



Buch High Probability Selling – Verkaufen mit hoher Wahrscheinlichkeit

So denken und handeln Spitzenverkäufer!

Jacques Werth, Nicholas Ruben und Michael Franz
BusinessVillage, 2008

Rezension

Wer einen Stapel Verkaufsratgeber durchblättert, gewinnt rasch den Eindruck, dass sie alle gleich sind: Es geht vor allem um Tricks, wie man dem Kunden etwas verkauft, was er vielleicht gar nicht haben will. Dieses Buch beschreitet einen völlig anderen Weg. Es ist wie ein Drehbuch aufgemacht: Anhand der Gespräche, die der Verkäufer Sal Esman mit seinem neuen Vertriebschef führt, lernt der Leser Schritt für Schritt die Verkaufstechniken des High Probability Selling. HPS setzt auf Qualität statt Quantität: Nur die Kunden werden besucht, die schon am Telefon zu erkennen geben, dass sie das Produkt brauchen, es wirklich wollen und es sich leisten können. Das verhindert Frustration auf beiden Seiten. Die eingebettete Story ist hervorragend gelungen: Ohne langatmige Belehrungen entwickelt das Buch eine Authentizität und eine Dynamik, die man sonst von Ratgebern kaum kennt. Der Spagat zwischen lockerer Geschichte und Wissensvermittlung wirkt nur an wenigen Stellen etwas ungenau. Fraglich ist allerdings, ob die HPS-Methode wirklich über alle Branchen hinweg gleich gut funktioniert. *BooksInShort* jedenfalls empfiehlt das Buch allen Verkäufern.

Take-aways

- Verkäufer haben ein schlechtes Image und fühlen sich oft auch selbst mies: weil sie Kunden zu etwas zwingen sollen, was diese gar nicht wollen.
- Mit High Probability Selling (HPS) richten Sie sich nur an die Kunden, die Ihr Produkt brauchen, es haben wollen und es auch bezahlen können.
- Rhetorische Tricks, um den Kunden zum Kauf zu bewegen, bringen nichts.
- Beim HPS hat der Kunde jederzeit die Möglichkeit, aus dem Gespräch auszusteigen.
- Die Auswahl potenzieller Kunden muss sorgfältig erfolgen, da die Gruppe der so genannten High Probability Prospects relativ klein ist.
- Nutzen Sie die Interviewtechnik für das Verkaufsgespräch: Fragen Sie den Kunden detailliert nach seinen Vorstellungen und Wünschen.
- Reden Sie wenig. Überlassen Sie das dem Kunden.
- Zeigen Sie ehrliches Interesse an Ihrem Kunden und bauen Sie eine persönliche Beziehung auf.
- Notieren Sie sorgfältig Wort für Wort die Bedingungen, die Ihren Kunden zufriedenstellen.
- Jede erfüllte Zufriedenheitsbedingung sollte mit einer Abnahmeverpflichtung des Kunden gedeckt sein.

Zusammenfassung

Verkaufen ist mies

Kennen Sie jemanden, der gern mit Verkäufern spricht? Wenn ja, sind Sie wahrscheinlich der Einzige. Man meidet sie. Wie die Pest. Sie sind arrogant, aufdringlich und immer auf den Abschluss aus. Verkäufer schleimen sich ein, machen sich scheinbar zum Freund des Kunden, sie heucheln, sie versprechen tollen Service und ständige Erreichbarkeit, sie lügen. Und dabei fühlen sich die meisten von ihnen auch noch hundsmiserabel! Die meisten wollen gar nicht so handeln, sie wollen ihre Kunden nicht übers Ohr hauen. Aber die gängigen Verkäufertricks befähigen es ihnen. Kein Wunder, dass sie sich richtig mies fühlen, wenn ein Verkauf in die Hose gegangen ist. Wer monatelang einen Kunden beknetet, mit ihm sogar essen geht und dann doch einen Korb von ihm bekommt, kann sich ja nur schlecht fühlen.

„Aggressive Verkäufer erzeugen defensive Kunden.“

Verkäufer sind die Topkunden für Motivationstrainings. Das ist sonnenklar, weil sie sich ständig selbst in den Hintern treten müssen, um erfolgreich zu sein. Kein Bäcker,

Elektriker, Ingenieur oder Arzt besucht niemals ein Motivationsstraining. Warum auch? Die Zwanghaftigkeit der Verkäufer beruht auf der falschen Annahme, alle potenziellen Kunden zum Abschluss bringen zu müssen. High Probability Selling (HPS) dagegen macht das nicht, sondern versucht, den Verkauf nur dann voranzutreiben, wenn der Kunde das Produkt wirklich haben will.

