



MARTIN LIMBECK  
Gründer Limbeck® Group

# Menschen brauchen Ziele

Nach der Schule verbrachte Martin Limbeck ein Jahr in den USA. Das „Größer-Denken“ hat ihn tief geprägt und für die erfolgreiche Führung seiner drei Unternehmen gerüstet. Als einer der führenden Sales-Experten in Europa unterstützt er Unternehmen darin, sich an die Spitze des Wettbewerbs zu setzen.

**Prof. Dr. Jo Groebel: Lieber Herr Limbeck, Sie haben viele professionelle Hüte auf: Berater, Coach, Autor, Analytiker. Wie würden Sie sich selbst vor allem beschreiben?**

**Martin Limbeck:** Zunächst sehe ich mich als Unternehmer, der ‚zufällig‘ Verkaufsführungskräfte trainiert. In den dreißig Jahren meiner Selbstständigkeit hat sich das Geschäft stetig fortentwickelt. Heute verteilt es sich auf Training und Beratung. Bei Mittelständlern und Großkonzernen begutachten wir die Veränderungen für den Vertrieb, insbesondere nach mehr als zwei Jahren Pandemie und nachfolgenden Krisen. Aktuell sehen sich besonders die Unternehmen vor eine große Herausforderung gestellt, die von jahrzehntelang praktiziertem Präsenzhandel nun auf Onlinehandel umstellen müssen. Die meisten unserer Beratungsprojekte beziehen sich daher auf Change-Management.

**Darf ich zuspitzen? Man spricht gerne von Verkaufsgenies klassischen Typs. Wie haben sich dieser Typus und die Anforderungen an Vertriebler möglicherweise verändert?**

Veränderung beginnt bei der Begrifflichkeit: Häufig noch üblich ist das Wort ‚Lieferant‘. Ich sehe es jedoch viel angemessener ersetzt durch ‚Partner‘. Sprache definiert auch die Art der Beziehung, es geht um Augenhöhe.

Nun zum Vertrieb unter veränderten Bedingungen. Die Ingenieurskunst war für Deutschland immer ein Pfund, steht aber inzwischen nicht mehr ganz oben in der wirtschaftlichen Wertschätzung. Unser Land wurde komplett überholt, die sich entwickelnden Talente werden einfach weggekauft. Es fehlt an schnellen und effizienten Möglichkeiten zur Marktpositionierung und zum Vertrieb. Händeringend gebraucht werden Top-Sales-Experten – die herausragenden Ingenieursleistungen allein reichen nicht mehr aus. Prof. Dirk Zupancics Begriff der ‚Sales Driven Company‘ besagt: Erst wenn ich ein Produkt gut verkaufen kann, kann alles andere weiterentwickelt werden. Ein Verhängnis herkömmlichen Vertriebs ist das Totverwalten und Entbehren jeden Charismas.

**„The Germans know how to turn money into knowledge, but they don't know how to turn knowledge into money“.**

Richtig, dadurch ist Deutschland in vielen Bereichen nur noch ein Scheinriese. In den vergangenen 20 Jahren wurde leider nicht mehr angemessen und erfolgreich positioniert und weiterentwickelt. Be-

hördenhürden und der Mangel an Investitionen stehen dem im Weg. In den Krisen erleben wir nun operative Hektik. Anstelle von Lösungen entstehen noch mehr chaotische Zustände. Egal, ob wir an die hastigen Umstellungen bei der Energieversorgung oder die Kosten rund um die Gaslieferungen denken.

