

«Nein ist keine Absage»

Martin Limbeck Deutschlands härtester Verkaufstrainer über Gesprächstechnik, Abschluss-Fokus, sein Porsche-Image – und was Schweizer besser machen können.

INTERVIEW: ANDREAS GÜNTERT

In Deutschland nennt man Sie den «Porsche der Verkaufstrainer». Hat das mit Ihrem Cayenne und Ihrem 911er-Cabrio oder mit Ihrem Drive zu tun?

Martin Limbeck: Sowohl als auch. Der Vergleich geht jedenfalls in Ordnung für mich. Porsche ist eine filigrane Marke, die auf den Punkt kommt, Spass macht und jedes Mal einen Riesenbums erzeugt. Wenn ich auf der Bühne die Sporttaste drücke, bringe ich die PS per Knopfdruck auf die Strasse. Wie Porsche fühle ich mich mittlerweile als gut eingeführter Premium-Brand. Wobei: So richtig kultig ist heute ja der Tesla. Der steht auch irgendwann mal auf meiner Wunschliste.

Für welche Marke stehen Schweizer Verkäufer?

Schweizer sind gründlich wie ein Uhrwerk. Eloquent, freundlich und charmant. Auf die kannst du dich verlassen. Da sehe ich eher eine Uhren- als eine Automarke. Eine schöne IWC zum Beispiel würde ich den Schweizern verleihen.

Was man oft hört über Schweizer Verkäufer: Sie legen den Fokus zu wenig auf Abschluss. Sie beraten, bis der Arzt kommt.

Das hat schon was. Bei den Schweizern ist wohl, auch aufgrund französischer und italienischer Einflüsse, der gemütliche Anteil etwas ausgeprägter als bei den Deutschen. Im Gegensatz dazu gelten wir als druckvoll, hart und diszipliniert. Ein guter Verkäufer weiss immer, dass er zuerst beraten muss, bevor er verkaufen kann. Aber natürlich ist der Abschluss wichtiger. Er sollte sich im Verkauf auf den Abschluss fokussieren, nicht auf die Beratung. Und da fehlt den Schweizern wohl der unbedingte Zug aufs Tor. Ein Tick mehr der deutschen Frechheit und Direktheit würde Schweizer Verkäufern nicht schaden.

Wurzelt die mangelnde Schweizer Frechheit in der typisch helvetischen Angst vor Zurückweisung?

Gegenfrage: Wissen Sie, was «Nein» bedeutet?

Ein Vierbuchstabenwort, das dezidiert Ablehnung ausdrückt.

Falsch. Nein ist keine Absage. Nein ist eine Abkürzung für «Noch ein Impuls nötig». Von einem Nein dürfen Sie sich nicht abschrecken lassen. Sehen Sie es als einen Ansporn, diszipliniert und mit höflicher Hartnäckigkeit dranzubleiben. Ein Nein dürfen Sie nie zum Nennwert hinnehmen. Denn eines darf kein Verkäufer je vergessen: Was du nicht verkaufst, verkauft ein anderer.

Ständiges Insistieren nach einem oder mehreren Neins wird doch als aufdringlich empfunden.

Nein. Es liegt an der Rhetorik, keinen aufdringlichen Eindruck zu machen. Ich sage zum Beispiel am Telefon: «Schauen Sie, jetzt rufe ich Sie zum dritten Mal an. Und nur damit wir uns richtig verstehen: Ich habe halt grosses Interesse, etwas mit Ihnen zu machen. Sie stehen auf meiner Wunschkundenliste. Was muss denn jetzt ganz konkret passieren, dass Sie zu Martin Limbeck Ja sagen?» Wenn ich da mit Charme und der richtigen freundlichen Formulierung arbeite, nimmt mir das auch in der Schweiz keiner übel.

Wenn Schweizer ein Nein hören, knicken sie ein.

Wer im Verkauf nicht bereit ist, ein Nein zu bekommen, der wird auch nie ein Ja erhalten. Das gehört einfach dazu. Wer die Ablehnung persönlich nimmt, wird im Verkauf langfristig nicht erfolgreich sein. Als Verkäufer bekommen Sie mehr Neins als Jas. Sie müssen das sportlich sehen.

