
Warum es so ist, wie es ist: Kommunikationsmodelle und Grundlagen

2

Zusammenfassung

Hemmungen tragen entscheidend dazu bei, dass viele Verkäufer gewisse Situationen scheuen, oder sich zumindest damit schwer tun. Beispielsweise dann, wenn es bei der Preisverhandlung darum geht, einen Rabattwunsch abzulehnen oder neue Kunden zu akquirieren. Hauptgrund ist die Angst vor Ablehnung. Nur wer sich seinen Ängsten zunehmend stellt, wird weiter kommen. Aber auch Kunden haben Sorgen. Denn sie wissen, dass es die Aufgabe eines Verkäufers ist, zu verkaufen. Ist also das Angebot wirklich so gut, wie der Verkäufer behauptet? Wer mit den Kaufkonflikten souverän umgeht, wird leichter Abschlüsse herbeiführen. So manche Verkäufer verlieren sich im Monolog und vergessen, die Mehrwerte und Nutzen ihres Angebots zu kommunizieren, sodass der Kunde den Termin oder Kauf ablehnen muss. Problematisch ist, dass viele Verkäufer selbst nicht immer wissen, was der Kauf aus Kundensicht bringt. Doch wenn sie das nicht einmal selbst wissen, wie wollen sie es dann kommunizieren? Darum ist es wichtig, dass Verkäufer sich ihr Angebot zuerst selbst verkaufen. Dienlich ist es, wenn Verkäufer dann auch noch Tugenden wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Engagement leben. Denn dies sind Bedürfnisse des Kunden, mit denen es viele Verkäufer nicht immer so genau nehmen. Im zweiten Kapitel erfahren Sie, wie Sie bewusster und kundenorientierter kommunizieren.

2.1 Ängste als Kommunikationsbremse

Die Praxis zeigt, dass nicht die Unternehmen mit den nützlichsten bzw. besten Produkten und Dienstleistungen die höchsten Umsätze generieren oder Marktanteile haben, sondern die mit dem besten Marketing und Vertrieb. Doch daran scheitern so manche Anbieter – und leben deutlich unter ihren Erwartungen und Möglichkeiten. Viele haben einfach unterschätzt, welchen Aufwand es bedeutet, ausreichend Umsätze und Gewinne zu erwirtschaften. So mancher Verkaufsverantwortliche resigniert schnell und gibt sich mit weniger zufrieden (Stichwort: Schönreden). Andere wissen genau, woran es hapert, nämlich an der kontinuierlichen Gewinnung ertragsstarker neuer Kunden. Doch für viele hat Verkaufen und insbesondere Neukundengewinnung viel mit Anbiederei, Aufdringlichkeit und „es nötig haben“ zu tun. Tatsächlich kämpfen aber viele mehr mit den eigenen Ängsten: Denn wer hat schon Lust, häufig abgelehnt zu werden? Da richtet man es sich doch lieber nett ein und hofft auf Besserung, oder?

Angst vor Ablehnung

Viele Menschen haben Angst vor Ablehnung. In der Konsequenz tun sie dann lieber gar nichts, statt aktiv zu werden. Von dieser Haltung profitieren im Privatleben beispielsweise Partnervermittlungsagenturen. Eine Person, die einen Partner sucht, geht lieber den Weg über eine Partnervermittlungsagentur, statt unvoreingenommen, offen einfach hier und da locker fremde Menschen in ein Gespräch zu verwickeln. Und wenn sich nach einigen Wochen kein Erfolg einstellt, kann man die Schuld wenigstens der Agentur geben ...

Ähnlich ist es auch bei der Neukundengewinnung. Wer beispielsweise Unternehmen anrufen möchte, um Termine zu vereinbaren, hat oft Probleme damit, beherzt zum Telefon zu greifen. Häufig geht es dann im Kopf erst richtig los:

- Womöglich störe ich, wenn ich dort anrufe?
- Was soll ich sagen, nachdem ich „Guten Tag“ gesagt habe?
- Die warten bestimmt nicht auf mich ...
- Das wird bestimmt ein schwieriges Gespräch ...
- Und wenn ich dann einen Termin bekomme, was sage ich denn dann vor Ort?

Interessanterweise sind viele Menschen dazu in der Lage, sich selbst klein zu machen. Und gerade dann, wenn es um eine mögliche (!) Ablehnung geht, sinkt

ihr Selbstbewusstsein auf den Nullpunkt. So suchen sie dann Ausreden und Ausflüchte, statt beherzt zum Telefon zu greifen. Um der Chance eine Chance zu geben, fliehen viele in Alibibeschäftigungen. Beispielsweise:

- Ich könnte ja mal bei XING einen Text schreiben.
- Vielleicht wäre eine Anzeige besser?
- Ach, ich räume erst mal mein Büro auf ...

Unterm Strich spricht vermutlich kein Mensch zu einem anderen Menschen derart negativ wie zu sich selbst – zumindest in gewissen Situationen. Doch Hemmungen im Verkauf sind das Teuerste, was es gibt. Denn Kunden, die grundsätzlich einen Bedarf haben, können nur von denen kaufen, die sie kennen. Versucht nun ein Anbieter, der vielleicht sogar hervorragende Leistungen anzubieten hat, noch nicht einmal in die engere Auswahl bei einem potenziellen Kunden zu kommen, wird der Kunde woanders kaufen müssen.

Sich selbst sein Angebot verkaufen

Wer etwas verkaufen möchte, muss es sich zuerst selbst verkauft haben. Wer also nicht voll hinter seiner Dienstleistung oder dem Produkt steht, das er verkaufen möchte, wird mit dem Verkaufen zwangsläufig Schwierigkeiten bekommen. Denn wie will ein Anbieter andere überzeugen, wenn er selbst nicht weiß, warum sein Angebot eine Bereicherung für seine Zielgruppe ist?

Auch mir ist das zu Beginn meiner Selbstständigkeit als Verkaufstrainer passiert. Als ich noch bei einem bekannten großen Konzern beschäftigt war, gelang es mir recht schnell, Aufmerksamkeit bei meinen Wunsch-Gesächspartnern zu erlangen. Da wusste ich, dass ein Milliardenkonzern hinter mir steht und ich viel zu bieten hatte. Doch als ich dann 2009 in die Selbstständigkeit ging, schmolz mein Selbstwertgefühl unerwartet schnell dahin. Irgendwie hatte ich das Gefühl, dass ich nichts vorzuweisen hatte und damit nicht interessant für meine Wunschkunden war. Infolgedessen fiel mir die Akquise zu Beginn extrem schwer, weil ich selbst nicht mehr an mich und meine Leistungen glaubte.

Wer nicht weiß, warum er relevant ist, kommt schnell ins Labern, also vom Elefanten über den Rüssel auf den Regenwurm, statt auf den Punkt. Doch potenzielle Kunden schätzen es sehr, wenn nicht viel drumherum geredet wird, sondern sie

anstrengungsarm erfahren können, welchen Nutzen und Mehrwert sie durch eine Zusammenarbeit erwarten können. Dies gilt nicht nur für das gesprochene Wort im Verkaufsgespräch, sondern auch für die Webseite oder Imagebroschüre des Anbieters.

Jeder hat Ängste

Letztlich hat wohl jeder Mensch Ängste, auch im Verkauf. Würde man Verkäufer direkt danach fragen, würden sie vermutlich abstreiten, dass sie Ängste haben, denn Angst haben will eigentlich niemand. Sie würden ihre Ängste möglicherweise gesellschaftsfähiger umschreiben:

- „Nein, das liegt mir nicht.“
- „Nein, das habe ich nicht nötig.“
- „Nein, das muss auch so gehen.“

Durch solche Aussagen kann jeder sein Gesicht wahren, und niemand muss sich einer Veränderung stellen. Aber so manche Situationen im Verkaufsalltag stressen Verkäufer außerordentlich:

- Viele können das Schweigen des Kunden nicht aushalten, weil sie dann nicht wissen, woran sie sind. Auch besteht ja durchaus das Risiko, dass der Kunde, wenn er erst einmal zu Wort kommt, Einwände vorbringen könnte. In der Konsequenz „labern“ dann viele Verkäufer ihr Gegenüber tot.
- Aus Angst vor dem Nein fragen viele nicht nach dem Auftrag. Sie lehnen sich zurück, nachdem sie ihr schriftliches Angebot mit der Floskel „Wir würden uns über die Auftragserteilung sehr freuen“ beendet haben, statt nach einer angemessenen Zeit nachzufassen.
- Auch vor Gruppen zu sprechen ist für viele Stress pur. Es könnte ja durchaus jemand dazwischen sein, der dem Referenten nicht wohlgesonnen ist – und kritische Fragen stellt.
- Manche brauchen dringend Aufträge. Dies spürt der Wunschkunde nur allzu oft und lehnt intuitiv ab – oder weiß, dies bei der Preisverhandlung für sich auszunutzen.
- Veranstaltungen wie Vorträge oder Messen werden von vielen Verkaufsverantwortlichen viel zu wenig genutzt, um andere Menschen kennen zu lernen. So ist es keine Seltenheit, dass zwei Berufskollegen zu einer Veranstaltung fahren, die meiste Zeit über zusammensitzen und sich auch in den Pausen nur miteinander unterhalten – statt die Chance zu nutzen, andere interessante Menschen kennen zu lernen.

