



**Kommunikation  
besser  
verstehen**

**www.kompetent.at**

www.kompetent.at

**TEAM  
MIZEROVSKY**

VERKAUFSPSYCHOLOGIE BEFASST SICH MIT  
DEN PSYCHISCHEN ABLÄUFEN VON  
WAHRNEHMUNG, ÜBERZEUGUNG UND  
MOTIVATION

**Inhalt**

Vorwort ..... 3

Verkaufpsychologische Grundlagen..... 4

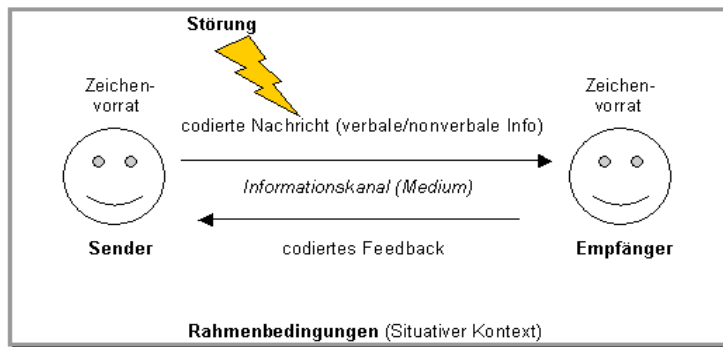
Motivation und Wahrnehmung in der Verkaufspsychologie ..... 5

Kritische Motivation des Verkäufers ..... 7

Instinkte ansprechen ..... 7

Dominanzstrategien..... 8

Kontaktphase und Beziehungsaufbau ..... 10



..... 10

Distanzzonen/ Barrikaden (Proxemik) ..... 11

Distanzzonen sind der räumliche Abstand, den man zu seinem Gegenüber einnimmt.  
..... 11

Nonverbale Kommunikation/ Körpersprache ..... 13

Gliederung der nonverbalen Kommunikation..... 14

Unbewusste nonverbale Kommunikation ..... 15

Teilbewusste nonverbale Kommunikation..... 16

Spezifische Bedarfsermittlung ..... 18

Werkzeuge der Bedürfnisanalyse..... 18

Aktives Zuhören..... 18

Modell nach Carl R. Rogers ..... 20

Irrtümer über das Zuhören..... 21

---

Nach Reiman und Thies-Sprinthall .....	23
Fragetechnik .....	24
Offene Fragen.....	25
Geschlossene Fragen .....	25
Geschlossene W-Fragen .....	26
Offene W-Fragen in der Praxis .....	27
Frageformen .....	27
Argumentation.....	30
Einwandbehandlung .....	30
Vorwände .....	30
Einwände.....	30
Fehlschlüsse zur Vorwandbehandlung:.....	31
Preisverhandlung.....	32
After-Sales / Kundenbindung/ Kundenbetreuung .....	34
Stilrichtungen .....	35
Hard Selling.....	35

## "Das ganze Leben ist Verkauf!"

### Vorwort

Das Leben ist ein permanentes Verkaufen und wir alle sind eigentlich Verkäufer. Egal ob beim Bewerben um eine Stelle, beim Buhlen um einen Partner, bei der alltäglichen Bewährung in seinem Arbeitsumfeld oder ob man an seiner Arbeitsstelle mit eigenen Konzepten und Strategien überzeugen will. Egal in welchem Lebensbereich, jedes Mal müssen die eigenen Gedanken und Ideen, auch gegenüber Einwänden, so dargestellt und argumentiert werden, dass andere Menschen zustimmen. Also verkaufen.

Verkäufer machen daher nichts Ungewöhnliches, sondern perfektionieren und institutionalisieren den Kommunikationsprozess, den alle Menschen täglich durchleben.

Die persönliche Selbstdarstellung zu einem Gesprächspartner ist das wirkungsvollste und zugleich größte Kapital, das man in Verhandlungen und Gesprächen aufzubieten hat. Die Spielregeln der Verhaltensrhetorik sind sehr vielseitig. Nicht alle sind dazu geeignet, um in verschiedenen Situationen, Gesprächen, bei Präsentationen oder einem Vortrag eingebaut zu werden. Um seine persönliche Wirkung auf andere erkennen und sich selbst reflektieren zu können ist es erforderlich mit allen Kommunikationstechniken vertraut zu sein. Das Beherrschen dieser Techniken ist eine wichtige Voraussetzung um sich auf die Wirkung des Gesagten und auf sein Gegenüber zu konzentrieren.

Nur Menschen die sich ihrer Ausstrahlung bewusst sind, können diese wirkungsvoll einsetzen und verstärken.

Das Seminar befasst sich mit den Spielregeln der Verhandlungs-, Verkaufs- und Gesprächsrhetorik. Im Rahmen von Rollenspielen, Gruppen- und Einzelübungen (u.U. mit Videotraining) sollen Stärken und Schwächen bilateraler Gesprächsführung und Kommunikation analysiert und diskutiert werden. Schwachstellen und Mängel aber auch Stärken sollen so identifiziert und möglichenfalls behoben bzw. verstärkt werden. Im Wege der Selbsterfahrung und Selbsterkenntnis werden Seminarteilnehmer durch Konfrontation mit ihren eigenen persönlichen Stärken und Schwächen in der bilateralen Kommunikation zu einem Bewusstsein über das Wirken auf andere hingeführt.

Ziel des Seminars ist die Schärfung eines persönlichen Kommunikationsbewusstseins, Erlangung von Selbstsicherheit, souveränes Auftreten auch in schwierigen Verhandlungen und Gesprächen.

### Seminarinhalte:

- Verkaufspsychologie (Grundlagen)
- Beziehungsaufbau (Beziehungs- und Sachebene, Distanzzonen und Barrikaden, Redegewandtheit, Ausdrucksweise, Sprachsatz, Smalltalk, Körpersprache und ihre Deutung, Auftreten, allgemeine psychologische Grundlagen)
- Bedürfnisse analysieren (verbale und nonverbale Kommunikation; kontrollierter Dialog; aktives Zuhören; offene und geschlossene Fragen; Diagnostiktechniken; rationale und basale Bedürfnisse, psychologische Spiegelung, zwischen den Zeilen lesen)
- Produktpräsentation (Bengalische Märchen; 5-Argumententechnik; Wege der Präsentation: allgemeine Präsentations- und Repräsentationstechniken; Pencil-Selling Technik, Visionstechnik, Affenfausttechnik, Wert-Rahmungstechnik)
- Umgang mit Einwänden und Kritik (Vorteil kritischer Kunden erkennen; Werkzeuge der Einwandbehandlung: Bumerang-Prinzip, Aikidoprinzip, Prolepsis et Refutatio Technik)
- Gesprächstaktik
- Preisbewusstsein
- Abschluss (Abschlusstechniken: Ja-Wellen Technik, Alternativ-Technik; Nachfassen)

## Verkaufpsychologische Grundlagen

Verkaufpsychologie befasst sich mit den psychischen Abläufen von Wahrnehmung, Überzeugung und Motivation, dem Schaffen und gezielten Wecken von Emotionen, mit kundenspezifischer Sprachanwendung und Kommunikation im Verkaufsgespräch. Ihre Anwendung ist ein Kernelement der Verkaufstechnik und kann, je nach Grad individueller Wirtschaftsethik, auch Gegenstand gezielter Manipulation sein.

Verkaufpsychologie beschäftigt sich mit folgenden Fragestellungen:

- Welche speziellen und im Verkauf gültigen Aussagen lassen sich hinsichtlich des menschlichen Verhaltens und Erlebens machen?
- Welche Regelmäßigkeiten und Zusammenhänge lassen sich im Erleben und Verhalten der Menschen während persönlicher, institutionalisierter oder mechanistischer (web-basierter) Kaufvorgänge finden?
- Wie reagieren Menschen gegenüber Werbung und Argumenten, bei Preisverhandlungen und in Reklamationsfällen?
- Welche zielgerichteten Anreize und Konzepte führen zur Überwindung von Vorbehalten gegenüber Anbietern und zu einem Verkaufsabschluss?
- Wie können Verkäufer individuelle Präferenzen und Aversionen von Kunden frühzeitig erkennen und in ihre Strategie zur Kundengewinnung integrieren?
- Welche Möglichkeiten bietet die Psychologie zur Manipulation des Interessenten?

Seit Gründung eines experimentalpsychologischen Laboratoriums an der Universität Leipzig durch Wilhelm Wundt im Jahre 1879 hat sich die Psychologie von ihrer Ursprungsheimat, der Philosophie, gelöst und ist zu einer eigenständigen Disziplin mit vielen Teilbereichen geworden.

Verkaufpsychologie korrespondiert in diesem Zusammenhang mit folgenden psychologischen Disziplinen:

- Allgemeine Psychologie
- Entwicklungspsychologie
- Lernpsychologie
- Wahrnehmungspsychologie
- Sozialpsychologie
- Persönlichkeits- und Differenzielle Psychologie
- Neuropsychologie
- Werbepsychologie.

Daneben integriert die Verkaufpsychologie insbesondere folgende Bereiche:

- Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing
- Rhetorik

- Recht
- Soziologie
- Zeitmanagement
- IQ und EQ
- Wirtschaftsethik.

In der analytischen Perspektive stellt der Verkaufsvorgang sowohl den Austausch individueller Verkäufer- und Käufermerkmale als auch die soziale Interdependenz der Marktparteien dar. Über den Charakter der dyadischen Interaktion zwischen Käufer und Verkäufer schreibt Franklin B. Evans: „Der Verkauf ist eine soziale Situation, an der zwei Personen teilnehmen. Die Interaktion zwischen den beiden Personen hängt ihrerseits von den wirtschaftlichen, physischen und persönlichen Eigenschaften eines jedes einzelnen von ihnen ab. Um jedoch den Prozess zu verstehen, ist es notwendig, beide Parteien des Verkaufs als eine Dyade zu betrachten, und nicht jede einzeln. Insbesondere lautet die Hypothese: Der Verkauf ist ein Produkt der spezifischen dyadischen Interaktion eines gegebenen Verkäufers und eines potenziellen Kunden und nicht das Ergebnis der individuellen Eigenschaften eines jeden von ihnen für sich genommen.“

Das Hauptergebnis empirischer Untersuchungen von Evans lautet: Je ähnlicher Verkäufer und Kunde einander sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kauf zustande kommt. Gemessen wurde dabei die Ähnlichkeit in den Dimensionen Alter, Körpergröße, Einkommen, Religion, Erziehung, politische Einstellungen und Rauchgewohnheiten. Bei näherer Betrachtung dieser Dimensionen kann festgestellt werden, dass nonverbale Merkmale - insbesondere Körpergröße und -geruch - für den Menschen Signalwirkung für den potenziellen Status und die Akzeptanz des Gegenübers haben. Dieses Wissen findet beispielsweise über das Streben nach Statussymbolen und aufmerksamer Körperpflege für Verkäufer seinen Niederschlag oder in der Auswahl sozial passender Typologien im [Recruiting](#).

