenso bekannt sein wie die zum Geschäftserfolg des Kunden beitragenden Dienstleistungen. Konkurrenzangebote

und Konkurrenzaktivitäten müssen ebenso geläufig sein, um das eigene Angebot analog hierzu und zu den Bedürfnissen des Kunden positionieren zu können.

### 10. Arbeiten unter Stressbedingungen:

Eine besondere Gegebenheit in Ihrem Beruf ist, unter erschwerten Bedingungen ebenso gut zu arbeiten wie unter normalen. Voraussetzung: Nicht unter Stress zu leiden, ist die richtige Einstellung zu Ihrem Beruf, Ihrem Unternehmen und zu Ihrem Angebot und vor allem zu den Leuten, mit denen Sie verkehren. Sich stets die Erkenntnis zu vergegenwärtigen: „Erfolg heißt, EINMAL mehr aufstehen, als man hingefallen ist“, hilft, mit der Stress-Situation besser umzugehen!

### 11. Empathie:

Um sich „in die Schuhe des Kunden stellen“ und seine emotionalen und rationalen Bedürfnisse erkennen zu können, ist Einfühlungsvermögen eine selbstverständliche Voraussetzung. Der Stellenwert dieser Fähigkeit ergibt sich daraus, dass Sie sich immer wieder auf die unterschiedlichsten Gesprächspartner und deren Verhaltensweisen einstellen müssen. Man kann es lernen, aber nur bei ehrlichem Interesse am Kunden. Ihre positive Einstellung und die Befolgung des Ausspruchs von Altmeister Goethe: „Nimm die Menschen nicht, wie sie sind, sondern wie sie selbst gern sein möchten“, wird es Ihnen erleichtern, auf sie einzugehen und das richtige Angebot zu finden.

### 12. EGO-drive:

Durchsetzungsvermögen heißt nicht, „den Kunden zu seinem Glück zu zwingen“, sondern bedeutet eine klare Verfolgung der eigenen Zielsetzung durch syste-

matische Überzeugung für das eigene Angebot. Das richtige Maß an EGO-drive mit der „Zähigkeit eines Weltklasseboxers und der Ausdauer eines Marathonläufers“ wird Ihnen helfen, jede Verkaufssituation erfolgreich zu meistern.

### 13. Starke Eigenmotivation und der Wille zu harter Arbeit:

Eine Verkäuferpersönlichkeit wartet nicht auf die Anweisung seines Vorgesetzten. Dieser Mitarbeiter arbeitet aus eigenem Antrieb im Rahmen des Firmenmarketings und der Unternehmenskultur so, als arbeitete er für sein eigenes Geschäft. Diese Eigenmotivation kommt aus der Zufriedenheit mit seiner Tätigkeit und der Gewissheit, der gern gesehene, bessere Partner seiner Kunden zu sein.

Ihre Verkaufsposition ist sehr wichtig, denn Sie sind im übertragenen Sinne der „Arbeitgeber“ aller Firmenmitarbeiter durch die Einholung von Aufträgen. Ihr Handeln in Eigenverantwortung ist sehr wichtig und wird nicht nur durch die Firmenleitung, sondern in gleicher Weise von Ihren Kunden anerkannt.

Der schnelle Ruf nach Vorgesetzten beim Auftreten von Problemen untergräbt leicht ihre eigene Position. Denken Sie an die Worte eines Chefs, der zu seinen Mitarbeitern sagte: „Wer zu mir mit einem Problem kommt und die Lösungsmöglichkeit nicht gleich mitbringt, wird für mich zum Problem.“

Ein großes Maß an Unabhängigkeit, Selbstvertrauen, Wissen und harter Arbeit machen den Erfolg aus! Das verdeutlicht folgendes Beispiel:

### „Einstellungen sind wichtiger als Tatsachen!“

Manche Menschen neigen zu der An-

sicht, dass „Tatsachen“ eben Tatsachen wären. Und einige Menschen sind sogar der Meinung, dass nichts wichtiger wäre als „Tatsachen“. Nicht „Tatsachen“ sind entscheidend, sondern die Einstellung zu den „Tatsachen“.

### Hierzu das Beispiel:

**Verkäufer A.:** „Diese Tatsachen liegen vor, sind nicht zu ändern und müssen so hingenommen werden.“

Das ist seine Einstellung zu den „Tatsachen“ und – er kapituliert.