Man kann vor der Angst nicht weglaufen

Die Angst steckt im Menschen drin und ist häufig erlernt. Wenn nicht durch die Eltern oder andere Autoritäten, dann häufig durch Medien. Sieht ein Kind beispielsweise, wie die eigene Mutter beim Anblick einer Spinne in einen Schreikrampf ausbricht, so ist es nur allzu verständlich, wenn das Kind zukünftig genauso reagiert. Anders wäre es, wenn die Mutter die Spinne sachlich und sorgsam aufheben und draußen aussetzen würde.

Angst sollte nicht als etwas Negatives aufgefasst werden, sondern als etwas Helfendes. Hat jemand beispielsweise Angst davor, fremde Leute anzusprechen, so zeigt ihm dieses Gefühl auf, dass hier noch verborgene Potenziale liegen. Im Sprachgebrauch wird die Angst meist verschoben. So heißt es oft: „Der macht mir Angst“. Dabei ist es nüchtern betrachtet so, dass die eigene Reaktion auf diese Person für das Angstgefühl sorgt. Darüber hinaus will die „angstauslösende“ Person vielleicht gar nicht, dass andere Angst vor ihr haben, aber aufgrund ihrer Erscheinung (Gestik, Mimik, Kleidung ...) löst sie möglicherweise dieses Gefühl unbeabsichtigt aus. Dazu kommt, dass das Verkaufen an sich in unserem Kulturkreis eher als etwas Negatives angesehen wird statt als etwas Positives. Darum wird Verkaufen auch häufig mit Anbietern, aufdringlich sein und „es nötig haben“ gleichgesetzt. Dabei ist Verkaufen etwas Wunderbares, wenn das, was verkauft wird, sowohl für den Verkäufer als auch für den Kunden passt.

Angst wird von Außenstehenden bemerkt – manchmal

Hält ein Referent einen sehr guten Vortrag, dann ist das Publikum begeistert und denkt sich in der Regel, dass diese Person sehr erfahren und routiniert ist. Dass der Sprecher vor dem Auftritt vielleicht selbst extremen Stress durchlebte, sich möglicherweise zuvor sogar vor Aufregung übergab, können sich die wenigstens vorstellen. Häufig passiert es sogar, dass jemand im Inneren sehr aufgeregt und angespannt ist – und Außenstehende das gar nicht bemerken. Aussagen wie „Ach, ich war so aufgeregt“ werden dann oftmals mit Aussagen wie „Komisch, ich habe gar nichts mitbekommen, ich fand das alles super“ kommentiert. Das bedeutet, dass Nervosität und Stress, auch wenn man sie selbst bei sich bemerkt – nicht immer an das Gegenüber kommuniziert werden. Aber es gibt auch Erkennungsmerkmale für Außenstehende, dass jemand Angst haben könnte:

- Einige „drehen“ besonders in Anwesenheit von anderen auf, indem sie beispielsweise hektische Bewegungen vollziehen oder schnell sprechen. Manchmal geht dies so weit, dass ihnen im Nachhinein ihr Verhalten peinlich ist.
- Andere hängen werden in Gruppen besonders still und konzentrieren sich darauf, ihre unangenehmen Gefühle zu überspielen.

- Manche Menschen verwenden enorm viel Energie darauf, solche Erlebnisse zu reduzieren, und vermeiden deshalb stressige Situationen mit teilweise fadenscheinigen Argumenten bzw. Ausreden.

Negativer innerer Dialog als Motor der Angst

Wer von sich selbst beispielsweise denkt, er sei uninteressant, entwickelt weitere negative Gedanken. Von „Oh, mein Gott, ich will nicht zu viel reden, mein Gegenüber ist bestimmt schon jetzt genervt“ bis hin zu „Ich rede lieber mit niemandem, dann kann ich auch niemanden auf den Geist gehen“. Fakt ist, dass nicht die jeweilige Situation das Gefühl auslöst, sondern die subjektive Bewertung der Situation. Und je negativer die Bewertung ausfällt, desto leichter lässt die Fantasie auch noch weitere Schreckensszenarien zu, sodass die vermeintlichen Gefahren immer größer werden – und die Selbstachtung sinkt. Schweigt beispielsweise ein Gesprächspartner, so ist dies für jemanden mit einem geringen Selbstwert schwer auszuhalten. Denn das Schweigen wird schnell als Rückzug oder geringe Wertschätzung interpretiert.

Angst hat die Eigenart, sich in alle Richtungen auszubreiten. Vor einer schwierigen Situation kommt Angst auf, weil etwas schiefgehen könnte, während der Situation, weil die Angst vom anderen bemerkt werden könnte und danach besteht die Sorge, dass die vermeintlich schlechte Leistung Konsequenzen nach sich ziehen könnte.

Wichtig ist, der eigenen Angst etwas entgegenzusetzen. Wenn das eigene Scheitern erwartet wird, ist Vermeidungsverhalten nur allzu natürlich. Darum müssen Menschen, die gegen ihre eigenen Ängste in der Kommunikation vorgehen wollen, Ideen und Strategien entwickeln, um aus eigener Kraft dennoch das Ziel zu erreichen. Die Praxis zeigt allerdings, dass viele Menschen zu hohe Erwartungen an sich haben und am liebsten von heute auf morgen angstfrei sein möchten. Doch eine Person mit 20 kg Übergewicht kann dieses Gewicht nicht von heute auf morgen verlieren, genauso wenig wie die 20 kg Übergewicht von einem auf den anderen Tag entstanden sind. Also: Wer Ängste reduzieren will, muss sich Zeit nehmen – und daran arbeiten.

Ansätze, um die eigenen Ängste im Verkauf zu reduzieren

Die Erwartungen sind viel zu hoch, wenn man glaubt, dass ein Anruf genügt, nur um einen Termin zu bekommen. Und es ist ganz natürlich, dass nicht jeder potenzielle Kunde einen gleich mit offenen Armen empfängt. Darum werden im Verkauf Ausdauer und Leidensfähigkeit benötigt. Letztere, weil man sich immer wieder selbst motivieren muss, weiterhin am Ball zu bleiben und auch um neue Gesprächs-, Verkaufs- und Marketingstrategien auszuprobieren.

Wer den inneren Druck hat, jetzt verkaufen zu müssen, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern. Besser ist es, mit einer eher spielerischen Haltung in die Gespräche zu gehen. Interessanterweise bauen viele im Verkauf unnötig Mauern auf, weil sie meinen, ihren Sprachstil ändern zu müssen, indem sie beispielsweise Fachwörter benutzen oder Fragen stellen, die sie nicht gerne stellen wollen. Besser ist es, mit potenziellen Kunden so zu sprechen wie zu guten Bekannten oder auch Freunden: locker, einfach und klar.

Eine Auswahl an Wegen, eigene Ängste zu senken

- **Bewegung, körperliche Fitness fördern, Licht**

Psychische Probleme machen sich häufig in Muskelverspannung und einem gestörten Bezug zum eigenen Körper bemerkbar. Ergebnis: allgemeines Unbehagen, Muskel-, Gelenk- und Kopfschmerzen. Insgesamt sollte man freundlicher mit sich umgehen.

- **Offen über Ängste reden**

Ängste sind ganz natürlich, doch die meisten Menschen sprechen nicht gerne über ihre Ängste. Vielleicht deshalb, weil das Thema Angst nicht so gesellschaftsfähig ist wie ein gebrochenes Bein. Beim Austausch mit anderen Menschen kommt jedoch häufig die Erkenntnis, nicht alleine zu sein. Auch können durch solche Gespräche Lösungsansätze gefunden werden.

- **Bewusste Konfrontation**

Um den eigenen inneren negativen Dialog gar nicht erst aufkommen zu lassen, kann es hilfreich sein, offensiv in Gespräche zu gehen. Denn wer sich auf andere Menschen einlässt und sich wirklich für sie interessiert, stoppt diesen negativen Monolog. Weiterer Vorteil: Wer andere reden lässt und interessiert zuhört, ist ein begehrter Gesprächspartner. Denn wer zu viel von sich erzählt und andere kaum zu Wort kommen lässt, erschwert den Beziehungsaufbau.

Negative Gedanken, wie „Da habe ich eh keine Chance“ oder „Ach, da blamiere ich mich ja nur“ tragen in der Praxis häufig dazu dabei, dass Verkäufer gar nicht erst das Gespräch mit Wunschkunden suchen.

Der US-Sportpädagoge Timothy Gallwey (vgl. Bock 2011) empfiehlt:

- Mit reiner Neugierde an solche Gespräche gehen, also mit erwartungs-freiem Interesse und Fragen wie: „Was wird das wohl für ein Mensch sein?“, „Wie sieht bei dem wohl das Alltagsgeschäft aus?“ oder „Was hat der wohl für Kollegen, die ihn unterstützen?“
- Vertrauen darin haben, dass es ein interessantes Gespräch wird, man schon einen guten Gesprächsverlauf hinkommt und man ggf. jederzeit das Gespräch beenden könnte.