Der Austausch von Waren und Dienstleistungen im Tausch oder gegen Zahlungsmittel ist so alt wie die Menschheit selbst. Eine systematische Erforschung der hierbei ablaufenden psychologischen Vorgänge ist in Zusammenhang mit der Entstehung der Individualpsychologie zum Ende des 19. Jahrhunderts festzustellen.

Ein erster Ansatz zur systematischen Gliederung eines Überzeugungsgesprächs wurde 1898 von Elmo Lewis gefasst. Er entwickelte das so genannte AIDA-Modell als Ansatz überzeugungsorientierter Kommunikation im Verkauf. Das Modell wurde von anderen Autoren erweitert. Die relativ neue Methodensammlung der NLP bietet dem Verkäufer weitaus differenziertere Werkzeuge, um dem einen Kunden beispielsweise Bilder zu vermitteln, während ein anderer mit kinästhetischen Erlebnissen versorgt wird (z.B. mit Mustern). Nicht blinder Aktionismus aus dem Handbuch und nach Leitfaden, sondern systematisch individualisierte Leistung entscheidet in transparenten Käufermärkten über Sympathie und Glaubwürdigkeit des Angebotes. Je nachdem wie empathisch der Verkäufer vorgeht, wird er sich dem Kunden also unter Berücksichtigung der modernen Verhaltensforschung und Wahrnehmungspsychologie in Abfolge und Gestaltung der Gesprächsführung anpassen und Diktion, Kundenprägung sowie Kundenvorlieben bewusst zu nutzen versuchen

### **Motivation und Wahrnehmung in der Verkaufspsychologie**

Abgesehen von rein philosophischen Überlegungen, in die im Zusammenhang mit den Begriffen Information, Macht und Moral auch Fragen der Ethik Eingang finden, beruht die praktische Verkaufspsychologie auf Erkenntnissen der Bedürfnislehre und Motivationsforschung. Die Maslowsche Bedürfnispyramide wird wegen ihrer Einfachheit häufig als Grundlage für die Zuordnung eines Kunden in eine bestimmte Bedürfnislage vermittelt. Dieser Bereich wird durch das Verständnis von Motivation und den daraus folgenden Bedürfnissen geprägt. Andere Autoren nennen folgende Grundmotivationen des Kunden: soziale Anerkennung, Sicherheit und Geborgenheit, Vertrauen, (kompromisslose) Selbstachtung sowie Unabhängigkeit und Verantwortung.

Der Verkäufer versucht, den Kunden anhand von verbalen und nonverbalen Äußerungen sowie seiner Wohn- oder Arbeitsumgebung der vorherrschenden Bedürfnislage zuzuordnen. Hierzu sind beinahe alle Beobachtungen im Zusammenhang mit dem Kunden relevant. Hat der Verkäufer eine solche Zuordnung getroffen, kann er seine Argumente der Bedürfnislage des Kunden anpassen. Interessant hierbei ist, dass es für jeden Sachinhalt auch eine entsprechende Möglichkeit zur Anpassung an die Bedürfnislage des Kunden gibt.

Auch bilden die Erkenntnisse einer subjektiven Wahrnehmung des Menschen das Fundament der Verkaufspsychologie. Wie Immanuel Kant bereits bewiesen hat, ist neben dem Verstand auch die Anschauung eine Erkenntnisquelle. Und Sigmund Freud hat hinlänglich erarbeitet, dass nicht die Tatsachen, sondern die Gefühle den Menschen lenken. Stellt man sich zudem der Tatsache, dass Wahrnehmung immer von äußeren Umständen, dem situativen Kontext, Stimmung, Intelligenz sowie persönlicher Prägung und Sozialisation abhängt (siehe: selektive Wahrnehmung), dann wird deutlich, welche Rolle die Verkaufspsychologie bei der Anpassung einer so genannten Realität an das subjektive Erleben des Rezipienten zu leisten hat.

Eine optimierte Wahrnehmung der Verkaufsversprechen hat beispielsweise zum Ziel, die Verkaufsunterlagen optisch so zu gestalten, dass wichtige Informationen direkt ins Auge fallen und Leistungseinschränkungen auf der Rückseite des Vertrages in kleiner Schrift oder im Fernseh Bildschirm kaum lesbar und nur kurz aufzunehmen sind. In diesem Zusammenhang sind auch die Wirkungen von Bildern und Typografie auf die beiden Gehirnhälften bekannt. Die unterschiedliche Signalverarbeitung auf neuronaler Ebene (stark vereinfacht: die rechte Gehirnhälfte für Gefühle, Bilder, ganzheitliches Denken und die linke Gehirnhälfte für Zahlen, Daten, Sprache und analytisches Denken) hat der Verkaufspsychologie den Weg zu der Erkenntnis bereitet, dass Präsentationen ganzheitlich, d. h. mit Text- und Bildanteil zu zeigen sind. Aus der Gehirnforschung ist inzwischen auch die Bedeutung der Geruchswahrnehmung im zwischenmenschlichen Dialog bekannt und in die Verkaufspraxis eingegangen.

Aufgrund der unbewussten und nicht kontrollierbaren Wirkungen der einzelnen Elemente auf den Kunden, stellt sich häufig die Frage der Ethik beim bewussten Einsatz dieser Kenntnisse im Zusammenhang mit einem evolutionären Prinzip der Konkurrenz um die bessere Strategie sowie dem Grundbedürfnis des Menschen zur Dominanz begrenzter Ressourcen oder der Eroberung genetischer Eigenschaften anderer Gruppen (analog hierzu betriebswirtschaftlich: Patente, Methoden und technische Verfahren). Diese Möglichkeiten wurden seit jeher genutzt, um andere Sippen (Marktteilnehmer/Kundengruppen) zu täuschen und an begehrte Güter zu gelangen. Raumbeduftung, Körpergeruch, Temperatur, Licht und Farbe im Verkaufsraum, der gezielte Einsatz von positiven Reizworten im Gespräch oder das Angebot haptischer Elemente im situativen Kontext finden daher ebenso Eingang in die Verkaufspsychologie wie die Aufmerksamkeitskurve der Lernpsychologie oder das Gruppenverhalten des Menschen aus der Sozialpsychologie.

### **Kritische Motivation des Verkäufers**

Das Wissen um die Psyche der Menschen dient im Verkauf als Instrument zur Übervorteilung des Kunden und der Schaffung einseitiger Machtverhältnisse gegenüber dem potenziellen Abnehmer. Die populäre Verkaufspsychologie versucht demnach auch Asymmetrische Information herzustellen, nutzt häufig induktive Argumentationen und begünstigt das Bilden von Kartellen.

Viele Verkäufer sind psychologisch nicht primär am Kundennutzen orientiert, sondern sekundär an der Belohnung für den Nutzen, der eigenen Vergütung und den damit zu erzielenden Statussymbolen bzw. eigenen Bedürfnissen sowie am Machtausbau. Die Freude am Umgang mit Menschen wird dazu genutzt, andere zu überzeugen und in Verbindung mit dem Marketing Bedarf zu wecken. Hieraus entsteht das so genannte Hardselling, bei dem starke Anlehnungen an populäre Kriegsstrategien und darwinistische Selektionsszenarien genommen werden. Erfolgreiche Verkäufer, so die landläufige Meinung dieser eher an eine Trieb-Theorie von Sigmund Freud angelehnten Werteordnung, schalten Wettbewerber aus und verdienen viel Geld (im Sinne einer Objektwagnahme).

Gestützt wird diese Beobachtung durch die Tatsache, dass Verkäufer sich in der Regel mit Geld, hochwertigen Reisen, Statussymbolen und ähnlichen Gütern sekundär motivieren lassen. Auf Kooperationsbestrebungen oder den Wunsch nach gleichberechtigter Verhandlungsposition gehen sie daher nur insoweit ein, wie diese dem Wohl der eigenen Gruppe (Firma, Familie) dienen. Sehr erfolgreiche Verkäufer verlieren jedoch im Laufe ihrer Karriere durch die permanente Manipulation ihrer Umgebung privat eher an Halt und Glaubwürdigkeit und verlieren häufiger tragfähige Bindungen.

In einigen Unternehmen wird hingegen eine Vertriebskultur propagiert, die zu einem für alle Beteiligten zufriedenstellenden, fairen und gewinnbringenden Abschluss führt. Solche Ansätze der Verhandlungstechnik basieren nicht auf Überreden-Taktik, sondern auf dem Ziel, zu überzeugen und dem Partner selbst nachhaltiges Wachstum zu verschaffen. In Anlehnung an die so genannte Delphinstrategie, das Harvard-Konzept oder das Win-Win-Prinzip werden hierbei die Ressourcen des Kunden und teilweise sogar des Wettbewerbes aktiv mit einbezogen. Unternehmen, die ihren Vertrieb auf diese Weise psychologisch motivieren, stellen in erster Linie Weiterbildung, soziale Aktivitäten im Team, Freizeit oder Teilzeitarbeit bei gesichertem Einkommen und hohe gestalterische Freiheiten im Arbeitsablauf (incl. der Aufforderung, Fehler zu machen und daraus zu lernen) in Aussicht. Betriebswirtschaftlich kann dieser Stil auch vorteilhaft sein, da das subjektive Wohlbefinden des Verkäufers dazu führt, dass er mit weniger Geld zufriedener ist als mit hohen Provisionsaussichten unter Druck.