**Verkäufer B.:** „Nun gut, diese ‚Tatsache‘ liegt vor. Ich habe jedoch niemals eine Reihe von Tatsachen gesehen, für die es keine Lösung gibt. Einige ‚Tatsachen‘ konnten oder können verändert werden. Ist das nicht möglich, so werde ich nach Mitteln und Wegen suchen, sie zu umgehen. Ich kann sie eventuell in einen anderen Zusammenhang stellen, mit ihnen leben und sie zu meinem Vorteil nutzen.“

Auf diese Weise setzt seine Einstellung zu den Tatsachen die Magie des Glaubens, (der bekanntlich Berge versetzen kann) in Gang, und er gibt sich nicht geschlagen.

### Fazit: Sehen Sie der Zukunft mit entschlossenem Optimismus entgegen!

Optimismus beruht auf Tatsachen, nicht auf Vermutungen oder Phantasien. Setzen Sie alles daran, Ihre Ziele auch zu erreichen! Verkaufen Sie sich die Vorteile, die Sie nach der Erreichung haben werden und machen Sie sich ein Bild, wie Sie sich dann fühlen werden. Und schon sind Sie auf dem allerbesten, dem richtigen Weg!

## Impressum

„VerkaufsManagement *aktuell*“ bietet Verkaufsleitern und den weiteren Führungskräften im Verkauf in der Praxis bewährtes Know-how, erfolgserprobte Arbeitshilfen, aktuelle Entwicklungen und Trends nach dem Motto: „Gewinnsteigerung im Verkauf“. Der Informationsdienst unterstützt seine Leser, ihr Verkaufsteam erfolgsausgerichtet zu führen und die Verkaufsleiter-Position im Unternehmen zu stärken.

Dieses monothematische Supplement „Spitzenverkäufer“ liegt Heft 1, Januar 2010 von „VerkaufsManagement *aktuell*“ bei.

„VerkaufsManagement *aktuell*“ erscheint 12-mal pro Jahr zzgl. 4 Themenhefte und eines Jahresindex zum Preis von jeweils 15,98 € pro Ausgabe im Fachverlag für Marketing & Trendinformationen, einem Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2-4, 53177 Bonn, Tel.: 02 28/9 55 01 50, Fax: 02 28/35 97 10. Schüler, Studenten, Auszubildende und Volontäre erhalten 25 % Ermäßigung (gegen Vorlage einer Bescheinigung). Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlags gestattet. Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – ausgeschlossen.

Redaktion: Günter Stein, Moosach (ChR, V.i.S.d.P.); Herausgeber: Frank Toscha, Bonn; Herstellungsleitung: Dipl.-Ing. Monika Graf, Bonn; Herstellung: Sebastian Gerber, Bonn; Satz/Layout: SchneiderText, Bonn; Druck: ADN Offset- und Digitaldruck, Battenberg; E-Mail: info@vnr.de; Internet: www.vm-aktuell.de, www.vnr.de.

Kundendienst: Tel.: 02 28/82 05-0, Fax: 02 28/35 97 10. ISSN: 16101073

© Copyright 2009/2010 by Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG; Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Helmut Graf; Bonn – Berlin – Salzburg – Zürich – Warschau – Bukarest – Moskau – Manchester – Madrid – Johannesburg

## Spitzenverkäufer

### Funktion für den Kunden

# Die 3 Funktionen von Spitzenverkäufern

■ **Spitzenverkäufer sind wahre Detektive und Magier. Und das gleich in dreifacher Hinsicht:**

#### Spitzenverkäufer sind Wunsch-Detektive:

Sie ermitteln mit Fragen fortwährend: Treffe ich den Bedarf des Kunden? Dabei agieren sie aber nicht wie gelangweilte Schalterbeamte. Das Fragen ist vielmehr Ausdruck ihrer Überzeugung: Der Kunde sollte im Zentrum des Gesprächs stehen.

Virtuos nutzen wirklich gute Verkäufer die verschiedenen **Fragetypen**:

- Sie stellen **offene Fragen**, um den Kunden ins Gespräch zu ziehen und viele Informationen zu gewinnen.
- Mit **geschlossenen Fragen führen sie (Teil-)Entscheidungen herbei**. Gezielt setzen sie auch Alternativfragen ein wie: „Soll Ihr neues Familienfahrzeug ein Kombi oder ein Van sein?“ Denn solche Fragen geben dem Kunden das Gefühl, „Ich kann wählen“.

#### Spitzenverkäufer sind Magier der Kommunikation:

Bei Spitzenverkäufern harmonisieren gesprochene Sprache und Körpersprache. Deshalb wirken sie glaubhaft.