Sie sind der typische Vertreter des Hardselling, der hartnäckigen Verkaufstechnik mit Fokus auf Abschluss. Lassen sich auf diese Tour auch in der Schweiz Geschäfte



Verkaufstrainer Martin Limbeck: «Nein ist eine Abkürzung für «Noch ein Impuls nötig».

machen – oder stösst man alle vor den Kopf?

Ich habe nie brutales Hardselling propagiert. Anhauen, umhauen, abhauen – das war noch nie mein Thema. Aber mein Thema war auch nie das Kuschneln mit dem Kunden. Mein Hardselling-Konzept steht für abschlussorientiertes Verkaufen mit gleichzeitig langfristiger Kundenbindung. Das funktioniert auch in der Schweiz. Wenn der Schweizer Verkäufer zu seinem Schweizer Kunden kommt, weiss der doch ganz genau, dass der Verkäufer nicht nur Kaffee trinken und Sprüngli-Truffes essen will. Er kommt, um ein Geschäft zu machen. Und das ist legitim.

Wie wird man erfolgreicher im Abschluss?

Während des Gesprächs öfters mal eine Bedingungsfrage stellen. Zum Beispiel so: «Mal angenommen, Sie erkennen gleich für sich selber, dass das Produkt, das ich Ihnen anbiete, genau das richtige ist für Sie – sagen Sie dann, wir machen das auch zusammen?» Oder: «Jetzt mal rein theoretisch: Wir lösen nun Ihr Problem und Sie erkennen gleich selber für sich, dass wir hier tolle Services für Sie haben – wann starten wir dann konkret? Wollen wir dann mal den ersten Auftrag zusammen probieren, ja?»

Schweizer Kunden könnten sich da schon fast stranguliert vorkommen. Geht es auch

sanfter, zum Beispiel in der Möglichkeitsform?

Geht natürlich auch. Das würde dann so tönen: «Könnten Sie sich vorstellen, dass ...?» Mir wäre das zu schwach. Die Bedingungsfrage ist da schon viel punktgenauer, denn Sie stellen damit eine Hypothese in den Raum, die schnell ins Konkrete übersetzt werden kann. Sie können auch gleich beim Start eines Gesprächs, kurz nach

«Wer im Verkauf nicht bereit ist, ein Nein zu bekommen, der wird auch nie ein Ja erhalten.»

dem Smalltalk, sagen: «Angenommen, Sie erkennen heute, bei unserem ersten Kennenlernen schon, dass wir für Sie ein guter Partner sind. Sagen Sie dann, dass Sie in Zukunft mit uns zusammenarbeiten möchten?»

Der listige Kunde sagt dann: Schauen wir mal.

Der Klassiker. Da müssen Sie den Kunden gleich in die Pflicht nehmen: «Was genau müssen Sie denn schauen?» Die Antwort wird dann meist in einer Art ausfallen, dass er zunächst schauen wolle, ob denn das Angebot wirklich seinem Bedürfnis entspreche. Darauf entgegnen Sie: «Jetzt mal angenommen, wir erfüllen das Bedürfnis

und haben sogar noch einen Extrapunkt, an den Sie noch gar nicht gedacht haben. Wie siehts dann aus?» Wenn Sie so eine Wahrscheinlichkeit schaffen, können Sie auch den Sack besser zumachen.

In der Schweiz könnte sich ein Kunde auch so schon wieder zu festgenagelt vorkommen.

Es gibt Statistiken, die besagen, dass 80 Prozent aller Aufträge erst zwischen dem sechsten und dem zwölften Kontakt entstehen. Da ist doch die Frage nur, wie ich höflich-hartnäckig dranbleibe am Kunden und Verbindlichkeit schaffe. Ich muss dem Kunden auch mal in aller Freundlichkeit sagen dürfen: «Mensch, Herr Kunde, wir treffen uns jetzt zum dritten Mal, und Sie sagen mir zum dritten Mal, wie toll unser Angebot ist – wann wollen wir denn jetzt konkret starten?»

«Verkäufer brauchen Rankings wie Talkshow-Moderatoren die Einschaltquote», schreiben Sie in Ihrem aktuellen Buch. Sind solche internen Erfolgsmessungen nicht auch demotivierend?