Multinational erfolgreiche Konzerne zeigen allerdings, dass psychologisch und ökonomisch ausgefeilte Strategien zu Hegemoniebestrebungen führen, die wenig humanistisch ausgerichtet sind und selbst durch rechtsstaatliche Kontrollmechanismen kaum wirkungsvoll begrenzt werden können. Quasi-Monopolisten und Oligarchen beispielsweise im Bereich Lebensmitteldiscount, im EDV-Markt, dem Drogenanbau, der Pharma- oder Energieversorgungsunternehmen, also vor allem in Wirtschaftsbereichen, die geeignet sind, Abhängigkeiten zu schaffen, haben über Lobbyisten dabei selbst oft Einfluss auf die gesetzgebende Gewalt.

### **Instinkte ansprechen**

Aus Sicht der Anbieter ist es nicht von Interesse, dem Kunden die objektive Bewertung verschiedener Alternativen zu erleichtern. Was sich zunächst wie ein Rückfall in die Steinzeit verstehen mag, findet sich in den Prinzipien der Verkaufspsychologie als erlernbare Strategie von alltäglich wechselnden Appellen an verschiedene Instinkte des Menschen wieder. Andere bezeichnen es als das Ansprechen der fünf Grundmotivationen des Kunden: soziale Anerkennung, Sicherheit und Geborgenheit, Vertrauen, (kompromisslose) Selbstachtung sowie Unabhängigkeit und Verantwortung.



Appell an den Instinkt	Verbalbeispiel	Beispiel für nonverbal/situativ
Angst und Sicherheit	Es geht um Ihre Zukunft!	Stempel auf Unterlagen drucken.
Jäger und Sammler	Eine Figur findest Du in jedem 7. Ei!	Coupons auf die Verpackungen drucken.
Sex	Männer: Ihre Frau wird wissen, wie sie es Ihnen danken kann! Frauen: Dann klappt's auch mit dem Nachbarn...	Sexuell sehr attraktive Verkäufer(innen) oder Barbesuche.
Eitelkeit und Anerkennung	Sie als Profi wissen doch...	Werbegeschenke überreichen.
Mitgefühl und Sozialverhalten	Tun Sie etwas gegen die Not!	Familien Szenen zeigen.
Spieltrieb	Testwochen vom ... bis...	Konsolenaufbau im Laden anbieten.

### Dominanzstrategien

Hierbei ist es das Ziel des Verkäufers oder anbietenden Unternehmens, den potenziellen Kunden von vorn herein in eine schwächere Verhandlungsposition zu bringen, so dass in der eigentlichen Auseinandersetzung sehr freundlich und scheinbar entgegenkommend verhandelt werden kann ohne Gefahr zu laufen, das Heft aus der Hand genommen zu bekommen.

Die bekannteste nonverbale Dominanzstrategie ist die Wahl des Verhandlungsortes: Wer kommt zu wem? Hier wird besonders deutlich, wer etwas vom anderen möchte und in das Revier des Verhandlungspartners eintreten muss. Die Spannweite reicht dabei von der Wahl des Ortes und der Zeit bis hin zur Einrichtung, Beleuchtung und Bewirtung der Gesprächspartner. Lässt sich ein solches Revierverhalten nicht zum eigenen Vorteil arrangieren, wird oft versucht, den Verhandlungspartner in die Defensive zu drängen, indem man ihn in seinen Privaträumen aufsucht, um eine persönliche Atmosphäre der Vertrautheit aufzubauen und das Sicherheitsgefühl des Hausherrn (der Hausfrau) in seinen (ihren) eigenen vier Wänden zu nutzen.

Eine ähnliche Strategie hat zum Ziel, dass externe Verbündete die Grundvoraussetzungen der Verhandlung ändern. Dies kann im Vorfeld durch eigene Mitgliedschaft in politischen Gremien (gesetzgebende Gewalt), durch Kooperation und Fusion im Markt oder durch Einflussnahme auf Kundenwünsche geschehen. Die derart in die Defensive gebrachte Verhandlungspartei wird ihrerseits ebenfalls Verbündete suchen müssen, um ihren Status zu verbessern.

Die bekannten Verbalstrategien finden sich häufig in der Verwendung so genannter direkter Kommunikationsmethoden. Hierunter fallen folgende Sprachmodelle (Reihenfolge nach Grad der Beeinflussung und Verengung der Wahlmöglichkeiten für den Verhandlungspartner):

- Alternativfrage Wann passt es Ihnen besser: Ende der Woche oder nächsten Dienstag um 10:30 Uhr?
- Suggestion Sie wissen ja selbst, wie wichtig die Zustimmung der Geschäftsleitung ist.
- Interpretation Für Sie bedeutet das Flexibilität beim Werkzeugeinsatz und weniger Ausfallzeit.

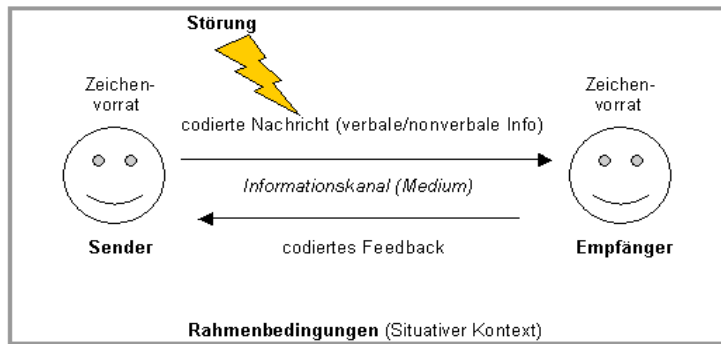
- Relativierung Wenn Sie bedenken, was Ihr Wettbewerb bald anbieten wird, ist das Investitionsrisiko doch gering.
- Behauptung Dieser Lack ist der widerstandsfähigste am Markt.
- Argumentation Die Widerstandskraft dieses Lackes wird durch folgende Referenzen belegt:

Der nächste Schritt ist die Vorführung, also die Demonstration der Ware oder das Schaffen von Tatsachen im Verkauf.

Schließlich ist die Übernahme eines Wettbewerbers gegenüber den potenziellen Endkunden die direktivste Form des Verkaufs, da diese hier übernommen werden. Sie müssen dadurch nicht mehr langwierig überzeugt werden (siehe Wirtschaftskrieg und Feindliche Übernahme).

### Kontaktphase und Beziehungsaufbau

Der so genannte "Smalltalk" nimmt in der Regel den Beginn eines Verkaufsgesprächs ein. Er kann aus kurzem Blickkontakt bestehen oder lang und ausführlich entstehen. Die Kontaktvergewisserung im Dialog mit dem Kunden verschafft dem Verkäufer den Einstieg in den Beziehungsaufbau, der für die Vertrauensbasis im Verkauf von entscheidender Bedeutung ist. Von Plattitüden im small-talk wie z.B. künstlicher Kumpanei oder stereotypen Fragen sehen professionelle Verkäufer ab. Eine seriöse Vorbereitung des Verkaufsgesprächs gibt dem Berater hingegen sachliche Informationen zur Kontaktperson und den persönlichen Bedingungen wie z.B. Hobby, Aufträge des Kunden und wichtige Kunden des Kunden



Ohne zumindest gute Beziehungsebene kann der persönliche Verkauf nicht gelingen. Geruch, Habitus, Vorlieben und sozialer Status zwischen Kunde und Verkäufer müssen je nach Grad der Beratungsleistung zumindest als sympathisch empfunden werden oder sogar annähernd kompatibel sein. Die nachfolgenden Phasen im Verkauf sind ohne Beziehungsgrundlage völlig wert- und bedeutungslos. Häufig scheitern Verkaufsvorhaben daran, dass der Berater entweder nur versucht, eine solche Vertrauensbasis quasi "mit Gewalt" zu erzeugen, oder sich gar nicht erst die Mühe macht, eine wahrnehmbare innere Position zum Kunden einzunehmen.

**Tipp: Schaffen Sie von Anfang an bei anderen positive Gefühle**

***Negative Empfindungen beim Gegenüber können durch so genannte Distanzvergrößerer, wie Verkaufstresen oder Schreibtische zum Beispiel, noch intensiviert werden, was für den Umgang mit Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern nicht immer hilfreich ist***

Jemand, der zur Begrüßung um den Schreibtisch herumgeht und der Besucherin /dem Besucher entgegenkommt, drückt wortlos aus: "Ich möchte Ihnen näher kommen, als der Schreibtisch zwischen uns es erlauben würde. Ich möchte ohne Hindernis und in nicht zu großem Abstand die Kommunikation mit Ihnen aufnehmen." Zwar nimmt der andere dieses Entgegenkommen meist nur unbewusst wahr, aber es hilft trotzdem, eine angenehme Gesprächsatmosphäre vorzubereiten.

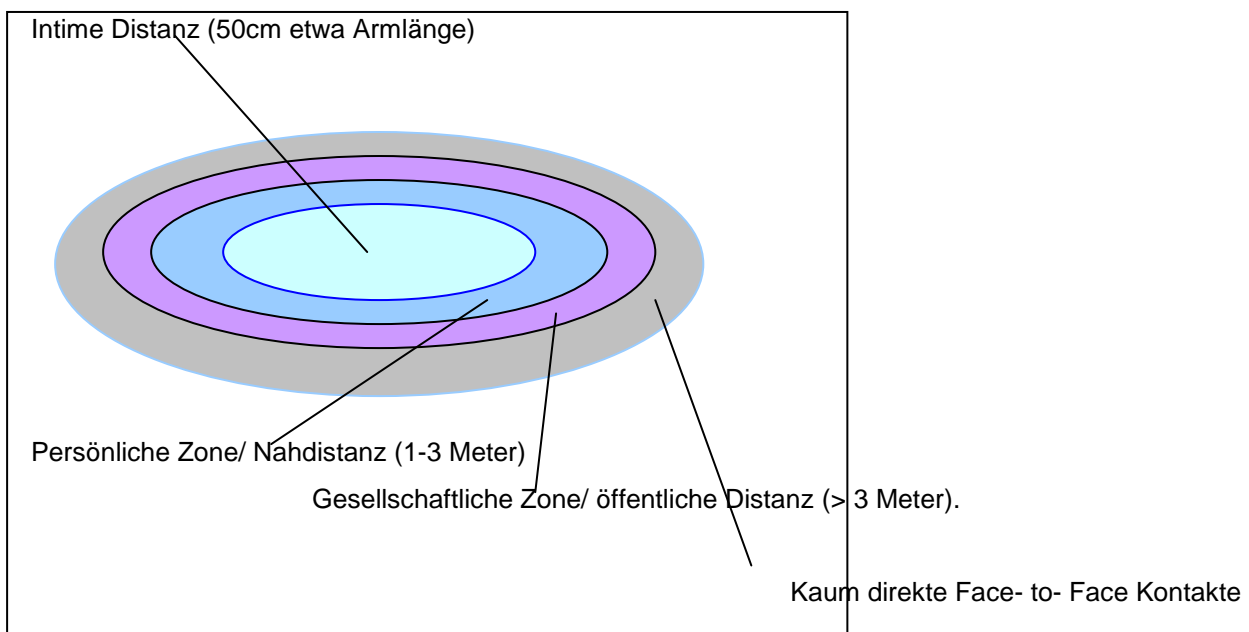
Umgekehrt können Sie diesen Effekt auch erzielen: Sind Sie zum Zeitpunkt des Eintretens eines Gastes anderweitig beschäftigt, unterbrechen Sie die derzeitige Arbeit und wenden Sie sich ihm sofort zu. Sollte das nicht möglich sein, weil Sie z. B. telefonieren und noch Zeit brauchen, um das Gespräch so zu Ende zu bringen, dass Sie nicht als "Höflichkeitsskiller" gelten, sollten Sie zumindest sofort Blickkontakt aufnehmen. Auch kleine Gesten, wie hereinwinken oder auf einen Stuhl deuten, helfen, eine unterschwellige Negativeinstellung und eine daraus eventuell entstehende frostige Gesprächsatmosphäre zu vermeiden.