Sal Esman wagt den Neuanfang

Sal Esman ist Verkäufer bei einem Verpackungsunternehmen. Der Job liegt ihm, er ist gesellig und hat ein flottes Mundwerk. Trotzdem sind seine Ergebnisse eher durchschnittlich. Motivationsseminare und -CDs braucht er inzwischen wie Drogen. Nur derart aufgeputzt kann er überhaupt noch seinen Job erledigen, sonst fühlt er sich leer und ausgebrannt. Es fällt ihm immer schwerer, Kunden in einen Abschluss zu zwingen. Alle Verkaufstricks kennt er. In Schulungen kommt man ihm mit den gleichen Phrasen: Einwände behandeln, aggressiv zum Abschluss kommen oder sich einschleimen. Sal tritt auf der Stelle. Soll er wieder zurück in die Produktion gehen? Aber die Gehälter sind da einfach zu niedrig ... Irgendwann landet Sal bei einem neuen Unternehmen, der Wraparound Packing Company (WPC). Hier wird nach der HPS-Methode verkauft. Sal begleitet den Verkaufsleiter zu einem Kundenbesuch, um die neue Methode erstmal in der Praxis kennen zu lernen.

Traditionelles Verkaufen

Victor Preston, der Verkaufschef von WPC, erklärt Sal, dass traditionelle Verkäufer mit zwei Grundregeln im Kopf herumlaufen. Erstens gehen sie davon aus, dass jeder zur Zielgruppe gehört, der das Produkt auch nur einigermaßen gebrauchen könnte. Das macht den Kreis potenzieller Kunden enorm groß. Die zweite Grundregel ist hauptverantwortlich für die Misere des Verkaufs. Sie besagt, dass Verkaufen die Kunst der Überzeugung ist. Anders ausgedrückt: Der Kunde muss im Verkaufsprozess so manipuliert werden, dass er am Ende gar nicht anders kann, als zu bestellen. Es gibt sogar obskure Regeln, die z. B. beinhalten, dass der Kunde Ja sagt, wenn er neunmal Nein gesagt hat. Am Anfang des Verkaufens stand bisher die Kundensuche. Je mehr Termine, desto besser, lautete die Devise. Im eigentlichen Gespräch wurde dann nach dem manipulativen AIDCA-Prinzip verkauft:

1. **Attention:** Die Aufmerksamkeit des Kunden erregen, mit Showtalent oder Versprechungen. Aber: Wer Ungewöhnliches tun muss, um Kunden zu interessieren, hat meist die falschen Kunden.
2. **Interest:** Das Interesse des Kunden wecken, indem eine persönliche und emotionale Beziehung hergestellt wird. Doch das ist Zeitverschwendung: Nichtinteressierte werden unnötig belästigt, bereits Interessierte gelangweilt.
3. **Desire:** Die Begierde des Kunden wecken, indem man ihm die Vorzüge des Produkts in den buntesten Farben ausmalt, gern auch mithilfe einer Präsentation. Besser: Zeigen, wie ein bereits vorhandenes Verlangen befriedigt werden kann.
4. **Conviction:** Den Kunden mithilfe von Testimonials Prominenter, Meinungen anderer Käufer, Empfehlungen und Testergebnissen überzeugen. Nur: Hier fühlt sich der Kunde oft unter Druck gesetzt.
5. **Action:** Den Kunden zum Abschluss drängen, seine Einwände entkräften und verschiedene Verkaufstechniken anwenden, um seine Unterschrift zu bekommen. Dumme Begleiterscheinung: Wer jetzt nicht abschließt, ist frustriert.

High Probability Prospecting

Jede dieser Stufen bringt also ihre Probleme mit sich. Das vielleicht wichtigste Argument gegen das traditionelle Modell ist, dass der Verkäufer seine Zeit mit Kunden vergeudet, die vielleicht nie ihre Unterschrift unter den Vertrag setzen werden. Beim High Probability Selling hingegen ist im Grunde der gesamte Verkaufsprozess ein Abschluss. Der Kunde wird nicht dazu genötigt, zu kaufen, vielmehr hat er jederzeit die Gelegenheit, auszusteigen und sich als Kunde zu disqualifizieren. Das Verkaufsgespräch richtet sich nur an Kunden, die brauchen, wollen und bezahlen können, was Sie Ihnen anbieten. Alle Kunden, die Ihr Produkt entweder nicht wollen, es sich nicht leisten können oder auf eine andere Marke eingeschworen sind, fallen im Verkaufskalkül des HPS von vornherein aus. Entsprechende Sorgfalt müssen Sie auf die Auswahl möglicher Käufer, der so genannten High Probability Prospects, verwenden. Diese Gruppe ist zwar relativ klein, aber Sie müssen viele potenzielle Kunden anrufen, um diese Hand voll passender Kandidaten zu ermitteln.