#### Doch Achtung:

Wie glaubwürdig ein Verkäufer wirkt, hängt letztlich von seiner Einstellung ab –

zu sich selbst, zu seinem Beruf und zu den Kunden. Ist ein Verkäufer mit sich im Reinen, dann spürt dies auch der Kunde. Denn die (Körper-)Sprache spiegelt Gedanken und Gefühle wider.

#### Worte lösen aber auch Gedanken und Gefühle aus:

Deshalb vermeiden Spitzenverkäufer Worte, die bei Kunden negative Assoziationen wachrufen. Stattdessen benutzen sie viele „Magic Words“ wie „zauberhaft“, „innovativ“, „pflegeleicht“ und „zeitsparend“ – also Adjektive und Adverbien, die ihre Kunden zum Träumen bringen.

„Spitzenverkäufer sind Typ-Berater“, denn sie wissen: Die Kunden wünschen eine unterschiedliche Ansprache. Welche, das verrät ihnen unter anderem deren Wortwahl. Benutzt ein Kunde nämlich häufig Aussagen wie „Das erscheint mir ...“ oder „Wenn ich es richtig sehe, ...“, ist er ein visueller Typ. Also visualisieren die Verkäufer ihre Botschaften. Außerdem verwenden sie oft Begriffe wie „sehen“, „glasklar“ und „offensichtlich“.

#### Auditiver Typ:

Anders ist dies, wenn ein Kunde häufig Aussagen wie „Erzählen Sie mal, ...“ oder „Das hört sich gut an, ...“ gebraucht. Dann ist er ein auditiver Typ. Also verwenden sie das jeweils passende Vokabular und erzählen dem Kunden die Ge-

schichten, die in seinem Kopf die passenden Bilder erscheinen lassen!

#### Und nicht vergessen: Spitzenverkäufer suchen den Abschluss!

Viele Verkäufer scheuen den Abschluss – selbst wenn ihnen der Kunde bereits signalisierte: Das will ich haben. Anders die Spitzenverkäufer. Sie registrieren Kaufsignale nicht nur, sie reagieren auch auf sie – zum Beispiel, indem sie erkennbar ihre Körperspannung erhöhen und festen Blickkontakt mit dem Kunden suchen. So signalisieren sie ihm: Jetzt beginnt eine neue Gesprächsphase.

Verbindlich ist nun auch ihre Sprache. Statt zu sagen: „Ich könnte Ihnen ein Angebot unterbreiten ...“, sagen sie: „Ich unterbreite Ihnen folgendes Angebot: ...“ Sie verpacken ihre Botschaften also in kurze, knackige Indikativsätze.

Sie sagen stattdessen beispielsweise: „Herr Huber, wollen Sie das Fernsehgerät gleich mitnehmen oder sollen wir es Ihnen nach Hause liefern?“ Ein so verkaufstaktives Verhalten stört den Kunden nicht. Im Gegenteil! Hat er sich entschieden, dann will er keine Zeit mehr vertrödeln. Er möchte sich über den Kauf seines neuen Fernsehgeräts freuen.

#### Fazit:

Probieren Sie es aus. Es funktioniert!

## Kommunikation

# Wie Spitzenverkäufer kommunizieren

■ **Spitzenverkäufer betonen immer wieder, dass sie mit ihren besten Kunden wenig über das eigentliche Geschäft sprechen.**

Dank einer behutsamen, aber konsequenten Kontaktpflege über längere Zeit hinweg verbindet beide Seiten ein gutes persönliches Verhältnis. Der Kunde freut sich über einen kurzen Plausch und bespricht seine Wünsche oder Probleme fast wie ein Freund mit dem ihm vertrauten Verkäufer oder Lieferanten. Beinahe beiläufig kurz vor Schluss des Gesprächs der Hinweis: „Ach, das hätten wir ja fast vergessen ...“

Kundenpflege ist ständige Kontaktpflege, persönlich oder telefonisch. Auch am Telefon sollten Sie zum Beispiel die Interessen oder Vorlieben Ihres Partners ansprechen. Erkundigen Sie sich nach dem Ausgang des letzten Aufstiegsrundenspiels des Sportvereins, für den er schwärmt, falls Sie genau wissen, dass das Ergebnis positiv war.