### Distanzzonen/ Barrikaden (Proxemik)

Distanzzonen sind der räumliche Abstand, den man zu seinem Gegenüber einnimmt.

Man unterscheidet vier verschiedene Distanzzonen:

1. Intime Distanz: ganz nah, mit körperlichem Kontakt, bis zu einem Abstand von höchstens fünfzig Zentimetern. Das nicht ausdrücklich gestattete Eindringen in die intime Distanzzone durch Berührung kann Ablehnung oder sogar Aggression hervorrufen. Im Berufsleben ist diese Zone also mit Vorsicht zu behandeln, bei einem Erstkontakt mit Kundinnen und Kunden oder Geschäftspartnern ist sie bei uns tabu.
2. Persönliche Distanz, zwischen etwa fünfzig Zentimeter und gut einem Meter. Dieser Abstand erlaubt zum Beispiel die bei uns gebräuchlichste Art der Begrüßung, den Handschlag. Dieser wird meistens erst dann als unangenehm empfunden, wenn er zu dicht - quasi Nase an Nase - stattfindet, wobei er dann ja auch in die intime Distanzzone gerutscht ist, wohin er eigentlich nicht gehört.
3. Nächste Zone umfasst eine Entfernung von etwa einem bis zu etwa zwei Metern; das ist die so genannte gesellschaftliche Distanz. Hier begegnen wir uns eher abwartend.
4. Die öffentliche Distanz, mindestens mehrere Meter Abstand, spielt als die weiteste im Umgang mit Kollegen, Chefs und Kunden die geringste Rolle. In dieser Zone einen persönlichen Kontakt in Form einer Begrüßung herzustellen ist kaum möglich.



Distanzzonen haben sich aufgrund der möglichen Bedrohung des Menschen durch seine Umgebung evolutionär gebildet. Sie unterscheiden sich von Kontinent zu Kontinent. So sind zum Beispiel die Distanzzonen in Europa wesentlich geringer als in Nordamerika, aber immer noch weitaus größer als in Südamerika. Zum Teil beträgt die intime Distanz bis zu neun Meter, aber nur bei Menschen, die allein in einem abgeschiedenen Gebiet leben.

Wir lassen freiwillig nur ungern fremde Menschen in unsere Intimzone eindringen. Dies ist mit ein Hauptgrund für die starke Entwicklung des Individualverkehrs, der dem Menschen auch nach dem Verlassen seiner "Behausung" eine gesicherte Intimzone gewährt. In Großstädten stellt das eigene Automobil im Gegensatz zur Nutzung des öffentlichen Personen-Nahverkehrs nach wie vor ein entsprechendes Statussymbol dar, das ungern aufgegeben wird.

Bei ungewolltem Eindringen in die Intimzone unter Platzmangel (vgl. überfüllter Bus, Lift) wird das Gegenüber meist schlichtweg ignoriert, das Gegenüber wird zur Unperson.

Die Nahdistanz oder Soziale Zone hat sich auf Grund der mittleren Reichweite normal gesprochener Sprache gebildet. Hier kann von lebhafter Kommunikation ausgegangen werden, die andererseits nicht unmittelbar bedrohlich (handgreiflich) werden kann. Es ist die typische Distanz bei gemeinsamer Arbeit.

In der öffentlichen Distanz bewegen wir uns relativ sicher. Die "Obacht" lässt nach, da potenzielle Gegner aus dem Umfeld eine gewisse Distanz zu überbrücken haben, bis sie uns erreichen. Verbale Kommunikation ist mit erhobener Stimme möglich, oft werden Gesten zur Verständigung eingesetzt. Wenn ein Restaurant sich langsam füllt, bildet diese Zone regelmäßig die Zellenstruktur der Besetzung von Tischen, und zwar solange, bis der Raum gefüllt oder die attraktiven Plätze besetzt sind. Erst später werden, notgedrungen, soziale und intime Abstände gewählt.

In der Soziologie wird "Soziale Distanz" stärker formalisiert behandelt.

**Nonverbale Kommunikation/ Körpersprache**

*"Der Körper ist der Übersetzer der Seele ins Sichtbare". (Christian Morgenstern)*

*"Vultus loquitur quodcumque tegis". (Deine Miene spricht aus, was auch immer Du verheimlichst.) (Seneca)*

*"Was jemand denkt, merkt man weniger an seinen Ansichten als an seinem Verhalten." (Isaac Bashevis Singer, Schriftsteller, Nobelpreisträger für Literatur)*

*"Der menschliche Körper ist das beste Bild der menschlichen Seele." (Ludwig Wittgenstein, Sprachphilosoph)*

Als nonverbale Kommunikation (lateinisch Verständigung ohne Worte) wird der Teil der Kommunikation bezeichnet, der sich nicht nach den konventionalisierten Regeln einer gesprochenen Sprache ausdrückt, sondern durch Gesten, Ausdruck oder andere nichtsprachliche Zeichen. Auch der Habitus einer Person oder einer sozialen Gruppe hat bedeutsame nichtsprachliche Komponenten. Jedes Verhalten als Reaktion auf etwas oder jemanden ist eine Art der Kommunikation, da jedes reaktive Verhalten Mitteilungscharakter besitzt.

Die Kinesik ist die Wissenschaft, die sich mit der nichtsprachlichen Verständigung befasst.

Da Verhalten kein Gegenteil hat, man sich also nicht nicht verhalten kann, kommt Paul Watzlawick zu der Folgerung, dass es unmöglich sei, nicht zu kommunizieren: "Man kann nicht nicht kommunizieren". Als Ergebnis dieser Überlegungen kann festgestellt werden, dass nonverbale Kommunikation unabhängig von verbaler Kommunikation existiert. "Die Körpersprache ist nicht nur eine wünschenswerte, zur Not aber entbehrliche Zutat zur Verbalsprache, sondern ihre umfassende leibliche Grundlage" (Meyer, 1991).

Um sich der Bedeutung der nonverbalen Kommunikation klar zu werden, müssen nicht nur die Ebenen bestimmt werden, auf denen diese abläuft, sondern muss auch der Informationsfluss quantifiziert und in Beziehung zur bewussten Wahrnehmung gesetzt werden. Es müssen also Aussagen über die Art und Sensibilität der informationsaufnehmenden Rezeptoren getroffen werden:

1. Auge mit den nachgeschalteten Sehbahnen liefert Informationen über Mimik, Gestik und Körperhaltung sowie über Bewegungsmuster, Nähe und Distanz, die Pupillengröße des Gegenübers, vegetative Symptome (z. B. Erröten, Schwitzen) und anderes (vgl. Blickkontakt).
2. Rezeptoren der Haut liefern Empfindungen, die dem Tast-, Temperatur- und Schmerzsinne zugeordnet werden. Dabei liegen dem Tastsinn Sensationen wie Kitzel, Berührung, Vibration, Druck und Spannung zugrunde.
3. Geruchssinn (Olfaktorik) bestimmt z. B., ob man „jemanden riechen kann“.
4. Daneben übermitteln die averbalen Elemente der sprachlichen Kommunikation – wie Stimmfärbung, Tonhöhe usw. – über die akustische Wahrnehmung mitschwingende Informationen, die eine bestimmte emotionale Einstellung bewirken sollen.

Folgende Tabelle gibt einen quantitativen Überblick darüber, wieviel an Information pro Sekunde von den Sinnesorganen aufgenommen werden kann. Ein Bit stellt dabei die kleinste mögliche Informationseinheit dar:

Sinnesorgan	Bandbreite (gerundet)
Augen	10.000.000 Bit/s
Haut	1.000.000 Bit/s
Ohren	100.000 Bit/s
Geruch	100.000 Bit/s
Geschmack	1.000 Bit/s

Der größte Teil von Informationen wird vom Menschen unbewusst aufgenommen und selektiert. Das Bewusstsein (?) wäre mit dieser Fülle an Information überfordert. Diese allgemeingültige Aussage stützt sich zwar auch auf Sigmund Freud, der den vom Es gesteuerten Motiven eine wesentlich höhere Bedeutung beigemessen hat als den bewussten. Freuds Unterbewusstsein und das Unbewusste, von dem hier auch gesprochen werden soll, sind jedoch nicht deckungsgleich.

Entscheidend sind in diesem Zusammenhang in erster Linie die Mechanismen, die das Bewusstsein des Menschen vor einer Informationsüberflutung schützen, ohne die wesentlichen Botschaften zu unterschlagen. Hier unterscheidet sich der Mensch nicht prinzipiell vom Tier: Die Informationsmenge, die unser Bewusstsein erreicht, ist vergleichsweise klein. Sprache und Bewusstsein sind gut, die Grundlagen zum Überleben in einem sozialen System wurden jedoch schon vor deren Entwicklung geschaffen.