Sowohl als auch. Der Grundsatz in meiner Welt geht so: Ein guter Verkäufer will sich messen. Das ist ähnlich wie beim Fussball. Der FC Basel tritt an, um zu gewinnen. Und jeder Spieler beim FC Basel gibt alles, um in der Startelf drin zu sein. Auf der anderen Seite gibt es eben auch Verkäufer, die von ihrem Leistungspotenzial her

Der Verkäufer

Name: Martin Limbeck
Funktion: Verkaufstrainer
Alter: 48
Wohnort: Königstein im Taunus
Familie: Geschieden, ein Sohn, wieder glücklich liiert
Ausbildung: Lehre zum Gross- und Aussenhandelskaufmann

Die Laufbahn In seinem aktuellen Buch «Warum keiner will, dass du nach oben kommst ... und wie ich es trotzdem geschafft habe» erzählt Limbeck, wie er als gehänselter und verprügelter Einzelgänger auf einem Campingplatz im Ruhrpott aufwuchs und später zum Starverkäufer wurde. Nach neun Jahren bei einem Kopiergeräte-Grosshändler machte sich Limbeck 1990 als Verkaufstrainer selbstständig. Aktuell tritt er zu Tageshonoraren von 8800 Euro (in der Schweiz) und 9900 Euro (Deutschland) auf. Firmen wie Allianz, Bayer und Deutsche Telekom lassen oder liessen ihre Verkäufer von Limbeck schulen; in der Schweiz gehören Unternehmen wie Sunrise, Hügli oder Credit Suisse dazu. Limbeck spricht auch regelmässig an der HSG St. Gallen. In der Öffentlichkeit wurde er 2011 mit seinem Buch «Nicht gekauft hat er schon» bekannt. Unter diesem Titel spricht Limbeck am 13. Januar am Interlakner Alpensymposium.

noch nicht so weit sind, die das auch demotiviert. Hier ist immer die Frage, wie ich das in der Führung kommuniziere. Generell aber ist Zahlentransparenz für mich als Verkäufer wichtig. Die guten Verkäufer wollen sich messen, und da rede ich immer vom umgebauten Pareto-Prinzip.

Das Prinzip, das besagt, dass in der Regel 20 Prozent der Kunden für 80 Prozent des Umsatzes sorgen.

Richtig. Im Falle der Verkaufsmessung splitte ich das mit 20-60-20 auf. Die 20 Prozent Top-Verkäufer motiviert das in jedem Fall. Die haben untereinander immer die Challenge, wer ist die Nummer eins, die Nummer zwei, die Nummer drei. Bei den 60 Prozent wird es welche geben, die sagen, ich möchte auch zur Spitzengruppe gehören, also gebe ich Gas. Wenn die anderen das schaffen, will ich das auch hinkriegen. In dieser Gruppe gibt es aber welche, denen das egal ist, die haben sich schon so ein bisschen innerlich aufgegeben und sagen sich, dass sie das sowieso nicht schaffen. Hier bedarf es einer guten Führung, einer guten Motivation, die umzuprogrammieren. Und dann haben wir weitere 20 Prozent an Leuten, die zwar da sind. Aber sie machen keinen Unterschied. Die machen einfach ihren Job, der per Zufall Sales ist, sie sind aber nicht mit Herzblut dabei. Die müsste man eigentlich in die Wandergruppe geben.

Wie viele Stunden hat Ihre Arbeitswoche?

Zwischen 60 und 80 sind es schon. Sonntags mal für drei Stunden ins Büro zu gehen, fällt mir nicht schwer. Aber dafür nehme ich mir auch mal einen Montag frei, gehe angeln. Und mach dabei Telefonakquise.

Was hat mehr Sex-Appeal: Ein Porsche, ein Haus auf Ibiza oder beruflicher Erfolg? Beruflicher Erfolg. Ich ging mit 19 Jahren aus einem ganz einfachen Grund in den Vertrieb: Ich wollte viel Kohle machen. Damals waren dicke Uhren und tolle Wagen der Beweis für den Erfolg. Heute sind für mich Werte wie persönliche Weiterentwicklung und permanentes Lernen wichtiger. Aber damit wir uns richtig verstehen: Ich bin nicht ein eingetragener Verein, sondern ich habe eine Firma. Da spielt das Geldverdienenden natürlich schon eine Rolle.