Kunden-Disqualifizierung

Formulieren Sie Ihr Angebot am Telefon klar und deutlich – es darf nicht mehr als 45 Wörter umfassen, weniger ist besser. Stellen Sie sich vor, sagen Sie, was Sie verkaufen, welche Eigenschaften das Produkt hat, und formulieren Sie eine Entscheidungsfrage. Das könnte beispielsweise so aussehen: „Guten Tag. Hier spricht Sal Esman von der Wraparound Packing Company. Wir bieten hochwertige Verpackungen für Ihre Produkte an, die flach gepackt werden können. Unsere Verpackungen sehen prima aus und bieten eine besondere Polsterung. Haben Sie Interesse an solchen Verpackungen?“

„Statt jeden potenziellen Kunden zum Abschluss bringen zu wollen, will HPS herausfinden, ob es eine beiderseits akzeptable Basis gibt, auf der man mit dem Kunden Geschäfte abschließen kann.“

Diese Vorstellung setzt den Gesprächspartner nicht unter Druck. Sal stellt eine präzise Frage, die mit Ja oder Nein beantwortet werden kann. Lassen Sie sich nie auf ein „vielleicht“ ein, sondern fordern Sie immer ein klares Ja oder Nein. Wenn der Kunde Details Ihres Produkts klären will, nageln Sie ihn erst auf eine grundsätzliche Zusage fest. Details werden dann im Verkaufsgespräch vor Ort festgelegt. Der Kunde muss sich verpflichten, das Geschäft mit Ihnen zu machen, sonst besuchen Sie ihn gar nicht. Das ist radikal und wird Sie Überwindung kosten, aber es ist nötig, um die High Probability Prospects zu identifizieren. Wenn der Kunde nicht bereit ist, eine Verpflichtung einzugehen, hat er sich disqualifiziert. Fallen Sie am Telefon nicht in das alte Verkaufsmuster zurück: Versuchen Sie nicht, den Kunden zu überreden. Prospecting-Telefonate dauern maximal vier Minuten. Wenn Sie länger mit dem potenziellen Kunden sprechen, sind Sie ins Überreden abgedriftet.

„Wenn du einen Kunden zu einem ‚Ja‘ überredest, obwohl er ‚Nein‘ meint, wird er dir bald absagen.“

Regeln für das Verkaufsgespräch

- **Führen Sie das Verkaufsgespräch wie ein Interview.** Fragen Sie immer wieder, um herauszufinden, was der Kunde will. Stellen Sie Fragen wie diese: „Wie viele Verpackungen brauchen Sie heute und wie viele in vier Wochen?“, „Möchten Sie auch ein Angebot zu einer anderen Produktlinie von uns?“, „Gibt es noch Fragen, die wir in unserem heutigen Gespräch klären sollten?“