In zweiter Linie wird es darauf ankommen, jene zerebralen Verarbeitungs- und Strukturierungs-Mechanismen zu betrachten, die die Wertigkeit der unbewusst wahrgenommenen Informationen nach verhaltensrelevanten Gesichtspunkten ordnen. Da es hier um nonverbale Kommunikation im engeren Sinn geht, das heißt um den zwischenmenschlichen Aspekt derselben, wird in dritter Linie auf die Strukturen der Interaktion von Menschen einzugehen sein, die vor dem Erwerb der Sprache schon vorhanden waren.

#### **Gliederung der nonverbalen Kommunikation**

Nicht jede Bewegung, die Menschen ausführen können, zählt zur nonverbalen Kommunikation. Wird das Gesicht einer Person durch äußere Umstände willkürlich oder unwillkürlich in irgendeiner Weise verzerrt, sei es durch Berührung mit Händen oder Gegenständen, durch starken Winddruck beim Autofahren oder im Windkanal, oder durch Zentripetalkräfte, wie es im Sport oder bei Piloten schneller Flugzeuge vorkommen kann, so liegt ein Ausdruck vor. Ihm kann zwar durch den Beobachter Information entnommen werden, aber es handelt sich hierbei nicht um eine aktive Leistung. Auch Zweckbewegungen oder kurzfristige farbliche Ausdrucksveränderungen, wie z.B. durch Schattenwurf zählen nicht zur nonverbalen Kommunikation. Nonverbale Kommunikation wird manchmal auch als analoge Kommunikation bezeichnet, verbale Kommunikation als digitale.

### **Unbewusste nonverbale Kommunikation**

Neben den visuell aufgenommenen Informationen, denen in der nonverbalen Kommunikation generell ein hoher Stellenwert beigemessen wird (Mimik und Gestik), haben auch die übrigen Sinne eine enorme Bedeutung für das durch nonverbale, direkte Kommunikation gesteuerte Verhalten.

Vor allem die über den Geruchssinn unterhalb der Wahrnehmungsschwelle aufgenommenen Signale wie beispielsweise entfernter Verwesungsgeruch, ein Feuerherd, die Zusammensetzung der Luft vor einem Gewitter oder die Rezeption von Pheromonen (sexuelle Botenstoffe des menschlichen Körpers) beeinflussen unser Verhalten unbewusst.

Dies hat seine Ursache in der bereits auf der Ebene des Stammhirns stattfindenden Verarbeitung, auch wenn die Schwelle zum Bewusstsein nicht überschritten wird. Da das Stammhirn, auch als "Reptilienhirn" bezeichnet, ein wichtiges Steuerungsorgan für unsere autonomen Funktionen darstellt, können wir oft nicht erklären, warum uns plötzlich die Libido, Angst oder Unsicherheit scheinbar unvermittelt überkommen.

Die genetische Prägung solch elementarer Signale, die auf Tod, Fortpflanzungsmöglichkeit oder Gefahr durch Naturgewalten hinweisen, werden als Erbe aus frühgeschichtlicher Vorzeit des Menschen angesehen. Die so gewonnenen Informationen werden anschließend im entwicklungs geschichtlich viel jüngeren Großhirn kognitiv verarbeitet und mit archetypischen Verhaltensmustern gekoppelt.

Im letzten Bearbeitungsschritt formt der intelligente Verstand aufgrund von sozialisierter Erfahrung dann die passenden Begründungen und Argumente und entwickelt intelligente Strategien, um beispielsweise einen Heimweg zu finden oder die Paarung zu ermöglichen.

Während der fruchtbaren Tage sendet der Körper der Frau Pheromone aus, die dem Mann auf der unbewussten Ebene entsprechende Paarungsbereitschaft signalisieren. Nimmt umgekehrt der weibliche Körper allerdings über einen längeren Zeitraum keine männlichen Pheromone über den Geruchssinn auf (beispielsweise in Frauenhaftanstalten), so bleibt der Follikelsprung aus. Der genetische Code verwandter Menschen sorgt auf dem gleichen Wege für sexuelle Unattraktivität und Abkehr, wodurch Inzucht verhindert werden kann.

Von Seiten der Industrie wurde bereits mehrfach auf diesen Mechanismus zurückgegriffen. So begann Audi Ende der achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts, seine Verkaufsräume mit Zitronella, einem Zitronenextrakt, zu beduften, was eine Steigerung von Aufmerksamkeit und Wahrnehmung bewirken sollte. Dies wurde jedoch wieder eingestellt, da der aufmerksame Verkäufer, der mit einem Lächeln auf den Kunden zugeht, auf anscheinend preiswertere Weise eine viel höhere Aufmerksamkeit erreicht.



### Teilbewusste nonverbale Kommunikation

Bestimmte körpersprachliche Signale laufen teilbewusst ab. So bemerken wir i. d. R. durchaus bestimmte Veränderungen unserer Mimik selbst, über weite Strecken nehmen wir diese Veränderungen jedoch nicht wahr und können diese auch nicht bewusst zur Kommunikation einsetzen. Friedrich Nietzsche hat das schon auf den Punkt gebracht: "Man lügt zwar mit dem Mund, mit dem Maul, doch durch das, was man dabei macht, sagt man doch die Wahrheit." Bestimmte autonome Körperfunktionen wie beispielsweise Schweißbildung, Pupillenveränderung oder Pulsschlag, welche dem Gegenüber auffallen, können nicht bewusst gesteuert werden, sind jedoch zum Teil durchaus selbst wahrnehmbar.

Ähnlich den olfaktorischen Signalen bildet die Körpersprache ebenfalls Ausdrucksformen einer genetisch veranlagten Verhaltenssteuerung ab. Diese führen uns beispielsweise bei Gefahr zu erhöhter Leistungs- und Wahrnehmungsfähigkeit (Hautwahrnehmung durch Schweißbildung, gesteigerte Leistungsfähigkeit durch Pulsveränderung, Wahrnehmungsveränderungen des Gesichtsfeldes bei Gefahr etc.) oder sie helfen uns bei der Vorbereitung der Fortpflanzung, das jeweils beste erreichbare genetische Material zu gewinnen (die kräftige männliche Erscheinung als Zeichen für Durchsetzungsfähigkeit beziehungsweise die Ausprägung der sekundären Geschlechtsmerkmale der Frau zur Versorgung der Kinder). Da diese Einschätzungen teilweise unbewusst ablaufen, werden sie kulturell oft verleugnet.

Längerfristige Veränderungen in den Lebensgewohnheiten des Menschen drücken sich ebenfalls körpersprachlich aus. Zu nennen sind hier exemplarisch die Beschaffenheit von Fingernägeln und Haaren, ernährungsbedingte Veränderungen der Haut oder Fettablagerungen beziehungsweise Muskelaufbau, Haltungsstörungen im Wirbelsäulenbereich aufgrund mangelnder Vitalität oder mimische Veränderungen aufgrund lang anhaltender einseitiger emotionaler Lebenssituationen (die "griesgrämige Erscheinung", die "Lachfalten", das "markante Kinn").

Die Fähigkeit der Decodierung derartiger Signale hat sich, ebenso wie die unbewusste nonverbale Aussendung solcher Signale und die körpersprachliche Ausdrucksform im Laufe der Evolution als nützlich erwiesen. Zum einen, um im Wettbewerb das beste genetische Material für den Arterhalt zu sichern. Zum anderen, um im sozialen Umgang miteinander Vorteile zu gewinnen.

Ein besonders wichtiges Beispiel ist in diesem Zusammenhang das Lachen. Vor allem Frauen haben aufgrund ihrer sozialbetonten Veranlagung das Lachen und das Lächeln kulturhistorisch auch immer schon als "Waffe" eingesetzt, und zwar als "Gegengewicht" zu sozialen Spannungen in der Gruppe und in der Familie. Auch heute noch beobachten Verhaltensforscher, dass Frauen in Führungspositionen eher gekonnt mit einem Lächeln zum rechten Zeitpunkt entscheidende Verhandlungssituationen entspannen können. Eine Fähigkeit, die genetisch veranlagt und durch die evolutionär geprägte Übung im Umgang mit Sozialisationsprozessen bei der Erziehung und Versorgung der Gruppe von überlebenswichtiger Bedeutung war.

#### Bewusste nonverbale Kommunikation [Bearbeiten]

Die Gestik des sprechenden Menschen drückt sich durch Arme und Hände aus. Die Mimik ist auf das Gesicht, insbesondere die Augen- und Mundpartie bezogen. Hier finden sich nuancenreiche Ausdrucksformen, die über das innere Erleben oft mehr sagen als viele Worte. Auch die Fähigkeit des "Lesens" in einem Gesicht ist Teil unserer genetischen Veranlagung aus der Zeit, in der die Sprache noch nicht entwickelt war. Versuche, diese vielschichtige und facettenreiche Sprache in wissenschaftliche Kategorien zu systematisieren, sind bisher gescheitert oder werden nicht anerkannt, da sie nicht falsifizierbar sind (siehe Physiognomik).

Als Teil der gesellschaftlichen Sprache ist der bewusste Einsatz von Gesten, Mimik und Körperstellungen Bestandteil jeder menschlichen Kultur. In unterschiedlichen Gebieten der Erde haben ähnlich ausgeführte Gesten zum Teil eine vollkommen gegenteilige Bedeutung:

- So bedeutet beispielsweise das Kopfnicken in Griechenland und Bulgarien Ablehnung,
- das Abwinken mit der Handfläche nach unten in Afrika und Asien eine Einladung.

Im Gegensatz zu den teilbewussten Ausdrucksformen nonverbaler Sprache, ist es in den bewussten Bereichen der Körpersprache möglich, nonverbale Ausdrucksformen zu erlernen.

Beispiele hierfür sind:

- Das Anlächeln des Gegenübers zur Kontaktaufnahme
- Das „Pokergesicht“ des Kartenspielers
- Die unterstützende Gestik mit den Händen im Dialog
- Der "selbstbewusste Händedruck" des Verkäufers.

Das "Schönmachen" durch die gezielte Verwendung von Duft- und Farbstoffen (Parfum, Lippenstift, Mascara usw.), sowie sorgfältig ausgewählter Kleidung ist eine kultivierte Kombination verschiedener Signalhandlungen bewusster nonverbaler Kommunikation. Sie dient in gesellschaftlicher Umgebung als Ausdruck "gepflegter" und somit attraktiver Erscheinung.