**Welches sind auf Basis Ihrer Analyse die Gründe dafür?**

Mehr mutige Unternehmer braucht das Land. Kaum noch ein erfolgreicher Familienunternehmer vertritt lautstark seine Meinung und kann sich auf der öffentlichen und politischen Ebene mit seinen Lösungen und seiner Kompetenz Gehör verschaffen. Hierin sehe ich eine zentrale Aufgabe des BVMW als Sprachrohr des Mittelstands. Für mich ist Sales eine eigene Branche. Innerhalb dieser arbeite ich als mittelständischer Unternehmer. Unser Team ist von diesem kreativen Enthusiasmus geprägt. Neben Leidenschaft und Neugier auf die Themen des Teams gehören auch Initiative und Eigenständigkeit dazu. Qualitäten, die viele Jugendliche unseres Landes leider vermissen lassen. Zu verwöhnt, zu wenig daran gewöhnt, sich etwas selbst erarbeiten zu müssen. Schauen Sie sich den Fachkräftemangel an, den Mangel an Interessenten für handwerkliche Berufe.

**Dazu passt bei Bewerbern und Bewerberinnen die zentrale Forderung nach einer hohen ‚Work-Life-Balance‘.**

Ich habe mich als Unternehmer dagegen immer über die Arbeit definiert. Das macht doch Spaß und gibt dem Leben einen Sinn. Es gilt nicht nur für junge Leute, ich kenne viele, die trotz toller Arbeitsmöglichkeiten nichts sehnlicher erwarten als die Pensionierung. Und statt der Sinnsuche durch und in der Arbeit wird in der Innenschau fast narzisstisch nur nach dem Sinn durch und in sich selbst gesucht. Menschen sind nicht zu faul, zu oft haben sie nur keine Ziele, für die zu arbeiten sich lohnen würde. Wohlstand wollen wir selbstverständlich, aber viele wollen nichts dafür tun. Das wird nicht funktionieren.

**Welche Branchen betreffen Ihre Erkenntnisse und Analysen, Ihre Publikationen und Beratungen vor allem, oder sind diese eher allgemeingültig?**

So sind unsere Erfahrungen. Wir haben über 500 Projekte in 73 Branchen betreut. Dies reicht von der Telekommunikation über viele weitere bis hin zum Anlagen- und Maschinenbau. Die Branchen unterscheiden sich, die Sales-Prozeduren sind im Kern ähnlich.



Flache Hierarchien, klare Werte als Leitmotive: Die Mannschaft rund um Martin Limbeck ist mit Leidenschaft und Einsatz bei der Sache.

### **Mit dem Hauptgeschäft im Bereich B2B. Gerne dazu auch noch Details zu Ihrem Vorgehen.**

Grundlage jeder Arbeit ist für uns ein Vertriebs-DNA-Gutachten. Ein Beispiel: Eine Firma hat 30 Verkäufer. Wir begleiten je drei besonders Gute und weniger Gute und schauen uns ihren Austausch mit den Kunden an. Wie ist die Qualität der Bedarfsanalysen, der Selbstorganisation, der Routenplanung? Dazu kommen noch Mystery-Calls, eine Inside-Sales-Erfassung, ein Indikatorcheck sowie eine webbasierte Analyse. Wir messen die wichtigsten Verkaufskompetenzen für alle 30 Verkäufer, schauen uns die Vertriebsführungskräfte an und setzen diese anschließend ins Verhältnis zu den Wettbewerbern. Anhand eines 68-Punkte-Katalogs wird die optimale Strategie für das Unternehmen erarbeitet, woraus sich wiederum unsere Beratungs- und Trainingsstrategie ableitet. Wir begleiten unsere Kunden in der Regel 18 Monate oder länger. Im Ergebnis hat sich ihre Position im Wettbewerb sehr deutlich verbessert, bestenfalls stehen sie an der Spitze. Das ist jedenfalls unsere Ambition.

### **Lässt sich jeder Mensch zu einem Verkaufstalent ausbilden, oder bedarf es dafür eines angeborenen Talents?**

Im Sinne des Freiburger Fußballtrainers Christian Streich, der das Konzept des Talents relativiert, möchte auch ich betonen, dass das Umfeld und die Platzierung auf dem Platz oder eben im Unternehmen mindestens so wichtig sind wie das mitgebrachte Talent. Die Fähigkeiten entstehen auch in der Firma durch die angemessene Förderung und Einbettung der Leute aus dem Verkaufsbereich. Es gibt zwar unterschiedliche Menschentypen, aber ich kenne selbst Introvertierte, die sehr gut verkaufen. Es kommt nahezu immer auf die Mischung aus schon vorhandenen Persönlichkeitstendenzen und einer fördernden sozialen Umgebung an.