- **Machen Sie sich Notizen** und schreiben Sie die Schlüsselsätze des Gesprächs mit. Verwenden Sie die Worte des Kunden. Nur so können Sie später beweisen, dass Sie sich an die vom Kunden geäußerten Bedingungen gehalten haben, und sind nicht auf nebulöse Erinnerungen angewiesen.
- **Hören Sie zu** und konzentrieren Sie sich auf die Antworten des Kunden. Wenn es Unklarheiten gibt, fragen Sie erneut nach. Wenn der Kunde bemerkt, dass Sie ihm nicht zuhören, sondern schon an die nächste Frage denken, wird er Sie als Verkäufer ablehnen.
- **Reden Sie wenig** und vermeiden Sie alles, was den Kunden unter Druck setzt.
- **Bleiben Sie neutral** und lassen Sie sich von der evtl. negativen Stimmung des Kunden nicht dazu verleiten, emotional zu reagieren. Sachliches Sprechen ist das Wichtigste. Hat der Ärger des Kunden mit Ihnen zu tun, lösen Sie erst das Problem, bevor Sie weiter verhandeln. Fragen Sie den Kunden direkt, ob Sie seinen Ärger ausgelöst haben. Wenn er sich beruhigt, ist es gut. Wenn nicht, fragen Sie ihn offen, ob man nicht besser an einem anderen Termin weiterreden sollte. Die meisten Kunden werden sich auf diese Frage hin zusammenreißen oder aber klar machen, dass es keinen weiteren Termin geben wird.
- **Reagieren Sie nicht auf folgenlose Aussagen.** Zu diesen zählt die oft gehörte Floskel „Ich bin nicht interessiert“. Überwinden Sie sich und fragen Sie weiter, so als hätte der andere nichts gesagt, als sei seine Ablehnung nur ein Geräusch oder Räuspern. Etwa so: „Bedeutet das, dass Sie jetzt nicht bereit sind, etwas zu ändern, oder planen Sie auch gar nicht, später etwas zu ändern?“
- **Beenden Sie das Verkaufsgespräch höflich**, wenn sich herausstellt, dass der Kunde kein Interesse hat. Versuchen Sie nie einen uninteressierten Kunden zu bekehren.

Feinschliff für HPS-Verkäufer

Zu den wichtigsten Aufgaben des Verkäufers gehört es, eine vertrauensvolle Beziehung zu seinem Kunden aufzubauen. Sal Esman staunt nicht schlecht, als er vom Verkaufsleiter hört, dass die WPC-Verkäufer nur mit denjenigen Kunden Geschäfte machen, denen sie vertrauen. Dazu gehört vor allem, dass die Verkäufer schon beim ersten Kundenbesuch Fragen stellen, deren Antwort sie wirklich interessiert, beispielsweise zur Architektur des Unternehmens, zum Werdegang des Einkäufers oder zu dessen Familie. Das signalisiert dem Kunden, dass er auch als Person ernst genommen wird. Solche Fragen sind Sal zunächst unangenehm, doch er stellt zu seiner Verblüffung schnell fest, dass die Einkäufer die teilweise persönlichen Fragen sehr umfassend beantworten. Der Übergang vom Beziehungsgespräch zum Verkaufsgespräch erfolgt mit einer Reihe von Fragen, die dem Verkäufer wichtige Anhaltspunkte zum Geschäftsgebaren des Kunden geben. Zum Beispiel: Warum benötigen Sie dieses Produkt? Was würde passieren, wenn Sie dieses Produkt nicht kaufen würden? Angenommen, Sie möchten das Produkt kaufen, wer müsste dem Kauf außerdem noch zustimmen? Die letzte Frage deckt auf, wer Entscheidungsbefugnis im Unternehmen hat. Sie müssen darauf bestehen, dass der Kunde diese Personen hinzuzieht. Lassen Sie sich nicht verträsten! Lehnt der Kunde es ab, den Entscheidungsbefugten dazuzuholen, hat er sich disqualifiziert.

„Sei gründlich und präzise, wenn du mit dem Kunden die Bedingungen der Zufriedenheit aushandelst.“

In der Abschlussphase des Gesprächs sollten Sie die Bedingungen der Zufriedenheit des Kunden genau erfragen und sie sich notieren. Die Erfüllung dieser Bedingungen sollte immer mit entsprechenden Verpflichtungen des Kunden zur Abnahme des Produkts gedeckt werden. Wichtig: Wann immer Sie im Verkaufsgespräch einen Schritt weitergehen, also z. B. von der allgemeinen Information zur Festlegung der Eigenschaften des Produkts, fragen Sie den Kunden, ob er das will. Etwa in der Form „Ich würde jetzt gern mit Ihnen die Kriterien festlegen, denen unsere Produkte genügen müssen, damit Sie zufrieden sind. Sollen wir das jetzt machen?“ Hier hat der Kunde wieder eine Wahlmöglichkeit und kann im Verkaufsprozess auch zurückspringen, falls noch Fragen offen sind.

Über die Autoren

Jacques Werth ist Inhaber der internationalen Trainings- und Beratungsfirma High Probability Inc. und verfügt über 30 Jahre Verkaufserfahrung. **Nicholas Ruben** hat zusammen mit Jaques Werth das High-Probability-Selling-Trainingskonzept entwickelt. **Michael Franz** coacht Unternehmensberater, Geschäftsführer und Unternehmer. Als Managing Director baute er 2007 das deutschsprachige Büro von High Probability Inc. in Deutschland, Österreich und der Schweiz auf.