Für Stumme ist Gestik nur bedingt als "nonverbal" zu bezeichnen, da sie sich sowohl zeitlich als auch inhaltlich direkt auf die zu ersetzende verbale Kommunikation bezieht, diese ergänzt und auch ersetzen kann. In der Gebärdensprach-Linguistik werden die "nicht-sprachlichen" begleitenden Kommunikationsanteile der Körperbewegungen anders als unter Sprechenden als "nonverbale Kommunikation" bezeichnet. Beispiele hierfür sind das Winken und Wedeln mit den Armen oder das Antippen des Gesprächspartners, um seine Aufmerksamkeit zu erreichen. Die Mimik wird dagegen von der Gebärdensprach-Linguistik als wichtiger Bestandteil des Gebärdensprach-Korpus betrachtet und hierzu um eine Bedeutungsebene gegenüber Sprechenden angehoben.

Umgangssprachlich stehen die Feststellungen "Kleider machen Leute" bzw. "Des Kaisers neue Kleider" oder die Geschichte des "Hauptmann von Köpenick" exemplarisch für die Bedeutung, die dem Geschmack, dem Stil, aber auch dem Wert und der Funktion menschlicher Kleidung als gezielte Ausdruckselemente nonverbaler Kommunikation beigemessen wird.

Kleidung und andere Maßnahmen der Körpergestaltung (wie Schmuck, Frisur, Barttracht, Tattoos, Kopfbedeckungen etc.) als Elemente der Körpersprache, sowie Maßnahmen der weiteren Umfeldgestaltung (Wohnung, Haus, Auto, Garten etc.), stellen den dritten Bereich der bewussten nonverbalen Kommunikation dar (Kleidung als Zeichensystem).

Die "Verkleidung" im Karneval macht manchen Menschen besonders viel Freude, sodass sie mitunter das ganze Jahr damit verbringen, wertvolle Kostüme zu nähen, um einmal im Jahr eine andere Rolle zu spielen. Der "Karnevalsprinz" ist in rheinischen Hochburgen des Karnevals Ausdruck des Wunsches nach Macht und Status.

Auch hier lassen sich wiederum Motivationselemente des social standing, der (unbewussten) Partnerwahl oder zur Bildung von Hierarchien in sozialen Gruppen erkennen.

### Spezifische Bedarfsermittlung

Bevor ein Verkäufer überhaupt ein Angebot machen kann, muss er wissen, was der Kunde benötigt oder benötigen könnte. Hierzu dient in der Regel die Fragetechnik, durch deren Anwendung ein zielgerechter Abgleich der Kundenwünsche mit den lieferbaren Produkten erfolgt. Es ist nicht originäres Ziel des durchschnittlichen Verkäufers (wohl aber des Maklers), dem Kunden ein nur für ihn optimales Angebot zu unterbreiten, sondern zumeist einen Weg zu finden, die Angebote des Arbeitgebers so darzustellen, dass sie möglichst viele der Bedürfnisse des potenziellen Kunden befriedigen können. Der Einsatz von Suggestivfragen ist hierbei Merkmal einer wenig kundenfreundlichen Gesprächsführung, während offene Fragen dem Interessenten zeigen, dass der Verkäufer auch, zumindest im Rahmen seiner Möglichkeiten, Berater ist.

Kundenorientierten Verkaufsgesprächsführung erfolgt durch:

- Ausführliche Diagnose der Kundenbedürfnisse durch Aktives Zuhören
- Offene Fragetechnik mit Empathie und flexiblem Gesprächsaufbau
- Ermittlung rationaler und basaler Kundenbedürfnisse
- Basale Bedürfnisse erkennen/ Zwischen den Zeilen lesen
- Operante Konditionierung
- Bildhafte Sprache in Verbindung mit Relativierung von Wettbewerbermerkmalen
- Realistische Ansprache von Problemen
- Einsatz positiv konnotierter Reizworte
- Nutzwertargumentation mit starker perspektivischer Ausrichtung für das Kundenunternehmen
- Fairness im Umgang mit Wettbewerbern und Reklamationen.






### Werkzeuge der Bedürfnisanalyse

#### Aktives Zuhören

Unter aktivem Zuhören wird in der interpersonellen Kommunikation die gefühlsbetonte (affektive) Reaktion eines Gesprächspartners auf die Botschaft eines Sprechers verstanden. Der US-amerikanische Psychologe und Psychotherapeut Carl Rogers hat das aktive Zuhören erstmals als Werkzeug für die Klientenzentrierte Psychotherapie (Gesprächspsychotherapie) beschrieben. Seine von einem humanistischen Menschenbild geprägte Arbeit legt besonderen Wert auf Begegnung im voll-menschlichen Sinn – d. h. unter Einschluss der emotionalen Ebene, der nonverbalen Äußerungen und des gegenseitigen prinzipiellen Wohlwollens. Das aktive Zuhören grenzt sich auf der einen Seite von der weniger direktiven Echo-Technik ab, in der nur mechanistisch das letzte Wort des Gehörten wiederholt wird und auf der anderen Seite von der direkter wirkenden Paraphrase, welche den kognitiven Anteil der aufgenommenen Botschaft zurückgibt.

Die Ziele beim Einsatz des aktiven Zuhörens sind vielschichtig. Auf der interpersonellen Ebene, insbesondere der Beziehungsebene, sollen gegenseitiges Vertrauen aufgebaut und ein würdiger Umgang gefördert werden.

Auf der semantischen Ebene hilft aktives Zuhören, Missverständnisse zu vermeiden.

Aktives Zuhören bei der Bedarfsermittlung		28.14 %	166 Stimmen
Aktives Zuhören in Kritikgesprächen		14.07 %	83 Stimmen
Aktives Zuhören bei Vorträgen, Referaten und in Meetings		10.17 %	60 Stimmen
Aktives Zuhören in Beratungsgesprächen		25.25 %	149 Stimmen
Aktives Zuhören und Mitarbeiterführen		22.37 %	132 Stimmen

Verteilung

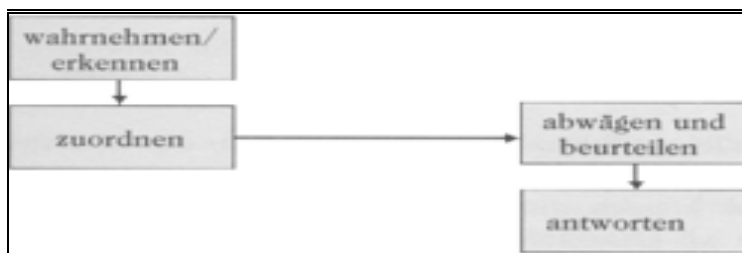
der

Anwendungswünsche für Aktives Zuhören

Im rhetorischen Bereich kann das aktive Zuhören dazu eingesetzt werden, Zeit zu gewinnen, als Beginn einer Ablenkung des Gesprächspartners missbraucht werden und der sog. gewaltfreien Kommunikation dienen. Bei einer offenen Internetumfrage im betrieblichen Kontext wird den Besuchern die folgende Frage gestellt: Welche Lernfaktoren zur Steigerung Ihrer kommunikativen Kompetenz sind für Sie und Ihre Geschäfte besonders wichtig? Das Zitat einer Stichprobe aus der Erhebung im Mai 2006 zeigt nebenstehende Tabelle.

Neben einer Vielzahl von deskriptiven Modellen werden in der wissenschaftlichen Literatur vor allem die beiden Zuhörmodelle von Rogers und Steil rezipiert:

#### Modell nach Carl R. Rogers



#### Vier Stufen des Hörens und Verstehens nach Rogers, bei Studer, 1994

Der amerikanische Psychotherapeut Carl R. Rogers veranschaulicht den Prozess des Hörens und Verstehens in vier Stufen in einer graphischen Darstellung. Diese Grundlage zur Erweiterung durch das Konzept des aktiven Zuhörens ist die Basis für eine weitere Befassung im akademischen Diskurs.

#### WIBR-Modell nach Lyman K. Steil

In seinem Modell zur Veranschaulichung des Zuhörprozesses geht Steil ebenfalls von einer vierstufigen Entwicklung aus:

1. Wahrnehmung (W): Das interessensabhängige Hören, Begreifen von Körpersprache und Gesichtsausdruck.
2. Interpretation (I): Sinnerfassung und Deutung auf der Grundlage eigener Glaubenssätze und Erfahrungen.
3. Bewertung (B): Annahme oder Ablehnung aufgrund eigenen Wissens sowie eigener und gesellschaftlicher Wertvorstellungen, die durch Erfahrungen und Kultur geprägt sind.
4. Reaktion (R): In einer vom Zuhörer als angemessen empfundenen Form wird auf das Gesagte verbal oder nonverbal geantwortet. Dabei gilt das kommunikationstheoretische Axiom von Paul Watzlawick, nach dem auch Nicht-Verhalten als Kommunikation wahrgenommen wird.

Fehlerquellen basieren hierbei auf dem vorzeitigen Abbruch des intensiven Zuhörens und der übereilten Festlegung des Reaktionsverhaltens, ohne dass das Ende der Aussage abgewartet wird. Daraus ergeben sich eher unangebrachte Antworten und Fehlverhaltensweisen auf Seiten des Zuhörers (Steil et al., 1986).