### **Wie wichtig ist Authentizität, oder besser: Echtheit?**

Ganz entscheidend sogar. Wir fördern immer die Individualität, innerhalb derer muss jeder dann sein Bestes und eben „Echtestes“ freilegen. Das gilt auch für unsere Trainings zur Verkaufssituation. Mit unserem Programm MONA, der Motivorientierten Nutzenargumentation, lernen die Teilnehmer, die Kundenbedürfnisse zu identifizieren und individuell auf sie einzugehen. Das gelingt nur, wenn du selbst authentisch bist. Die dazu am besten passende Story definiert der oder die Verkaufende selbst.

### **Es korrespondiert mit der von Ihnen propagierten Buyer's Journey. In der Sales-Situation werden die Interessenten auf eine spannende Reise mitgenommen. Am Anfang steht für sie zentral die gründliche Analyse dessen, wo der Kunde steht.**

Dabei ist eine der größten Herausforderungen und zugleich wichtigsten Aufgaben, für unsere Kunden die Komplexität zu reduzieren. Viele Entscheidungswege im Mittelstand sind viel zu lang, sechs Wochen für einfache Vorgänge sind gar nicht selten. Es ist auch kein Naturgesetz, dass die Lieferung von Teilen in Deutschland bis zu zwei Jahre dauern muss. Ähnliches gilt für viele Softwarelösungen. Amazon ist auch deshalb so erfolgreich, weil du mit zwei Klicks am Ziel bist. Für dieses Denken in möglichst einfachen Schritten wollen wir in unserer Buyer's Journey sensibilisieren. Bei der Digitalisierung kann und muss der Mittelstand noch viel aufholen. Zum Teil wird noch Uraltsoftware verwendet. Wir dagegen sind für unsere Kunden nicht sales- sondern technikorientiert. Heißt, wir heben für sie das optimale digitale Potenzial, um mit ihren Angeboten und Produkten maximal erfolgreich zu sein. Zum Beispiel muss nicht immer alles gegenüber den Chefs doppelt und dreifach abgesichert werden. Die Unsitte von Dauer-CCs in Mails bindet völlig überflüssig Zeit, Energie, Nervenkraft.

#### **VITA**

**Martin Limbeck** ist Gründer der Limbeck® Group, Mehrfachunternehmer, Investor, Mitglied des BVMW Bundeswirtschaftssenats, Wirtschaftssenator (EWS) und einer der führenden Experten für Sales und Sales Leadership in Europa. Der Blended-Learning-Fachmann und fünffache Bestsellerautor hat es sich zur Aufgabe gemacht, gemeinsam mit seinem Team Unternehmen dabei zu begleiten, ihre Mannschaft fit für Next Generation Sales zu machen. Sie unterstützen Unternehmen unter anderem bei der Entwicklung ihrer digitalen Vertriebsstrategie sowie bei der Integration von digitalen Tools, KI und agilen Prozessen in bestehende Vertriebsstrukturen. Neben seiner Unternehmertätigkeit hält Martin Limbeck Vorträge und engagiert sich als offizieller Botschafter von Kinderlachen e. V. für kranke und hilfsbedürftige Kindern in Deutschland. Mehr auf <https://limbeckgroup.com> und <https://martinlimbeck.de>

### Hat die vielbeschworene Zeitenwende nach der COVID-19-Pandemie und dem Kriegsausbruch auch im Bereich Sales Veränderungen bewirkt?