#### Genauigkeit ist gut. Perfektion weckt Aggression

Wir sind alle nur Menschen, machen Fehler. Jeder weiß das. Und warum verhalten sich manche oft übertrieben, wenn

sie etwas „verkaufen“ wollen? Perfektion im Verkaufsgespräch ist nicht unbedingt erstrebenswert; denn Ihr Gegenüber könnte rasch Hemmungen oder auf die Dauer einen Komplex bekommen. Damit verbauen Sie sich von Anfang an alle Chancen, einen neuen Kontakt aufzubauen.

Versuchen Sie, menschlich und so zu bleiben, wie Sie sind. Auch mit Ihren kleinen Fehlern. Betrachten Sie auch bei anderen Personen ein Versehen menschlicher! Ihnen könnte ein ähnliches Missgeschick vielleicht auch passieren. So gewinnen Sie einen Freund fürs Leben.

## Kundenrückgewinnung

# Die 3 Erfolgsstrategien erfolgreicher Kundenrückgewinnung

■ **Nur zwölf Prozent aller Unternehmen betreiben ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement. 35 Prozent beschäftigen sich überhaupt nicht mit dem Thema. Und 53 Prozent tun das höchstens punktuell. Dies ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung unter 300 Führungskräften der deutschen Wirtschaft im Rahmen des Excellence Barometers 2009. Ein sehr bedenkliches Ergebnis. Denn Unternehmen haben es zunehmend mit einem neuen Phänomen zu tun: den flüchtenden Kunden.**

Das schreibt Anne M. Schüller, Autorin des (lesenswerten) Buches „Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen“. Und sie hat Recht: Obwohl die klassische Neukundengewinnung die mit Abstand teuerste Akquise-Maßnahme ist, fließen paradoxerweise dorthin die meisten Ressourcen. Bestandskunden haben deshalb oft das Gefühl, nurmehr „zweite Klasse“ zu sein. So ziehen sie erobert und enttäuscht von dannen.

## Dabei gilt doch:

Im Ex-Kundenkreis schlummert ein beträchtliches Ertragspotenzial. Und das bedeutet in der Konsequenz: Die planmäßig betriebene Kundenrückgewinnung kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln. Deshalb empfehle ich Ihnen für 2010:

## Kundenrückgewinnung statt Kundenneugewinnung

Der Start jeder Kundenrückgewinnung: Finden Sie heraus, warum Ihnen

der Kunde verloren gegangen ist! Sind Ihre Preise zu hoch? Haben die Kunden andere Bedürfnisse als noch vor zwei Jahren? Ist die neue Konkurrenz besser im Service? Oder wissen die Kunden einfach nicht, welche attraktiven Leistungen Ihr Unternehmen bietet? Um die Gründe für die Abwanderung Ihrer Kunden herauszufinden, haben Sie drei Möglichkeiten:

### 1. Die schriftliche Befragung: Einfach, aber meist nur geringer Rücklauf

Das ist der einfachste Weg, um schnell Antworten auf Ihre Fragen zu bekommen. Sie schicken einfach an alle Kunden, die gekündigt haben, einen Fragebogen: Lassen Sie die Kunden ankreuzen, was der Grund für ihre Entscheidung war.

Geben Sie ihnen die Möglichkeit, sich zusätzlich in ein paar Zeilen individuell zu äußern – etwa zu der Frage: „Gibt es einen besonderen Anlass für Ihre Kündigung?“

Beachten Sie aber: Der Rücklauf einer solchen Aktion wird nicht riesig sein. Rechnen Sie damit, dass Sie höchstens 10 bis 20 % der Fragebögen zurückbekommen – in der Regel eher weniger.

### 2. Die telefonische Befragung: Aufwendig, aber mehr Ergebnisse

Die Befragung per Telefon erfordert mehr Zeit und Geld. Allerdings bekommen Sie in der Regel deutlich bessere und vor allem fundiertere Informationen darüber, warum Ihnen die Kunden weggelaufen sind. Die meisten Kunden sind darüber erstaunt, dass sich ein Unternehmen die

Mühe macht und fragt, warum man unzufrieden war.

Mit einem persönlichen Anruf beweisen Sie Aufmerksamkeit und zeigen dem Kunden, der gerade gekündigt hat, dass er Ihnen wichtig ist. Das erleichtert die Kundenrückgewinnung anschließend enorm.

### 3. Kunden zu einem Treffen einladen

Das ist der direkteste Weg, um mit Kunden ins Gespräch zu kommen. Sie haben viel Zeit für ausführliche Fragen und Berichte Ihrer Kunden. Sie gewinnen aus den Berichten erstaunliche Fallbeispiele, die Sie bei Ihren internen Schulungen und Optimierungen einsetzen können.