### Irrtümer über das Zuhören

Von der Fähigkeit des guten Zuhörens ist es wesentlich abhängig, wie effizient Botschaften übermittelt werden können (Eberling, 1985). Zuhören stellt für die menschliche Kommunikation daher mehr als nur eine funktionale Notwendigkeit dar. Steil, Summerfield und DeMare stellen in ihrer Veröffentlichung zum Thema „Aktives Zuhören“ 1986 dar, dass mehrere Irrtümer hierzu weit verbreitet sind:

1. Zuhören ist vor allem eine Sache der Intelligenz. Mit Hilfe wissenschaftlicher Untersuchungen konnte diese These nicht bestätigt werden. Allerdings wurde festgestellt, dass sehr aktive und einsatzfreudige Menschen auf Grund ihrer intensiven Zielstrebigkeit häufig die schlechteren Zuhörer sind.
2. Zuhören ist eng mit dem Hörvermögen verbunden. Nur bei erheblichem Verlust des Hörvermögens wird die Fähigkeit des Zuhörens stark beeinträchtigt. Hiervon betroffen sind in der Regel jedoch nur Menschen mit alters- oder krankheitsbedingten physischen und/oder psychischen Defekten im Hörapparat.
3. Tägliches Zuhören ersetzt das Üben. Obwohl das Zuhören für beinahe jeden Menschen normal ist, wird die durchschnittliche Zuhörleistung nur mit ca. 25 Prozent beziffert. Diese kann auch durch vermehrtes Zuhören nicht signifikant verbessert werden, wenn nicht gleichzeitig die dahinter stehenden Kommunikationsgewohnheiten grundsätzlich geändert werden.
4. Da der gebildete Mensch in schulischer Ausbildung bereits Aufmerken, Lesen und Schreiben gelernt hat, wissen wir auch, wie man richtig zuhört. Diese Annahme führt dazu, dass die Fähigkeit zum effektiven Zuhören als erlernbare Fähigkeit von den Bildungssystemen vernachlässigt wird.
5. Lesen zu lernen ist wichtiger als Zuhören zu lernen. Der Mensch nimmt auditiv etwa drei mal mehr Informationen auf als per Schrift. Da der menschliche Hörapparat an sich im Gegensatz zum Auge zudem in der Lage ist, ohne Ermüdung ununterbrochen Signale aufzunehmen und weiterzuleiten, vertieft die pädagogische Betonung des geschriebenen Wortes den falschen Kanal.
6. Gutes Zuhören ist eine Sache des Willens. Willenskraft ist für Empathie und Verständnis nicht elementar erforderlich. Die willentliche und bewusste Auseinandersetzung mit dem Gegenüber weist vielmehr einen starken Zusammenhang mit Freundlichkeit und innerer Zuwendung auf.
7. Zuhören ist passiv und erfordert weder Geschick noch Anstrengung. Das Gelingen einer guten Kommunikation hängt nach Prof. Lyman K. Steil zu 51 Prozent vom Zuhörer ab. Wird unter Zuhören nicht nur die rein akustische Aufnahme der Botschaft verstanden, sondern auch das inhaltliche Erfassen, wird deutlich, dass das Zuhören ein ebenso aktiver Prozess ist wie der des Sprechens.

Diese Irrtümer haben lange verhindert, dass der Prozess des Zuhörens auf wissenschaftlicher Grundlage erforscht wurde. Es ist vor allem der Psychologie zu verdanken, dass operationalisierte Zuhörtechniken entwickelt wurden.

Leitlinien für das aktive Zuhören (nach Carl Rogers)

Wesentliche Elemente nach Rogers sind folgende drei grundlegenden Axiome, die er auch für die nondirektive Gesprächsführung im therapeutischen Rahmen postuliert hat:

1. Empathische und offene Grundhaltung
2. Authentisches und kongruentes Auftreten
3. Akzeptanz und bedingungslose positive Beachtung der anderen Person.

Nach Rogers wird das Verstehen des Sprechers weiterhin wie folgt unterstützt:

- Sich auf das Gegenüber einlassen, konzentrieren und dies durch die eigene Körperhaltung ausdrücken
- Mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen
- Nachfragen bei Unklarheiten
- Zuhören heißt nicht gutheißen
- Pausen aushalten, sie können ein Zeichen sein für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit
- Auf eigene Gefühle achten
- Die Gefühle des Partners erkennen und ansprechen
- Bestätigende kurze Äußerungen
- Geduld haben und den Sprecher nicht unterbrechen, ausreden lassen
- Blickkontakt halten
- Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen
- Empathie ausüben und sich innerlich in die Situation des Sprechers versetzen.

### Nach Reiman und Thies-Sprinthall

Die Autoren Reiman und Thies-Sprinthall haben 1997 acht Leitlinien für die Anwendung des aktiven Zuhörens in der pädagogischen Ausbildung entwickelt (Großzitat):

1. Mache dir bewusst, dass angehende Lehrer und Lehramtsstudierende wahrscheinlich viele starke Gefühle hegen, wenn sie ihre Reise als Lehrer antreten. Wenn der Mentor oder die Mentorin das Vertrauen des angehenden Lehrers gewinnen kann, stellen sich viele Gelegenheiten zum aktiven Zuhören ein.
2. Versuche herauszufinden, wann aktives Zuhören angesagt ist. Wenn die Mitteilung des Kollegen keine besondere Besorgnis erkennen lässt, ist aktives Zuhören vielleicht gar nicht notwendig. Es ist jedoch wichtig, wenn Du ihm bewusst und ernsthaft helfen willst.
3. Fasse dich immer so kurz wie möglich, wenn Du dein Verständnis der Gedanken, Gefühle oder Sorgen deines Kollegen ausdrückst oder Nachfragen stellst; weniger ist mehr. Die bloße Wiederholung der Worte des anderen sind oft wenig hilfreich.
4. Sei dir bewusst, dass die Fähigkeit zum aktiven Zuhören Zeit benötigt, um sich zum entwickeln. Am Anfang kommt man sich oft sehr hölzern und ungemütlich in seiner Rolle vor. Akzeptiere dieses Gefühl als Teil des Lernprozesses.
5. Lerne, sorgenvollen Äußerungen von Kollegen aktiv zuzuhören und ihnen notwendige Rückmeldungen zu geben. Wenn dir keine notwendige und wichtige Information einfällt, dann höre lieber schweigend zu, statt Überflüssiges zu sagen.
6. Respektiere Vertraulichkeit. Aktives Zuhören ermutigt Kollegen, sich zu öffnen. Mach dir klar, dass das, worüber geredet wird, vertraulich ist.
7. Vertraue auf die Fähigkeit deiner Kollegen (Praktikanten, Referendare), Probleme selbst zu lösen. Es ist wichtig, durch das Stellen von Aufgaben Lernprozesse anzuregen und durch Beratung zu unterstützen; aber zum effektiven Lernen gehört, Problemlösungen selbst zu suchen und auszuprobieren.
8. Mache dir klar, dass aktives Zuhören Kraft kostet. Wenn deine „Batterien“ gerade schwach sind, wird dir aktives Zuhören sehr schwerfallen. In einem solchen Fall ist es weise, sich für einen anderen Zeitpunkt zu verabreden.

### Mittel

Um aktiv zuzuhören, werden dem Sprecher vor allem affektive, d.h. emotionale Anteile der gehörten Botschaft wiedergegeben. Dazu sind sowohl nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen als auch verbale Aussagen hilfreich. Es kommt nicht darauf an, die aufgenommene Botschaft 1:1 wiederzugeben oder sachliche Bestandteile richtig zu interpretieren.

1. Nonverbale Kommunikation: Nicken, Augenkontakt, Hinwendung des Oberkörpers und des Kopfes und Mimik. Menschen mit ausgeprägter Gestik können auch mit Händen und Armen aktiv zuhören.
2. Sprache: Kurze Bestätigungslaute (z. B. ah, mhm, ach) mit emotionaler Betonung, fragendem Anteil und die Vielzahl möglicher kurzer Rückfragen (z. B. Das wurde so gesagt?, Wie bitte?!, Das ist interessant. Und wie fühlen Sie sich dabei?) stellen eine breite Basis für das aktive Zuhören dar. Eine affektiv betonte Zusammenfassung darf ebenfalls noch als aktives Zuhören gelten, soweit ihr keine ausgesprochene kognitive Wertung mitgegeben wird.

Der hier, auch in der wissenschaftlichen Rezeption häufig zu findende Hinweis auf die Paraphrase mit ihren kognitiven Anteilen der Rückkopplung als Mittel des aktiven Zuhörens oder der Reflexion und Spiegelung mit ihren veränderten Wiedergabeanteilen durchbricht die eigentliche Bedeutung des Begriffes in seiner präzisen Funktion zur emotionalen Unterstützung des Anderen (Rogers 1981).

### Verbreitung

Das aktive Zuhören ist spezieller Bestandteil der so genannten nondirektiven Gesprächsführung nach Rogers, des so genannten Drei-Schritt-Interviews im Bereich Kooperatives Lernen sowie im Allgemeinen jeder vollständigen Ausbildung im Bereich zwischenmenschlicher Kommunikation, Mediation oder Menschenführung. Es wird weltweit sowohl auf universitärer Ebene in Fachkursen für



die Studienbereiche der Geisteswissenschaften, der Medizin, Rechtswissenschaften und spezieller Betriebswirtschaftslehre (hier insb. im Bereich persönlicher Verkauf) als auch privatwirtschaftlich in einer unübersehbaren Anzahl von Zusammenhängen vermittelt.

Das aktive Zuhören wird neben den klassischen Feldern der Familien- und Sozialarbeit, der Psychotherapie und im Bereich der Personalentwicklung auch häufig eingesetzt, um interkulturelle Hürden zu überwinden, für die Ausbildung von Schulschlichtern sowie zur Vorbereitung auf die Kommunikation mit gewaltbereiten Personen in der Polizeiarbeit (Deeskalationsstrategien). Außerdem wird es zunehmend im pflegerischen Bereich und für das allgemeine ärztliche Gesprächsverhalten vermittelt (Deutsches Ärzteblatt 98, Ausgabe 26 vom 29.06.2001).

### **Methodische Begleitung**

Weitere Gesprächsförderer für ein einfühlsames Gespräch, eine Kontroverse oder missverständliche Kommunikation im Zusammenhang mit aktivem Zuhören sind die konsequente Trennung von wünschenswerter ICH-Botschaft und häufig wertender DU-Botschaft sowie die Wahl eines angemessenen situativen Kontextes für ein wichtiges Gespräch.

### **Fragetechnik**

Als Fragetechnik wird umgangssprachlich der Einsatz von offenen und geschlossenen Fragen zur gezielten Gesprächsführung bezeichnet. Eine Frage sollte als solche sprachlich erkennbar sein. Hierbei stellt die Intonation (Betonung, Tonhöhe und -verlauf) das wichtigste Mittel dar.

Ziel der angewandten Fragetechnik ist es, ein Interview oder einen Dialog zu beginnen bzw. zu vertiefen und ggf. das Gegenüber dabei rhetorisch zu lenken. Durch die geschickte Auswahl der Frageform bestimmt der Fragesteller den Grad der Einflussnahme (mehr oder weniger direkte Kommunikation).