Sicher, viele Unternehmen haben die früher für notwendig erachteten Reisen deutlich reduziert und setzen seitdem stärker auf die Online-Möglichkeiten. Der Erfolg wurde nicht geringer, die Kosten aber sehr wohl. Allerdings muss und kann alles, was mit der Vertriebsorganisation zu tun hat, auf neue Beine gestellt werden. Das Resultat sieht fast immer viel besser aus, von der Software bis hin zur Raumgestaltung. Ganz allgemein bergen auch solche Krisen ein riesiges Verbesserungspotenzial. Ich nenne die dazu notwendigen Fähigkeiten Chancenintelligenz.

### Ein hervorragender Begriff. Sehr gut haben mir auch Ihre Werte als Leit motive für Ihre Arbeit gefallen. Die 4R und 4L: Respekt. Regeln. Richtung. Rituale. sowie Loyalität. Leistungswille. Leidenschaft. Lernbereitschaft.

Die Mitarbeiter schätzen es, neben Anerkennung und grundlegenden Strukturen zu wissen, welche Ziele es gibt. Rituale wie Sommerfeste schaffen Emotionen und stärken den informellen Zusammenhalt. An Geburtstagen geben wir unseren Mitarbeitern sogar frei, ein Zeichen der persönlichen Wertschätzung. Die Loyalität ist gegenseitig. Bei familiären und gesundheitlichen Problemen stellen wir uns sofort auf die Situation ein. Dafür spüren die Kunden den Spaß, die Leidenschaft und den Einsatz, den die Mitarbeiter für ihre Arbeit aufbringen. Diese Überzeugungen haben mich seit Beginn meines beruflichen Weges begleitet, wodurch ich mir schon früh ein treues Kundennetzwerk schuf.

### Noch ein paar Informationen zu Ihrem Lebensweg.

In Essen geboren, „auf Schalke“ großgeworden. Beruflich landete ich in Hessen, dann über Umwege am Niederrhein. Nach mittlerer Reife und vor Beginn meiner Ausbildung war ich ein Jahr in den USA. Diese Erfahrung kann ich jedem Unternehmer für die Nachwuchsförderung empfehlen. Das Größer-Denken, der Enthusiasmus dort prägen fürs Leben. Zurück in Deutschland, entdeckte ich mein Verkaufstalent im Elektrogroßhandel. Mit 19 verkaufte ich Kopierer und Faxgeräte, mit Mitte Zwanzig war ich Vertriebsdirektor. 1992 wechselte ich dann auf die Trainingsseite – erst als Partner in einem Unternehmen, 2000 gründete ich dann meine eigene Company. Heute besitze ich drei: die Limbeck Group, dann die ANABIKO, kurz für Agentur für nachhaltige Businesskonzepte, und die Freischicht für Online-Marketing. Mein Sohn führt die Deutsche Verkäuferschule.

### Und Sie fördern als soziales Engagement die Aktion Kinderlachen.

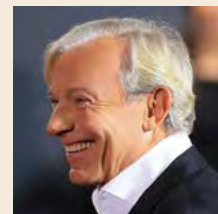
Bei Kinderlachen e. V. sorgen wir dafür, dass Kinder, denen es nicht so gut geht, pro Jahr eine Woche fröhliche Ferien erleben können. Wir bieten zugleich ein paar Trainings an wie Kommunikation und Gedächtnis. Wir müssen ständig die Welt verbessern. Unternehmer schaffen das meines Erachtens besser als Politiker.



**Vielen Dank für das inspirierende Gespräch.**



„Remote Sales ist gekommen, um zu bleiben!“ Martin Limbeck ist der Ansicht, dass Online-Beratung heute fester Bestandteil im Repertoire jedes guten Verkäufers sein muss.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel

# LIMBECK.

GROUP

## Limbeck Group GmbH & Co. KG

**Rechtsform:** GmbH & Co. KG

**Gründung:** 1992

**Sitz:** Wesel, Nordrhein-Westfalen

**Geschäftsführer:** Martin Limbeck

**Mitarbeitende:** ca. 25 Mitarbeiter

**Branche:** Vertrieb und Sales Leadership

**Produkte:** Training, Beratung, Consulting, Interimsmanagement, Coaching, Vorträge

**Webseite:** <https://limbeckgroup.com>