- Freude haben an der Erfahrung, wieder einen Menschen kennenzulernen, Chancen genutzt zu haben, um weitere Umsätze zu machen und Spaß am Tun zu haben.

- **Angst auslösende Situation hinterfragen**

In Angst auslösenden Situationen sollte man wohlwollend mit sich selbst die Angstsituation hinterfragen: „Warum habe ich in dieser Situation ein Angstgefühl bekommen?“ und „Was hätte ich in dieser konkreten Situation tun können, um der Angst vorzubeugen?“

- **Vorbereitung**

Die Angst, hoffentlich nicht wieder einen Aussetzer zu bekommen, stresst ungemein. Besser ist es, für diesen Fall optimal vorbereitet zu sein: „Wie verhalte ich mich, wenn X eintritt?“ So findet man zu mehr Sicherheit zurück. Wer also für den absoluten Notfall vorbereitet ist, hat mehr Selbstvertrauen. Was könnte also das Schlimmste bei der Akquise sein (Rauswurf, Hörer aufknallen, Beschimpfen)?

- **Positiver innerer Dialog**

Hilfreiche Gedanken, um mit aufkeimenden Ängsten bei der Akquise umzugehen, sind: „Ich bin gespannt, wen ich gleich kennen lerne!“, „Im Moment kauft die Person eh noch nichts – ich kann mich also nicht verschlechtern!“, „Jetzt will ich gleich mal etwas Neues ausprobieren, mal sehen, wie diese Formulierung ankommt!“, „Falls mir jemand anmerkt, dass ich unter Stress stehe, so kann ich es meinem Gesprächspartner auch jederzeit sagen. Vielleicht bin ich ihm dann sogar noch sympathischer.“ Auch eine wohlwollende Sprache zu sich selbst hilft. Statt „Ich kann nicht akquirieren!“ besser „Ich kann noch nicht akquirieren!“

- **Hilfe holen**

Wer nicht weiterkommt, kann sich Hilfe holen: Beispielsweise von erfahrenen Kollegen, die wirklich verkaufen können, von Coaches oder auch Trainern. Wichtig ist, Kontakt zu Personen zu suchen, die es können – nicht zu Leidensgenossen, die selbst scheitern. Denn dann geht die Abwärtsspirale wieder los.

Reflexion/Übung 15

Auf welche Veranstaltungen gehen Sie bisher? Reden Sie dort immer mit den gleichen Personen, oder sprechen Sie auch von sich aus welche an, die Sie bisher noch nicht kennen? Wen wollen Sie dort beim nächsten Mal ansprechen?

Reflexion/Übung 16

Welche Veranstaltungen in Ihrer Region finden statt, die für Sie auch interessant sein können, auch wenn sie nicht unbedingt einen beruflichen Mehrwert bieten? Wo wollen Sie mal „reinschnuppern“, um neue Menschen kennen zu lernen?

2.2 Kommunikationsquadrat

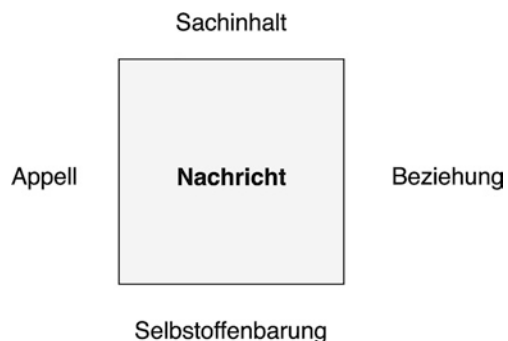
Der Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun (2010) hat aufbauend auf den Erkenntnissen des Psychotherapeuten und Soziologen Paul Watzlawick (2011) und des Kommunikationswissenschaftlers und Psychotherapeuten Karl Bühler (vgl. Pabst-Weinschenk 2011) das Kommunikationsquadrat entwickelt, das auch als „Vier-Ohren-Modell“ bekannt ist. Demnach hat jede Botschaft einen Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellinhalt (vgl. Abb. 2.1). Der Empfänger einer Botschaft wird mit einem seiner „Ohren“ die Botschaft vorrangig auffassen, während der Sender der Botschaft diese aus einem seiner vier „Schnäbel“ gesprochen hat. Jede Botschaft enthält diese vier Botschaften. Dadurch kann es passieren, dass die gesendete Botschaft anders ankommt, als ursprünglich gedacht, weil die Botschaft mit einem anderen „Ohr“ aufgenommen wurde als vom Sender der Botschaft beabsichtigt wurde.

Es handelt sich um ein Quadrat und nicht um ein Rechteck, weil diese vier Faktoren grundsätzlich als gleichwertig anzusehen sind. Bei der individuellen Kommunikation kann jedoch der eine oder andere Aspekt stärker im Vordergrund stehen.

Wenn Sie sprechen, dann senden Sie mit Ihren „Schnäbeln“ folgende Inhalte mit:

- *Sachinhalt*: Worüber wird informiert? Was ist die „objektive“ Botschaft?
- *Beziehung*: Was halten Sie von der Person, und wie stehen Sie zueinander?

Abb. 2.1 Jede Nachricht enthält vier Botschaften



- *Selbstoffenbarung*: Was geben Sie selbst von sich (indirekt) preis? Wie sind Ihre Stimmung und Verfassung?
- *Appell*: Zu was wollen Sie veranlassen/bewegen? Was wollen Sie erreichen?

Wenn beispielsweise ein Kunde zu Ihnen sagt „Die letzte Lieferung war nicht vollständig!“, so ist die Botschaft aus rein sachlicher Sicht klar. Doch was will der Kunde damit über sich (Selbstoffenbarung) sagen? Vielleicht, dass er enttäuscht ist? Oder eher, dass er ein aufmerksamer Mensch ist und ihm kein Fehler von Ihnen bzw. Ihrer Firma entgeht? Auch der Aspekt des Beziehungsinhaltes lässt viel Spielraum für Interpretationen: Ist das nun ein Vorwurf? Oder vielleicht eine Mitleidsbekundung, dass Sie bei einer Firma arbeiten, die nicht zuverlässig Ware versendet? Das Ziel, also der Appell, dieser Nachricht ist ebenfalls nicht eindeutig. Sollen Sie zukünftig besser aufpassen? Sollen Sie nun die Ware, die letztes Mal fehlte, jetzt mitschicken?

Der Empfänger hat prinzipiell die Wahl, mit welchem Ohr er die Botschaft verstehen will. Doch je nach emotionaler Verfassung oder Gewohnheit werden die gehörten Nachrichten unterschiedlich interpretiert. Letztlich zeigt dieses Modell, dass sowohl der Sender als auch der Empfänger maßgeblich Verantwortung dafür tragen, wie etwas gesagt und verstanden wird. Denn Missverständnisse entstehen durch unterschiedliche Interpretationen.

Manche Menschen haben ein sehr ausgeprägtes „Sach-Ohr“. Das kann speziell dann zu Konflikten führen, wenn es um zwischenmenschliche Probleme geht und ein Gespräch auf rein sachlicher Ebene nicht zweckmäßig ist. So bemängeln häufig Frauen, dass Männer auf ihre Emotionen viel zu schnell mit sachlichen Lösungen antworten, statt einfach ihre Emotionen zu würdigen.

Personen mit einem großen „Beziehungs-Ohr“ neigen dazu, alles auf sich zu beziehen und leicht angegriffen oder beleidigt zu sein. Eine zu starke Ausprägung des „Beziehungsohres“ kann dazu führen, dass der Empfänger der Botschaft nichts an sich herankommen lässt, weil alles, was ihm zuwiderläuft, an ihm nach dem Motto „Wer mich nicht mag oder anderer Meinung ist, irrt sich“ abprallt. Jene Menschen, die versuchen, es allen recht zu machen und sogar unausgesprochenen Erwartungen folgen, haben ein großes „Appell-Ohr“. Sie wissen meist über ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse wenig Bescheid, weil sie ihre Wahrnehmung vorrangig auf ihre Mitmenschen richten.

Für die verantwortungsvolle Kommunikation ergeben sich für Sie unter anderem folgende Fragestellungen:

- Wie können Sie Sachverhalte eindeutiger und verständlicher kommunizieren?
- Fühlt sich der Empfänger durch die Art und Weise Ihrer Kommunikation so behandelt, wie Sie es beabsichtigen?

- Wirken Sie durch die Art Ihrer Kommunikation authentisch?
- Versteht Ihr Gegenüber, was Sie mit Ihrer Kommunikation bezwecken wollen?

Letztlich liegt die Schwierigkeit der Kommunikation darin begründet, dass jeder Mensch die Kommunikation anders wahrnimmt, interpretiert und daraus unterschiedliche Gefühle ableitet.