**Tipp:** Häufig gehen Kunden verloren, weil sie sich nicht ernst genommen fühlen. Stichwort: „Beschwerdemanagement“. Immer wieder weise ich in „Verkaufsmanagement *aktuell*“ darauf hin, wie wichtig aber ein solches „aktiv gelebtes“ Beschwerdemanagement ist. Denn eines dürfen Sie ja nicht aus den Augen verlieren: Ein Kunde, der sich beschwert und dessen Beschwerde zu seiner Zufriedenheit erledigt wird, wird zum zufriedenen Dauerkunden. Akquisekosten gibt es bei diesem Kunden nicht mehr!

Die Autorin Anne M. Schüller hat zum Thema Akquise-Management ein kostenloses eBook geschrieben. Hier der Link: [http://www.empfehlungsmarketing.cc/rw\\_e13v/schueller\\_em/usr\\_documents/eBook\\_Beschwerdemanagement.pdf](http://www.empfehlungsmarketing.cc/rw_e13v/schueller_em/usr_documents/eBook_Beschwerdemanagement.pdf)

## Praxis-Tipp für Ihr „Ehemaligen-Treffen“ zur Kundenrückgewinnung

In einer Gesprächsrunde sollten nicht mehr als zehn bis zwölf „Ehemalige“ sitzen, damit jeder zu Wort kommen kann. Falls zu wenig Ex-Kunden bereit sind, Ihrer Einladung zu folgen, locken Sie die Kunden im Anschreiben mit einer Einladung – zum Beispiel zum guten Essen in einem angesehenen Restaurant.

Die meisten Menschen sind sehr höflich und halten sich mit Kritik gern zurück – besonders dann, wenn sie von dem zu kritisierenden gerade zum Essen eingeladen wurden. Ermutigen Sie deshalb in den Gesprächsrunden ausdrücklich dazu, kräftig

Kritik an Ihrem Unternehmen zu üben. Schließlich ist die Runde nur zusammengerufen worden, um Fehler anzusprechen.

### Rechtfertigungen und Erklärungen von Ihrer Seite sind verboten!

Wenn ein Kunde in einer Fokusgruppe von negativen Erfahrungen berichtet, dann sind die Verantwortlichen schnell mit Erklärungen und Rechtfertigungen bei der Hand. Das jedoch würde alle anderen Teilnehmer schnell dazu bringen, mit ihren Erfahrungen und Meinungen hinter dem Berg zu halten.

## Kundenstimmen im Netz: Lassen Sie diese Res- source nicht ungenutzt

■ „Anwender-Kritik aus dem Internet ignorieren wir“, das hörten wir gerade kürzlich wieder auf einer Veranstaltung. Der Unternehmer, der diese Auffassung vertrat, sagte, im Netz seien nur Nörgler – und sein Produkt sei so gut, dass es nichts zu kritisieren gäbe.

Vor dieser Haltung warnt Axel Gloger, Chefredakteur des Trendletter.

Denn: Das Kunden- und Anwender-Wissen erweist sich als Quelle für jede Art von Weiterentwicklungen. Anders als in der Vergangenheit sind Unternehmen künftig in der Lage, die Rückmeldungen in Echtzeit zu bekommen. Die Netz-Technologie (Webforen, Kritikseiten, Web-2.0-Anwendungen) ermutigt zu Rückmeldungen – neu ist, dass der Zugang zu den Rückmeldekanälen so leicht ist wie nie zuvor. Beispiele: Ohne Zutun des Hotelbetreibers hinterlassen Gäste differenzierte Rückmeldungen auf dem Portal [www.holidaycheck.de](http://www.holidaycheck.de). Wenige Tage nach dem Erstverkauf neuer Bücher erscheinen auf [www.amazon.de](http://www.amazon.de) die ersten Kundenrückmeldungen.

Wie Sie diese Rückmeldekanäle mit Gewinn nutzen können, zeigt Ihnen das Beispiel des PC-Herstellers Dell. Ein Team von Mitarbeitern durchforstet das Netz nach Rückmeldungen von Kunden. Regelmäßige Zielpunkte: Facebook, Internet-Tagebücher und Anwenderforen. Überdies hat Dell firmeneigene Rückmeldekanäle eingerichtet.