Reflexion/Übung 17

Überprüfen Sie, ob es in Ihrem Alltag Situationen gibt, die häufiger Missverständnisse hervorrufen. Wo müssen Sie Dinge oft noch einmal erklären? Wo haben Sie das Gefühl, dass Ihr Gegenüber Sie nicht verstanden hat – aber Ihnen es auch nicht sagt? Bitte machen Sie sich Gedanken, wie Sie diesen Sachverhalt beim nächsten Mal strukturierter und verständlicher darstellen werden.

Reflexion/Übung 18

Kann es sein, dass es einige Menschen in Ihrer Umgebung gibt, die Sie häufig anders verstehen, als diese es wohl meinen? Weshalb nehmen Ihre „Ohren“ die Botschaften anders auf, als die Sender es bezweckten? Was werden Sie nun anders machen?

2.3 Selbstbild und Fremdbild

Vielleicht kennen Sie solche oder ähnliche Selbsteinschätzungen:

Beispiel

Eine größere Zahl von Mitarbeitern arbeitet in einem Schuhfachgeschäft. Der Chef spricht abends bei der monatlichen Mitarbeiterbesprechung das Thema Freundlichkeit an. Ihm ist zu Ohren gekommen, dass sein Laden als unfreundlicher Anbieter wahrgenommen wird. Also schwört er seine Belegschaft auf Freundlichkeit ein. Nach dieser Veranstaltung unterhalten sich die Mitarbeiter untereinander. Doch gerade die Person, die von den anderen als die Unfreundlichkeit in Person angesehen wird, sagt im Brustton der Überzeugung: „Seht Ihr, wenn Ihr alle so arbeiten würdet wie ich, dann hätten wir keine Probleme mit der Kundenfreundlichkeit!“

Selbstbild und Fremdbild klaffen bei manchen Menschen sehr weit auseinander. Nur weil Sie oder Ihr Kunde sich beispielsweise bei den Persönlichkeitsmerkmalen „aufgeschlossen“, „innovativ“, „ehrzeigig“ und „zielstrebig“ die Note „gut“ geben

würden, fällt die Einschätzung der Umgebung nicht zwangsläufig identisch aus. Manchmal liegen sogar erhebliche Differenzen vor. Dies führt unter anderem dazu, dass durch ein zu weites Auseinanderklaffen von Selbstbild und Fremdbild falsche Entscheidungen getroffen werden. Außerdem stellt ein zu positives Selbstbild bei einem eher negativen Fremdbild schnell eine Belastung für die Kommunikation dar.

Die beiden amerikanischen Sozialpädagogen Joe Luft und Harry Ingham (vgl. Kotler 2015) haben das Johari-Fenster entwickelt. Das Wort „Johari“ wurde aus den ersten Buchstaben ihrer jeweiligen Vornamen gebildet. Sie haben die unterschiedlichen Selbst- und Fremdeinschätzungen einander gegenübergestellt (vgl. Abb. 2.2).

In der „Arena“ ist alles Öffentliche, was jemand von sich preisgibt. Nicht nur äußerliche Merkmale, sondern auch Teile der Persönlichkeit. Durch Feedback von anderen wird der Bereich seines „blinden Flecks“, was er also nicht bemerkt, andere aber an ihm auffallen, kleiner. Denn dann wechseln diese Informationen von seinem „blinden Fleck“ in seine „Arena“. Hinter der Fassade leichter hervorkommen wird jemand, wenn ihm das Kommunikationsklima vertrauensvoll erscheint und er einen Sinn darin sieht, sich zu öffnen. Sobald sich jemand „preisgibt“, wird die „Arena“ größer und die „Fassade“ kleiner.

Vor allem wenn sich ein Verkäufer und ein Kunde bzw. potenzieller Kunde noch nicht kennen, ist der Bereich der „Arena“ recht klein. In der Regel wird mit der Zunahme der Zusammenarbeit dieser Bereich ausgebaut. Dennoch werden gewöhnlich beide auch bei einer recht guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit nicht alles sagen beziehungsweise bemerken. So könnte der Verkäufer beispielsweise wissen, dass grundsätzlich noch „Luft“ in den Preisen ist und es sogar Kunden gibt, die bei einem geringeren Einkauf höhere Rabatte bekommen (Fassade). Dennoch wird der Verkäufer dies niemals von sich aus einfach so zugeben.

Wenn der Kunde regelmäßig die richtige Verwendung von Dativ und Akkusativ verwechselt und somit häufig „dem“ statt „den“ sagt, wird der Verkäufer ihn wahrscheinlich nicht auf seinen „blinden Fleck“ ansprechen. Anderes Beispiel:

	Einem selbst	
	bekannt	unbekannt
Dem Anderen bekannt	Arena	„blinder Fleck“
Dem Anderen unbekannt	Fassade/Maske	„schwarzer Fleck“

Abb. 2.2 Selten stimmt das Selbstbild mit dem Fremdbild überein

Der Verkäufer ist sportlich, aber noch niemals Ski gefahren. Dass er ein „gebo-rener“ Skifahrer ist, der es eigentlich nur noch zu tun braucht, wissen beide nicht (schwarzer Fleck). Wenn Menschen sich stärker preisgeben und ihre Beobachtungen verstärkt mitteilen, würde dies helfen, dass ihr Selbstbild und das Fremdbild einander ähnlicher werden. Aber: Nicht alles, was man gut meint, kommt auch gut an. Darum sollten Sie niemandem Ihr Feedback aufdrängen und sich auch niemandem gleich allzu umfänglich preisgeben.

Reflexion/Übung 19

Mit welchen Strategien wollen Sie dafür sorgen, dass Ihre Gesprächspartner zukünftig ihre „Fassade“ schneller fallen lassen können, sodass Sie eine breitere Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit haben?

Reflexion/Übung 20

Wo ist der Abstand zwischen Ihrem Selbstbild und dem empfundenen Fremdbild Ihrer Umgebung Ihrer Meinung nach sehr groß? Was würde es Ihnen bringen, wenn Sie diesen Abstand verkleinern? Wie könnte das gelingen?

2.4 Kommunikationssperren

Jeder Mensch ist anders. Jeder hat seine eigenen Erfahrungen gemacht und sich seine eigenen Meinungen gebildet. Somit ist für den einen etwas ganz natürlich, während es für den anderen undenkbar ist. Immer wenn Menschen aufeinander stoßen, prallen damit auch verschiedene Denkhaltungen aufeinander. Genauso ist es im Verkaufsalldag. Das liegt zum einen daran, dass sowohl Kunde als auch Verkäufer unterschiedliche Erwartungen und Wahrnehmungen haben. Zum anderen hat jeder Mensch eine andere Vergangenheit und trägt diese, teilweise auch ungewollt, mit in das Gespräch hinein. Zusätzlich fließt die gegenwärtige Stimmung bzw. Verfassung beider mit ein. Diese grob skizzierten Einflussfaktoren sorgen letztlich dafür, dass die Qualität eines Gesprächs nicht immer gleich hoch sein kann. Stellen Sie sich Folgendes vor:

Beispiel

Ein Verkäufer ist überzeugt von seinem Produkt. Er hat schon viel positives Feedback von zufriedenen Kunden bekommen. Wenn er heute noch eine Einheit verkauft, dann ist er Jahresbester seiner Vertriebsmannschaft. Nun hat

er seinen letzten Kundentermin. Es ist bereits 17.30 Uhr. Bald machen alle Geschäfte zu. Wenn er noch diesen einen Kunden gewinnen kann, dann hat er es geschafft: zum ersten Mal Jahresbester bei einer Produkteinführung! Doch das Gespräch verläuft ganz anders: Der Kunde zeigt kein Interesse, blockiert und scheint einfach nicht zu wollen. Wie verhält sich der Verkäufer in dieser Stresssituation am besten?

Oder hier eine andere Situation:

Beispiel

Ein Verkäufer fährt seine „schwache“ Tour. Eigentlich hat er mehr erwartet. Aber ein vielversprechender Termin ist ausgefallen. Also wird der heutige Tag wohl kein herausragender werden. Er ist froh, wenn er endlich zu Hause ist. Der Tag macht ihm einfach keinen Spaß. Aber auch diese Kunden müssen ja besucht werden, sagt er sich. Um 14.15 Uhr dann die Überraschung. Ein Kleinstkunde, der beim letzten Mal nach langer Überzeugungsarbeit endlich gekauft hat, begrüßt ihn mit den Worten: „Da sind Sie ja endlich. Mit Ihnen habe ich noch ein Hühnchen zu rupfen!“ Wie wird das Gespräch wohl verlaufen? Was kann der Verkäufer kommunikativ tun, um das Gespräch zu retten? Wie hätte sich der Kunde besser verhalten können, um die Chancen auf seine Gesprächszielerreichung zu erhöhen?

Generell ist die Empfehlung: Fühlen Sie sich in den anderen ein (Empathie) und bejahen Sie den anderen in dem, was er tut. Dieses Bejahen bedeutet nicht, dass Sie deswegen alles gut finden müssen. Es bedeutet letztlich, dass Sie nicht jedem Menschen zeigen müssen, wenn Sie anderer Meinung sind. In Kap. 4 dieses Buches kommen wir noch auf besseres Zuhören zu sprechen. Durch „aktives Zuhören“ erleichtern Sie die Problemlösung, weil Sie das Gefühl des Verstandenwerdens bei Ihrem Gesprächspartner erhöhen und somit das Fundament für das Verkaufen auf Augenhöhe legen.

Doch schon jetzt sollen Sie sensibilisiert werden für Kommunikationsweisen, die schnell Widerstände und Ablehnung statt Gemeinsamkeiten und Zustimmung erzeugen. Das Erschreckende ist: Häufig machen wir vieles von dem, was für das Gespräch eigentlich nicht förderlich ist, automatisch und somit unbewusst. Vielleicht werden Sie bei manchen Punkten auch sagen: „Na ja, so schlimm ist das ja nun auch nicht. Ich bin schließlich Verkäufer, und da muss man den anderen schon ein wenig lenken.“ Das ist sicherlich so weit in Ordnung, sofern es für Ihren Gesprächspartner in Ordnung ist. Doch vielleicht können Sie sich nachfolgendes Szenario nach einem „schlechten“ Gespräch vorstellen: Der Verkäufer

geht zurück zu seinem Auto und denkt schlecht über den Kunden. Und der Kunde sitzt nach dem Gespräch alleine in seinem Büro und denkt negativ über den Verkäufer. Die Kommunikation verlief zwischen beiden schlecht. Beide könnten sich nun diese Sache schönreden, indem sie sich sagen: „Ja, gut. Man kann eben nicht mit jedem Menschen.“ Aber es wäre doch schade, wenn eine fehlerhafte Kommunikation eine für beide Seiten profitable Geschäftsbeziehung unmöglich machen würde.

Der Psychologe Thomas Gordon (2005) hat „Kommunikationssperren“ ausgearbeitet. Diese verhindern letztlich das Gespräch auf Augenhöhe, weil sie darauf abzielen, den anderen zu verändern, statt ihn zu akzeptieren. Sie produzieren Widerstände und führen dazu, dass sich Ihr Gesprächspartner tendenziell eher verschließt.

- *Befehlen, anordnen, auffordern*
„Nun hören Sie mir mal zu!“
„Sie müssen sich meine Präsentation ansehen!“
„Sie können nicht einfach irgendwelche Rabatte fordern!“
- *Warnen, mahnen, drohen*
„Ich warne Sie, wenn Sie das jetzt nicht nehmen, dann verschenken Sie Ihre Zukunft!“
„Das hätten Sie lieber nicht machen sollen.“
„Wenn Sie die Ware nicht gleich einsortiert hätten, sondern zuerst ordnungsgemäß den Lieferschein verglichen hätten, dann ...“
- *Moralisieren, predigen, beschwören*
„Sie sollten das tun!“
„Sie sind zur Abnahme verpflichtet!“
„Ich wünsche mir, dass Sie es einfach mal ausprobieren.“
- *Beraten, Vorschläge machen, Lösungen liefern*
„Machen Sie es doch einfach folgendermaßen ...“
„Warum machen Sie es nicht einfach anders? Die beste Lösung ist ...“
„Also wenn Sie mich fragen würden, dann machen Sie Folgendes ...“
- *Durch Logik überzeugen, Vorträge halten, Gründe anführen*
„Schauen Sie sich bitte die Fakten an. Sie zeigen eindeutig, dass...“
„Sind Sie sich eigentlich im Klaren darüber, dass...“
„So wäre es richtig!“
- *Urteilen, kritisieren, widersprechen, Vorwürfe machen*
„Sie haben mich falsch verstanden.“
„Sie sind auf dem Holzweg!“
„Nein, das ist falsch!“

- *Loben, zustimmen, schmeicheln*
„Sie als intelligenter Mensch wissen, dass ...“
„Gewöhnlich haben Sie ein sicheres Urteil.“
„Bisher haben Sie es immer geschafft.“
- *Beschimpfen, lächerlich machen, beschämen*
„Sie arbeiten unsauber.“
„Sie sind offensichtlich durchgeknallt.“
„Sie tun so, als ob Sie von dieser Sache zum ersten Male hören würden.“
- *Interpretieren, analysieren, diagnostizieren*
„Was Sie wirklich brauchen, ist...“
„Sie haben Autoritätsprobleme.“
„Sie sind ein bisschen verrückt.“
- *Beruhigen, Sympathie äußern, trösten, aufrichten*
„Das wird schon alles wieder.“
„Na, so schlimm ist das ja nun auch nicht.“
„Wenn eine Tür zugeht, geht eine andere wieder auf.“
- *Forschen, fragen, verhören*
„Warum haben Sie das gemacht?“
„Wer hat Ihnen dazu geraten?“
„Wieso haben Sie diese Lösung gewählt?“
- *Ablenken, ausweichen, aufziehen*
„Sie machen sich vielleicht Sorgen!“
„Nun sehen Sie doch mal das Positive!“
„Wenn Sie erst einmal eine Nacht darüber schlafen, dann sieht es ganz anders aus.“

Denken Sie stets daran: Nur weil Sie vielleicht etwas als eine Lappalie abtun, ist es für Ihr Gegenüber nicht zwangsläufig eine. Doch wenn Sie mit Ihren Aussagen Ihren Gesprächspartner nicht würdigen oder akzeptieren, dann erschweren Sie die weitere Kommunikation – oder aber kommen ihm zumindest menschlich nicht näher, weil er nicht das Gefühl hat, das Sie ihn verstehen und so annehmen, wie er ist.

Reflexion/Übung 21

Sie kennen sicherlich das Sprichwort „Wer fragt, der führt!“ Doch nun sind in der obigen Liste Fragen als Kommunikationssperren aufgeführt. Vielleicht hat Sie das sogar irritiert. Was meinen Sie, wieso sind nicht alle Fragen gleich gut?

Reflexion/Übung 22

Bei welchen drei dieser zwölf „Kommunikationssperren“ haben Sie sich am meisten gewundert, dass diese hier als unvoreilhaft für die Kommunikation eingestuft wurden? Achten Sie während der nächsten 14 Tage gezielt darauf, wie Ihr Gesprächspartner reagiert, wenn Sie einen dieser drei einsetzen. Wie fühlt er sich? Wie fühlen Sie sich, wenn Ihr Gesprächspartner diese verwendet?

2.5 Tugenden und Verantwortung

Um wirklich auf Augenhöhe verkaufen zu können, gehört das Leben gewisser Werte dazu. Dennoch gibt es immer noch sehr viele Verkäufer, die gerade damit Probleme haben. Beispielsweise gibt es Verkäufer, die einen Rückruf zusichern, obwohl sie schon zu diesem Zeitpunkt wissen, dass er sich nicht in die Tat umsetzen lassen wird. Andere Verkäufer lassen den Kunden trotz Termin ohne vorherige Absage oder Ankündigung lange warten und entschuldigen sich nur lapidar: „Sorry, ich hatte noch ein anderes Gespräch – da kam ich leider nicht pünktlich raus.“

Kleine Fehler können jedem einmal passieren – aber es kommt auch darauf an, wie souverän man dann mit solchen Situationen umgeht. Mir ist es immer noch unverständlich, wie einige Verkäufer darauf kommen, dass sie von ihren Kunden Treue, Offenheit und pünktliche Zahlungen erwarten können, aber selber gewisse Tugenden regelmäßig über Bord werfen.

Selbstverständlich gibt es auch Kunden, die zuverlässige Verkäufer in den Wahnsinn treiben. In diesem Buch werden Sie einige Tipps und Anregungen für eine bessere Kommunikation und Material für ein Grundsatzgespräch mit solchen „Spezialisten“ bekommen. Sollte Ihr Kunde sich dann immer noch nicht bessern, dann sollten Sie wirklich ernsthaft in Erwägung ziehen, ob Sie sich von diesem Energieräuber nicht lieber trennen sollten. Selbstverständlich zählt jeder Euro – doch was nützen Ihnen ein paar Euro Umsatz oder Provision, wenn Sie sich ausgenutzt und nicht wertgeschätzt fühlen? Häufig leiden sogar noch die folgenden Gespräche mit anderen Kunden darunter, weil der Verkäufer in Gedanken dem „schwierigen“ Kunden nachhängt. Es gibt den Spruch, dass jeder Verkäufer seine Kunden so behandeln sollte, wie er selbst behandelt werden möchte. Vielleicht stimmen Sie mit mir überein, dass die Aussage „Behandeln Sie jeden Kunden so, wie er behandelt werden möchte“ sogar noch besser ist.

Zu den klassischen Tugenden gehören Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Fairness, Leidenschaft, Fleiß und Geduld. Menschen mit Kundenkontakt tragen auch eine hohe Verantwortung, der sie sich häufig gar nicht bewusst sind. Sie tragen

Verantwortung für ihre Kunden, für sich selbst und auch für das Unternehmen, in dem sie arbeiten. Leider werden sie dieser Verantwortung zu oft nicht gerecht. Dies liegt zum einen an ihnen selbst, aber auch häufig an gewissen Rahmenbedingungen außerhalb ihres Verantwortungsbereichs.