**Axel Glogers Tipp:** Gehen Sie auf [www.ideastorm.com](http://www.ideastorm.com) – das ist die von Dell geschaffene Seite für Nutzer-Ideen. Hier gibt es beeindruckend viele und intelligente Beiträge. Die dort gewonnenen Ideen sind für das Unternehmen gratis – so konnten Entwicklungskosten in Millionenhöhe eingespart werden. Und: Vertrieb und Verkauf können mit so einer Seite wertvolle Ideen sammeln, was Kunden WIRKLICH möchten – und in den Verkaufsgesprächen noch besser darauf eingehen.

## Verkaufspraxis

# Kennen Sie die wirksamste Frage im Verkauf?

■ **Dr. Ulrich Striebel ist VBC-Vertriebspartner in Österreich. Ihm wurde kürzlich die Frage gestellt: „Gibt es so etwas wie die wirksamste Frage im Verkauf und wenn ja, wie lautet sie?“**

Die Antwort bekam er – von der Polizei. Seine Idee: Wenn sich jemand mit wirkungsvollen Fragen auskennt, dann doch die. Also ging er zum nächsten Kriminalkommissar und erhielt folgende Antwort: „Das ist doch ganz klar, das Wirksamste im Zusammenhang mit Fragen, das mich schon häufig einen großen Schritt näher in Richtung Lösung gebracht hat, ist das Schweigen nach der Frage, zuhören, einfach nichts mehr sagen.“

**Fazit für den Verkauf:** Nach dem Motto „Das einzig Geschlossene nach einer offenen Frage ist der Mund“ ist die Stille daher ebenso wichtig wie die punktgenau platzierte, spezifische Frage und die richtige Fragetechnik – und damit entscheidend für Qualität und Tiefe der Antwort.

Denn Hand aufs Herz: Wie häufig können wir uns selbst dabei ertappen, die Antworten unserer Gesprächspartner oder Kunden noch nicht mal zur Hälfte abzuwarten, um gleich die nächste Frage oder ein Argument abzufeuern.

## Dazu Ulrich Striebel

Die meisten Menschen ertragen Stille eher schwer bis gar nicht. Das gilt für den Befragten genauso wie für den Fragenden. Und genau betrachtet ist ja die Antwort das ursprüngliche Ziel der Frage, also genießen wir sie, die Stille! Im Klartext: Haben Sie als Verkäufer auch den Mut zur Stille. Meine ganz persönliche Erfahrung übrigens ist: Ihr Gegenüber, und selbst wenn es der erfahrenste Einkäufer der Welt ist, kann Schweigen ebenfalls nicht ertragen – und redet munter drauflos. Und plötzlich gibt er Ihnen bei seinem Versuch, die Stille zu durchbrechen, Informationen, die Sie anders niemals bekommen hätten.

## Jack Welch

# Eine Frage an den einst mächtigsten Manager der Welt

■ **Jack Welch hat einst den Konzern General Electric zu einem der größten Mischkonzerne der Welt gemacht. In der Zeitschrift „WirtschaftsWoche“ wurde er nun mit folgender Frage konfrontiert:**

**Die Frage:** *Umsatzsteigerung steht ganz oben auf meiner To-do-Liste. Worauf sollte ich bei der Suche nach wirklich guten Verkäufern achten?*

**Die Antwort:** Die halbe Miete haben Sie schon zusammen! Es ist Ihnen klar, dass hervorragende Verkäufer sich von Ihnen, von uns und von so gut wie jedem anderen unterscheiden. Sie sind eine Gattung für sich. Was jetzt aber nicht bedeutet, dass Verkäufer nicht auch über die Qualitäten verfügen sollten, nach denen Sie bei jeder Neueinstellung ohnehin suchen: Integrität, Intelligenz, Energie, Entschluss-

und Umsetzungsfähigkeit. Nur brauchen Sie noch ein paar Qualitäten mehr – vier, um genau zu sein.

**1. Grandioses Einfühlungsvermögen:** Exzellente Verkäufer können sich in ihre Kunden hineinversetzen. Sie verstehen ihre Nöte und den Druck, unter dem sie stehen.

**2. Vertrauenswürdigkeit:** Ihr Wort zählt; ihr Handschlag bedeutet etwas.

**3. Die Mischung macht's.** Spitzenverkäufer verfügen über eine beeindruckende Mischung aus Antrieb, Mut und Selbstvertrauen.

**4. Hass auf das „Briefträger-Modell“:** Dieses Modell hassen Spitzenverkäufer wie die Pest. Großartige Verkäufer weichen von ausgetretenen Pfaden ab, um neue Chancen für Produkte und Kunden aufzutun.