- **Verantwortung gegenüber Kunden:**

Kunden scheinen sehr oft genau zu wissen, was sie wollen. Doch stellen sie wirklich immer die richtige Diagnose? Verkäufer haben die Verantwortung, Kunden vor einem Fehlkauf zu schützen. Doch nicht nur das. Verkäufer haben nicht nur die Aufgabe, Bedarf zu decken, sondern sie müssen auch Bedarf wecken. Denn so manches Mal wissen potenzielle Kunden gar nicht, dass es ihnen besser gehen könnte, wenn sie in eine bestimmte Sache investieren, die sie zuvor noch gar nicht „auf dem Schirm“ hatten.

- **Verantwortung gegenüber sich selbst:**

Es wäre zu einfach, den Kunden immer die Schuld zu geben, wenn sie etwas nicht verstehen oder falsch machen. Auch müssen Verkäufer damit klar kommen, dass im Zweifelsfall ein Kunde dem Verkäufer die Schuld für einen Fehlkauf gibt – und damit die Verantwortung auf den Verkäufer überträgt. Verkäufer müssen aber auch selbstkritisch überprüfen, ob sie mit der Art und Weise, wie sie arbeiten, ihrer verkäuferischen Aufgabe gerecht werden. So geben Verkäufer oft unreflektiert den Kunden die Schuld, wenn der Verkaufsprozess nicht rund läuft.

- **Verantwortung gegenüber dem Unternehmen:**

Verkäufer bestimmen mit ihrem Handeln und Tun entscheidend die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, für das sie arbeiten. Schließlich bringen Kunden letztlich den notwendigen Umsatz in das Unternehmen, mit denen nicht nur Verkäufer bezahlt werden, sondern alle anderen Kollegen auch. So manches Mal zeigen Verkäufer zu wenig Biss, Professionalität und Geschick, sie verlieren Kunden und Aufträge – und damit das gesamte Unternehmen die Chance auf eine bessere Zukunft.

- **Verantwortung braucht Rahmenbedingungen:**

Es ist zu einfach, nur den Verkäufern die Verantwortung zu geben, wenn es mit Kunden und Aufträgen nicht so gut klappt. Auch eine Buchhalterin, die Mahnungen verschickt, kann Kunden durch mangelnde Feinfühligkeit vergraulen. Auch die besten Verkäufer bringen nichts, wenn die zu verkaufenden Produkte und Dienstleistungen nicht genügend Nutzen für Kunden stiften. Darüber hinaus braucht Verkaufen Zeit, die aber so manchen fehlt, weil beispielsweise die Verkäuferin im Geschäft auch noch Ware einsortieren muss, für die Kasse verantwortlich ist und weitere Aufgabe zu erledigen hat.

Wollen Anbieter, dass mehr und besser verkauft wird, müssen alle Beteiligten für ihr Handeln und Tun mehr Verantwortung übernehmen und entsprechend handeln.

Reflexion/Übung 23

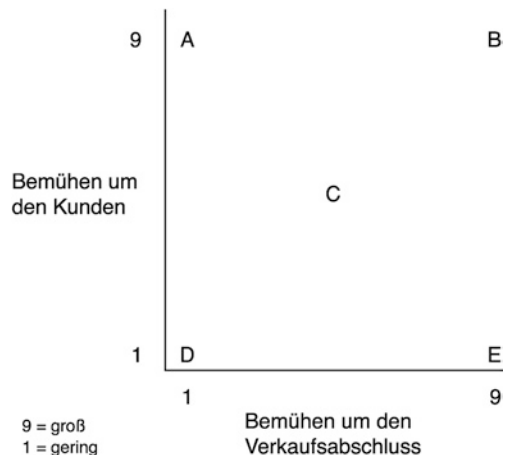
Sehr wahrscheinlich ist es Ihnen schon einmal passiert, dass Sie ohne böse Absicht gegen die eine oder andere Tugend verstoßen haben. Überlegen Sie sich bitte, was Sie konkret tun werden, damit Sie diese Tugenden besser leben und einhalten können.

2.6 Verkaufsstile

Eine qualifizierte Verhandlung wird nur dann möglich sein, wenn Einkäufer und Verkäufer gleich stark sind – die Macht somit ausgewogen verteilt ist. Denn bei einem Ungleichgewicht wird der Schwächere in die Defensive gedrängt und möglicherweise Entscheidungen treffen, die spätestens im Nachhinein ungute Gefühle auslösen. Dies können beispielsweise Fehlkäufe sein oder auch zu hohe Konditionszugeständnisse.

Blake und Mouton (vgl. Kotler 2015) differenzieren die Ausprägungen im Verkaufsstil des Verkäufers im Hinblick auf „Bemühung um den Verkaufsabschluss“ und „Bemühung um den Kunden“ (vgl. Abb. 2.3):

Abb. 2.3 Es gibt viele unterschiedliche Verkaufsstile, die je nach Situation besser oder schlechter sind



- Im Bereich A ist der Verkäufer darauf bedacht, sich als einen angenehmen Menschen darzustellen. Die Strategie ist, als Freund des Kunden seine Gefühle verstehen zu wollen und durch diesen persönlichen Bezug den Kunden zu Käufen zu motivieren.
- Bei B handelt es sich um einen Problemlöser, der durch Fragen den Kunden verstehen will, um dann gemeinsam mit ihm Kaufentscheidungen zu erarbeiten.
- Ein sehr ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Bemühen, den Verkaufsabschluss zu erreichen und den Kunden zu gewinnen, wird durch C markiert. Hier handelt es sich häufig um einen flexiblen Verkäufer, der vorrangig individuelle Verkaufstechniken einsetzt.
- Bei D handelt es sich um einen Auftragsempfänger, der dem Kunden das Produkt letztlich nur zeigt. Der Kunde entscheidet dann allein, ob er nun kauft oder nicht.
- Der Verkäufer im Bereich E setzt Verkaufsdruck nach dem Motto „anhauen, umhauen und abhauen“ ein.

Dieses Gitter kann auch die Strategien des Einkäufers abbilden mit „Bemühen um den Verkäufer“ und „Bemühen um den Kaufabschluss“. Es wird sicherlich keinen Verkaufsstil geben, der bei allen Kunden in allen Situationen sehr gut ankommt. Dennoch soll es Ihnen zeigen, welche unterschiedlichen Verhaltensweisen grundsätzlich möglich sind.

Reflexion/Übung 24

Wo ordnen Sie sich in dieses Gitter ein? Wo wollen Sie hin, damit Sie noch mehr auf Augenhöhe verkaufen? Welche Ihrer bisherigen Verhaltensweisen werden Sie wohl nicht mehr entscheidend weiterbringen?

2.7 Ziele und Alltagssorgen

Jedes Unternehmen verfolgt unterschiedliche Zielsetzungen. Bei manchen steht der langfristige Gewinn im Vordergrund, bei anderen der kurzfristige Erfolg. Andere wollen nahezu zwanghaft wachsen und Marktanteile sichern und ausbauen, andere möchten mehr ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden. Für manchen ist die Kundenpflege wichtiger als die Mitarbeitermotivation. Letztlich wollen viele sogar alles, aber dennoch hat jeder Kunde für sich eine andere Priorität und Vorgehensweise. Doch nicht nur das ist der Unterschied. Denn nur weil

Sie vielleicht wissen, was Ihr Kunde anstrebt, muss Ihnen noch lange nicht klar sein, weshalb er das tut. Möchte beispielsweise ein Unternehmen vorrangig eine bessere Rendite erzielen, weil das der Inhaber will, mit dem Sie gerade verhandeln? Oder wird Ihr Verhandlungspartner selbst gerade von seinen Vorgesetzten, seinen Mitarbeitern oder seinen Kapitaleignern getrieben?

Zum besseren Verständnis und auch zur Herausarbeitung möglicher Probleme, die Ihre Kundschaft umtreibt, ist die Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell des Ökonomen Michael Eugene Porter (vgl. Kotler 2015) hilfreich. Dieses Modell wurde entwickelt, um herauszufinden, wie attraktiv die jeweilige Branche ist, in der der Unternehmer tätig ist beziehungsweise werden will. Folgende fünf Kräfte wirken vorrangig in der jeweiligen Branche, in der Unternehmen tätig sind:

- **Rivalität zwischen den bestehenden direkten Konkurrenten:**

Je mehr bereits in der Branche „los“ ist, desto anspruchsvoller ist das Überleben. Wächst der Markt, oder schrumpft er? Gibt es Werbeschlächten und Preiskämpfe um jeden Kunden?

- **Bedrohung durch neue Anbieter:**

Wie sehen die Eintritts- und Austrittsbarrieren aus? Sind die durchschnittlichen Renditen attraktiv für neue Mitbewerber?

- **Verhandlungsstärke der Lieferanten:**

Können die Lieferanten die Preise bestimmen, weil ihre Produkte einfach ein „Muss“ sind? Fallen hohe Kosten an, wenn der Lieferant ausgetauscht werden soll?

- **Verhandlungsstärke der Kundschaft:**

Wie ist die Tendenz zur Bildung von Gemeinschaften zwecks Bündelung des Einkaufs? Welche Forderungen stellen die Kunden zunehmend an die Lieferanten? Werden diese gegeneinander ausgespielt?

- **Substitutionsprodukte:**

Gibt es für das Angebot tatsächlichen oder potenziellen Ersatz?

Je anspruchsvoller die Branche ist, desto nützlicher und wertvoller sind Sie als „sein“ Lieferant, wenn Sie ihn dabei unterstützen, diese Kräfte mit Ideen, Konzepten und Strategien in seinem Sinne zu nutzen.

Reflexion/Übung 25

Bitte machen Sie sich darüber Gedanken, wie die Alltagssorgen Ihrer Kunden aussehen. Was sind wirklich ihre Probleme?

Reflexion/Übung 26

Was können Sie tun, um für Ihren Kunden wirklich wertvoll zu sein? Wie können Sie ihm helfen, seine Ziele besser und/oder leichter zu erreichen? Welche Konzepte und Strategien können Sie Ihrem Kunden anbieten, die ihn wirklich weiter nach vorne bringen?

2.8 Kaufkonflikte

Was wollen Kunden wirklich? Hier einige Möglichkeiten. Sie wollen

- wertschätzend behandelt werden,
- so angenommen werden, wie sie sind,
- nicht belogen werden,
- nicht manipuliert werden,
- vertrauen können,
- nichts vorgespielt bekommen,
- ihre eigenen Bedürfnisse verwirklichen,
- Lösungen und keine Probleme.

Daraus folgt, dass Kunden sich vor einem Kaufabschluss folgende Fragen stellen:

- Haben die mich verstanden?
- Können die das wirklich?
- Werden alle Zusagen eingehalten?
- Welche Erfahrung hat die Firma in diesem Bereich?
- Wie geht der Anbieter mit kritischen Punkten um?
- Welche Folgekosten oder „Haken“ gibt es?
- Haben die mich manipuliert – oder ist der Kauf objektiv wirklich vernünftig?
- Ist jetzt wirklich der richtige Zeitpunkt, um zu kaufen?
- Wie gut werden die mir helfen, wenn etwas nicht klappt?
- Wird mich diese Lösung meinen Zielen wirklich näher bringen?
- Wie reagieren meine Kollegen und Kunden auf diese Investition?
- Wenn man zu etwas ja sagt, bedeutet dies auch immer ein „Nein“ für etwas anderes. Welche Folgen hat somit das indirekte Nein für das Bisherige?

Diese Anregungen helfen Ihnen, mit Kaufkonflikten besser umzugehen:

- **Bedarfskonflikt: Brauche ich das überhaupt?**

Helfen Sie dem Kunden, indem Sie ihm helfen, sich über seine Situation klar zu werden und herauszufinden, wie nützlich Ihr Angebot wirklich für ihn ist. Je genauer Sie die Kundenergründung vornehmen, desto leichter können Sie Ihr Angebot in seine Vorstellungswelt platzieren.

- **Angebotskonflikt: Ist es die richtige Lösung für mich?**

Sobald sich Ihr Kunde überzeugt hat, dass er eine Lösung braucht, fragt er sich, ob Sie der Richtige mit der richtigen Lösung sind. Zeigen Sie ihm, dass Ihre Lösung die beste ist.

- **Abschlusskonflikt: Soll ich, oder soll ich nicht?**

Nur weil etwas plausibel erscheint, können wir uns nicht unbedingt sofort dafür entscheiden. Soll jetzt eine Entscheidung fallen – oder erst später? Soll es gewagt werden – oder gar nicht? Was spricht dafür, jetzt anzufangen – was dagegen? Helfen Sie dem Kunden durch ein sachliches und offenes Gespräch, hier eine Entscheidung zu treffen.

- **Verantwortungskonflikt: Kann ich diese Entscheidung wirklich verantworten? Was denken meine Kollegen? Darf ich hier überhaupt eine Entscheidung treffen? Kann das womöglich ein anderer besser als ich?**

Fragen Sie den Kunden konkret, was ihm die Sicherheit geben könnte, dass er mit dem Kauf eine gute Entscheidung trifft. Vielleicht können Sie hier mit ihm gemeinsam einen Weg finden, um diesen Konflikt zu mildern.

Reflexion/Übung 27

Was wollen Sie konkret tun, um mögliche Kaufkonflikte Ihrer Kunden zu reduzieren?

2.9 Nutzen

Nach dem Neurologen und Psychologen Sigmund Freud machen die Menschen all das, was sie machen, um Freude zu gewinnen oder Schmerz zu vermeiden. Immer mehr Menschen gehen ihrer beruflichen Tätigkeit nicht (mehr) mit Freude nach. Teilweise haben sie sogar innerlich gekündigt. Trotzdem „hängen“ sie an ihrem Job, weil es sonst womöglich noch schlimmer kommen könnte.

Manch einem Menschen geht es finanziell schlecht. Dennoch kauft er plötzlich etwas, was er sich an sich gar nicht leisten kann oder sollte. Wenn später die Frage aus seinem sozialen Umfeld nach dem Kaufgrund kommt, ist häufig die lapidare Antwort: „Das musste einfach mal sein.“ Doch im Inneren ist dann bei vielen schon längst Kaufreue eingetreten, und die Sache wird zu den Akten gelegt, um nicht an den Fehlkauf erinnert zu werden.

Menschen werden von ihren Gefühlen getrieben. Logik und Vernunft sind nicht zu erkennen, und klare Entscheidungen werden auch nicht getroffen. Natürlich können auch Kaufprozesse versachlicht werden: Mithilfe von Tabellen, Entscheidungskriterien, Gewichtungsfaktoren und ähnlichen Maßnahmen kann versucht werden, Emotionen weitestgehend herauszuhalten. Doch die subjektiven Emotionen des Bewerterers sowie desjenigen, der die Bewertungskriterien festlegt, führen indirekt doch wieder zu emotional gefärbten Kaufentscheidungen.

Falls Sie schon einmal Aktien an der Börse gekauft haben, kennen Sie das vielleicht: Eine Aktie wird gekauft. Es werden klare Ziele festgelegt, wann die Aktie zu verkaufen ist. Doch wie oft reden sich Aktionäre den Kurs schön, wenn er fällt und sogar die gesetzte Marke unterschreitet? Da fallen dann sofort Sprüche wie: „Wer eine Aktie nicht hat, wenn sie fällt, der hat sie auch nicht, wenn sie steigt.“ Also wird an der Aktie weiterhin festgehalten – sie wird ganz bestimmt steigen, sonst hätte man sich die ja nicht gekauft. Viel zu viele Aktionäre realisieren zu schnell ihre Buchgewinne und lassen zu hohe Kursverluste ohne konsequentes Verkaufen zu. Warum? Weil der eigene Gefühlshaushalt und die daraus resultierenden Gedanken bei zu vielen den logischen Verstand abschalten.

Letztlich kaufen Ihre Kunden Vorstellungen. Sie kaufen die Vorstellung, mit dem Kauf gewisse Gefühle befriedigt zu bekommen. Als ich mein erstes Auto gekauft habe, da spielte der Faktor Image beim Kauf eine große Rolle. Heute sind die Faktoren Komfort und Sicherheit für mich wesentlich entscheidender als die Marke. Zumindest glaubte ich das. Denn wenn ich hin und wieder ein bestimmtes Automodell sehe, dann frage ich mich doch – auch wenn nur kurz – weswegen hast du dir dieses eigentlich nicht für 20.000 EUR mehr gekauft? Also: Es kommt immer auf die Situation an. Je nach persönlicher Stimmung, individueller Situation und Rahmenbedingungen haben Kaufmotive eine unterschiedliche Rangfolge:

- Gewinn (Kostensenkung/Erlössteigerung)
- Zeitsparen
- Bequemlichkeit
- Sicherheit/Gesundheit
- Geltung/Nachahmung

- Emotionen/gute Gefühle
- Ökologie
- Abwechslung

Aus diesen Kaufmotiven lässt sich viel Nutzen für Ihre Alltagskommunikation ableiten. Beispielsweise können Nutzenformulierungen bei der Vorstellung einer Person ganz unterschiedliche Emotionen und Gedanken wecken. Stellen Sie sich vor, ein Fremder fragt mich, womit ich mein Geld verdiene. Ich könnte jetzt rein sachlich antworten, oder sehr nutzenorientiert. Was klingt für Sie interessanter?

- „Ich gebe für Verkäufer Verkaufstrainings. Dabei geht es um Kommunikationsmodelle, Gesprächseinstiege, Präsentations- und Einwandbehandlungstechniken, Preiskommunikation, Kundenergründung, Abschlusstechniken und noch vieles mehr.“
- „Ich helfe Verkäufern dabei, wie sie mit weniger Stress und Druck systematischer und strukturierter verkaufen. Somit erzielen sie wertschätzend mit ihren Kunden bessere Umsätze und Gewinne und haben mehr Freude im Arbeitsalltag.“

Beide Vorstellungen sind an sich ähnlich. Allerdings zähle ich bei der ersten Vorstellung Eigenschaften und Fakten auf, während ich mit der zweiten Version eine sehr entscheidende Frage beantworte, die sich jeder Interessent stellt: „Was habe ich davon? Was bringt mir das?“ Je nutzenorientierter Sie sprechen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Gesprächspartner Sie versteht und Ihr Angebot haben will. Dennoch berücksichtigen Sie bitte, dass nicht für jeden der einzelne Nutzen gleich wichtig ist. So gibt es beispielsweise viele Verkäufer, die über ihren günstigen Preis verkaufen wollen und an den Profitgedanken ihres Kunden appellieren. Doch speziell bei der Neukundengewinnung zeigt sich dann schnell, dass der Profit sicherlich ein i-Tüpfelchen für viele ist – aber noch wesentlich wichtiger ist die Sicherheit, dass dann alles mindestens weiterhin so gut klappt wie bisher. Wenn dann der Kunde für sich nicht genügend Sicherheit, Komfort bei der Veränderung und Image bei seinen Kollegen und Kunden sieht – dann ist der billige Preis schnell uninteressant. Nicht immer – aber doch häufiger, als so manch ein Strategie dachte, der mit seinem billigen Preis den Markt revolutionieren wollte.

Viele Verkäufer finden es schwierig, eine solche Formulierungsart für sich zu entwickeln. In Tab. 2.1 können Sie Ihr Angebot eintragen und die nachfolgenden Verben um Sätze ergänzen, die auf Ihr Angebot zugeschnitten sind.

Vielleicht wundern Sie sich, dass manche Worte doch an sich das Gleiche bedeuten – aber dennoch hier einzeln aufgeführt sind. Das hat einen wichtigen

Tab. 2.1 Produkt/Dienstleistung aus Sicht des Kunden

Das Produkt/die Dienstleistung

Verb	Kundennutzen
fördert	
schafft	
erleichtert	
verringert	
erhöht	
erweitert	
vermeidet	
spart	
schützt vor	
ermöglicht	
leistet	
minimiert	
optimiert	
bringt	
befreit von	
führt zu	
senkt	
sichert	
maximiert	
stärkt	
sorgt für	
verhindert	
reduziert	
garantiert	

Grund: Das Gehirn denkt assoziativ. Somit fallen Ihnen zu bestimmten Worten Formulierungen ein, auf die Sie sonst nicht gekommen wären. Diese Überschneidungen sind beabsichtigt, weil sie nicht zwangsläufig zu den gleichen Lösungen bzw. Formulierungen führen.

Wenn ich mir jetzt beispielsweise Gedanken darüber mache, was mein spezielles Training aufbauend auf diesem Buch potenziellen Interessierten und Kunden bringt, dann fallen mir spontan die Antworten in Tab. 2.2 ein:

Tab. 2.2 Beispiel Produkt/Dienstleistung aus Sicht des Kunden

Produkt/Dienstleistung: Training „Verkaufen auf Augenhöhe“

Verb	Kundennutzen
fördert	Die Kompetenz der Teilnehmer
schafft	Neue Perspektiven im Verkaufsaltag
erleichtert	Den zwischenmenschlichen Umgang
verringert	Die Resignation nicht weiterzukommen
erhöht	Das Selbstwertgefühl und die Umsätze
erweitert	Den Horizont
vermeidet	Unbedacht falsch zu reagieren
spart	Zeit, weil Teilnehmer zielorientierter werden
schützt vor	Fehlern, die nicht notwendig sind
ermöglicht	Sich selbst besser zu verstehen
leistet	Einen Beitrag zur Unternehmenskultur
minimiert	Das Besuchen falscher Kunden
optimiert	Die Potenzialausschöpfung
bringt	Mehr Zufriedenheit
befreit von	Dem Gefühl, nicht weiterzukommen
führt zu	Mehr Spaß
senkt	Das Risiko, Kunden falsch zu behandeln
sichert	Bestehende Kunden
maximiert	Chancen auf neue Kunden
stärkt	Die Authentizität und die Selbstreflexion
sorgt für	Umsätze, die sonst nicht erreichbar wären
verhindert	Alltagstrott und Hoffnungslosigkeit
peduziert	Fehler durch unangemessene Wortbeiträge
garantiert	Mehr Chancen als Probleme zu sehen

Aus diesem Material kann man nun zwei oder drei Formulierungen aussuchen, die einem gut gefallen, und diese weiterentwickeln. Oder man füllt diesen Bogen ein paar Tage später erneut aus und schaut, um welche Aussagen die Worte dann ergänzt werden. Werden die Aussagen begründet mit „weil“ oder „sodass“ oder ergänzt um klassische Nutzenbrücken wie „das bringt Ihnen“ oder „das bedeutet für Sie“, dann wird in der Regel noch nutzenorientierter kommuniziert.

Bitte berücksichtigen Sie: Wenn Sie den Nutzen von sich aus formulieren, dann können Sie im Idealfall genau das Bedürfnis des Kunden treffen. Doch besser ist es, wenn Sie den Kunden selbst dazu bringen, seinen Nutzen in Worte zu fassen, den er sich von Ihrem Angebot verspricht. Dabei helfen Ihnen Problem-, Auswirkungs- und Nutzenfragen, die in Kap. 3 vorgestellt und erläutert werden.

Wichtig ist Folgendes bei der Arbeit mit Nutzen:

- Der Kunde stellt immer eine innere Rechnung auf: Wahrgenommene Qualität (Nutzen)/Wahrgenommener Preis (Kosten, Aufwand)
= Entscheidungswert (Nettonutzen)
- Das jeweilige individuelle Anspruchsniveau des Kunden bestimmt, welche Alternativen überhaupt in die engere Auswahl gelangen und bei wem schlussendlich der Kauf getätigt wird.
- Es zählt letztlich das, was Ihr Kunde hört, und noch viel mehr das, was sich im Kopf des Kunden festsetzt. Aber ein Kunde wird nur dann kaufen, wenn er es nicht nur braucht, sondern auch will. Gerade dieser Wille wird umso negativer beeinflusst, je mehr verkäuferische Tricks der Verkäufer anwendet.
- Kombinieren Sie den Nutzen, beispielsweise zu Gesprächsbeginn: „Es geht darum, wie Sie mit Ihrer Dienstleistung neue Kunden gewinnen und zusätzlich Ihren Kunden etwas leichter verkaufen können.“ Sagen Sie als Verkäufer häufiger, was der Kunde von Ihrem Vorschlag hat und was es ihm bringt. In der Autowäscherei sollte der Kassierer also besser sagen: „Möchten Sie lieber mit Nano, dann bleibt ihr Wagen länger schön sauber?“ statt „Mit oder ohne Nano?“

Reflexion/Übung 28

Erarbeiten Sie einige nutzenorientierte Formulierungen, die Sie in Ihrem Verkaufsalltag gut verwenden können. Richten Sie diese an Ihrem Unternehmen und an Ihren drei wichtigsten Produkten aus: Warum soll ich gerade von Ihrem Unternehmen kaufen? Warum soll ich gerade dieses Produkt von Ihnen kaufen?

Reflexion/Übung 29

Überprüfen Sie Ihre Texte. Schauen Sie sich Ihre Firmenwebseite, Ihre Verkaufsunterlagen und Ihre Werbeanzeigen an. Formulieren Sie dort bereits nutzenorientiert? Wenn nicht, was wollen Sie jetzt daran ändern?

Reflexion/Übung 30

Erstellen Sie eine Vorteilsliste, aus der Ihre gesamten Stärken hervorgehen, die Sie, Ihre einzelnen Produkte und Ihre Firma Ihrer Kundschaft bieten oder bieten könnten.

Ihre persönliche Zielvereinbarung

Welche fünf Erkenntnisse aus diesem Kapitel möchten Sie in Ihren Alltag übernehmen?

Einsendeaufgaben

1. Senden Sie mir bitte drei nutzenorientierte Sätze, die besagen, warum Kunden bei Ihrer Firma kaufen sollten.
2. Schreiben Sie fünf Maßnahmen auf, die es Ihren Kunden zukünftig (noch) leichter machen werden, bei Ihnen zu kaufen.

Literatur

- Bock P (2011) Mindfuck: Warum wir uns selbst sabotieren und was wir dagegen tun können. Knaur HC, München
- Gordon T (2005) Managerkonferenz: Effektives Führungstraining, aktualisierte Neuauflage. Heyne, München
- Kotler P, Keller KL, Opresnik MO (2015) Marketing-Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 14. Akt. Aufl. Pearson Studium, Hallbergmoos
- Pabst-Weinschenk M (Hrsg) (2011) Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung, 2., überarbeitete Aufl. UTB, München
- Thun FS von (2010) Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, 48. Aufl. Rowohlt Taschenbuch, Hamburg
- Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD (2011) Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 12., unveränderte Aufl. Hogrefe, Bern

Verkaufen auf Augenhöhe

Wertschätzend kommunizieren und Kunden nachhaltig

überzeugen - ein Workbook

Schumacher, O.

2017, XI, 136 S. 11 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14572-9