Eine Gesprächsführung, die sich zwar der Fragetechnik bedient, jedoch keinerlei Beeinflussung beabsichtigt, ist in der Marktforschung sowie im therapeutischen Bereich als nondirektive Gesprächsführung bekannt. Ihr Gegenteil ist die manipulative Fragetechnik im Verkaufsgespräch und in der Demagogie.

Wichtig für den Prozess der Fragetechnik sind folgende Bereiche:

- Reflexion
- Sachposition
- Interesse
- Beziehung
- Charakter
- Antrieb

Das Ziel der Klärung dieser Elemente steht im Mittelpunkt der Fragetechnik. Nach der These Wer fragt, der führt, versucht der Fragesteller sich Informationen zu beschaffen, indem er die verschiedenen Fragetechniken z.T. kombiniert und im Wechsel miteinander geschickt anwendet.

Zu unterscheiden sind offene und geschlossene Fragen. Diese beiden Kategorien der Fragetechnik fassen alle in der deutschen Sprache möglichen Frageformen nach dem Grad ihrer Beeinflussung zusammen.

## Offene Fragen

Als offene (oder öffnende) Fragen werden solche Fragen bezeichnet, die dem Gegenüber eine freie Assoziation innerhalb seiner Antwort erlauben. Sie begrenzen den Gesprächspartner nicht, sondern fordern ihn auf, sich inhaltlich oder persönlich zu beteiligen.

Die bisherige Meinung, dass offene Fragen so genannte "W"-Fragen sind, ist überholt. Auch W-Fragen können Entscheidungsfragen sein, deren Antworthorizont vorgegeben ist.

*Beispiele:* Wie alt sind Sie? Wer hat aus dem Glas getrunken?

Hierbei erhalten Dimensionen der offenen Gesprächsführung wie Empathie, Wertschätzung und Fokussieren eine herausragende Bedeutung für das Gelingen der Befragung.

## Geschlossene Fragen

### Entscheidungsfragen

Nach einer älteren Definition gelten als geschlossene Fragen nur Entscheidungsfragen, d. h. Fragen, auf die das Gegenüber entweder mit Ja oder Nein antworten kann.

Einige Beispiele für geschlossene Fragen, die nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können:

- Haben Sie heute schon etwas für den Abend geplant?
- Sehen wir uns dann beim Empfang?
- Darf ich Sie abholen?
- Ist es Ihnen um 19 Uhr recht?
- Ist Ihre Gattin ebenfalls dabei?

### Alternativfragen

Als Alternativfrage wird die Kombination mit von zwei (oder selten mehr) Wahlmöglichkeiten bezeichnet. Sie kann, muss aber nicht grammatisch vollständige Entscheidungsfragen verbinden; sinngemäß werden allerdings in jedem Fall Entscheidungsfragen kombiniert.

Eine Alternativfrage lässt dem Befragten nur die Möglichkeit, mit einer der angebotenen Möglichkeiten (aber nicht mit ja oder nein) zu antworten.

### Verkürzte Formen:

Sollen wir mit dem Fahrrad oder mit dem Bus fahren?

(steht für: Sollen wir mit dem Fahrrad fahren? Oder sollen wir mit dem Bus fahren? Antwort z. B.: mit dem Fahrrad / ersteres oder mit dem Bus / letzteres)

Möchten Sie ins Theater oder ins Konzert gehen?

(steht für: Möchten Sie ins Theater gehen? Oder möchten Sie ins Konzert gehen? Antwort z. B.: ins Theater oder ins Konzert)

### Verbindung zweier vollständiger Entscheidungsfragen:

Hast du nun Lust oder hast du keine?

(Antwort z.B.: Ich habe Lust oder Ich habe keine (Lust))

Ist der letzte Film von Humphrey Bogart noch zu seinen Lebzeiten erschienen oder ist er erst später in die Kinos gekommen?

(Antwort z.B.: zu seinen Lebzeiten/ Er ist zu noch zu seinen Lebzeiten erschienen oder erst später)

Wenn keine der Wahlmöglichkeiten zutrifft, wird die Frage umgangssprachlich oft mit weder noch beantwortet.

### **Geschlossene W-Fragen**

Bei den geschlossenen W-Fragen ist die Antwort ebenfalls impliziert und von vorne herein z. B. auf eine Ortsangabe, einen Namen, die Uhrzeit oder eine Mengenangabe beschränkt:

- Wo (ist es passiert?)
- Wer (hat es gesehen?)
- Wann (ist es geschehen?)
- Wieviele (Menschen sind betroffen?)

### **Paraphrasierung/ Kundengedanken spiegeln**

Eine etwas umfangreichere Form der geschlossenen Frage ist die so genannte Paraphrasierung, bei der die Botschaft verkürzt auf den affektiven Anteil (die emotionale Bedeutung) für eine kurze Bestätigung durch das Gegenüber gegengefragt wird.

*Beispiel:* Habe ich Sie richtig verstanden, dass es Ihnen vor allem darum geht, jetzt möglichst schnell wieder produzieren zu können und deswegen der Termin verschoben werden soll?

### **Reflexion**

Soll eher der kognitive Anteil der Aussage bestätigt werden, findet die so genannte Reflexion Anwendung, in welcher der Sachverhalt zur kurzen Bestätigung zurückgefragt wird.

*Beispiel:* Sie wollen also sagen, dass Ihnen die Gliederung meiner Facharbeit zu ungenau ist?

### Offene W-Fragen in der Praxis

Die Sechs W-Fragen sind für einen Journalisten die Fragen, deren Antwort den Beginn jeder guten Meldung in einer Zeitung oder den Nachrichten ausmachen soll und die auch die Grundlage jeder Recherche bilden.

In der logischen Reihenfolge ihrer Beantwortung lauten sie:

- Was geschah?
- Wer ist beteiligt?
- Wo geschah es?
- Wann geschah es?
- Wie geschah es?
- Warum geschah es?

Auch für die Unfallaufnahme von Rettungsdienst, Polizei und Feuerwehr sind Angaben über die durch geschlossene W-Fragen zu ermittelnden Sachverhalte von zentraler Bedeutung. Daher sollte jede Unfallmeldung zumindest die folgenden Fragen beantworten:

- Wo geschah es?
- Was ist passiert?
- Wie viele Verletzte gibt es?
- Welche Art von Verletzungen/Schäden liegen vor?
- Warten auf Rückfragen!

Als erstes sollte immer der Ort genannt werden, damit auch dann Hilfe geschickt werden kann, wenn das Gespräch unterbrochen werden sollte.

### Frageformen

Fragen, die nach ihrem Ziel oder inneren Bezug benannt werden, lassen sich nicht abschließend kategorisieren. Neben einer Vielzahl von möglichen Fragezielen bestimmt auch die jeweilige Beliebtheit der einen oder anderen Form innerhalb der Rhetorik ihre Bekanntheit.

Bekannte Frageformen sind (alphabetisch):

#### Abschlussfrage

Bestätigung des Kunden in Form einer Frage abverlangen. *Beispiel:* Wann sollen wir denn liefern?

#### Alternativfrage

Durch die Vorgabe von zwei oder mehreren Alternativen wird Entscheidungsfreiraum suggeriert.

*Beispiel:* Wir haben hier die Farbpalette für diese Saison. Bevorzugen Sie rot, grün oder gelb?

#### Angriffsfrage

Durch den Inhalt (und möglicherweise die Betonung) der Frage soll der Gesprächspartner unter Druck gesetzt werden.

*Beispiel:* Wollen Sie sich etwa um dieses unangenehme Thema drücken?

#### Gegenfrage

Durch die Rückgabe einer Frage wird eine Konfrontation oder Präzisierung eingefordert.  
*Beispiel:* Wie meinen Sie das?

**Initialfrage**

Zu Beginn eines Klärungs- oder Dialogprozesses wird eine Motivation hervorgerufen.  
*Beispiel:* Welches ist der wichtigste Punkt für Sie heute?

**Kontrollfrage**

Zahlen, Daten, Fakten oder Ansichten werden reflektiert. *Beispiel:* Habe ich Sie richtig verstanden, dass es nur noch um den Preis geht?

**Meinungsfrage**

Sie geht auf Wertvorstellungen und persönliche Vorannahmen des Gesprächspartners ein. *Beispiel:* Wie stehen Sie zu der Angelegenheit?

**Motivfrage**

Diese Frageform soll den Antrieb des Gesprächspartners erkunden. *Beispiel:* Welchen Sinn hat für Sie die Abschaffung der Begrenzung in diesem Fall?

**Nutzwertfrage**

Hier wird der sachliche Vorteil erfragt.

*Beispiel:* Wofür wollen Sie den LKW denn einsetzen?

**Referenzfrage**

Indem eine Bezugsperson oder -sache eingefordert wird, bedrängt man sein Gegenüber.

*Beispiel:* Woran orientieren Sie denn letztlich Ihr professionelles Handeln?

**Rhetorische Frage**

Eine Frage, die offensichtlich keiner Antwort bedarf. Sie ist eigentlich eine These.

*Beispiel:* Wollen wir nicht alle, dass unsere Kinder gesund groß werden?

**Skalierende Frage**

Eine Frage, die eine allgemeine Aussage konkretisiert und vergleicht.

*Aussage:* "Mir geht es dreckig!"

*Frage:* "Auf einer Skala von 1 bis 10 - mit 10 als der maximalen Belastung - wie würden Sie sich einordnen?"

**Stimulierungsfrage**

Ein Lob oder die Ächtung eines gemeinsamen Gegners bezieht Emotionen in das Thema ein.

*Beispiel:* Wissen Sie denn nicht, dass diese Partei auch uns schon angegriffen hat?

**Suggestivfrage**

Mit Hilfe einer hypothetisch in Frage gestellten Vorgabe wird dem Gesprächspartner eine Antwort in den Mund gelegt.

*Beispiel:* Sicher haben Sie sich auch schon einen Urlaubstermin überlegt, oder?

**Verdeckte Frage**

Eine Frage, deren eigentliches (möglicherweise für den Befragten nicht erkennbares) Ziel über einen Umweg erreicht werden soll.

*Beispiel:* Haben Sie einen Parkplatz direkt vor dem Haus gefunden? (Eigentliches Ziel: Haben Sie einen Führerschein?)

**Wunderfrage**

Ein Frage aus der Systemischen Therapie (Systemisches Coaching), um unklare Wünsche des Klienten zu konkretisieren.

*Beispiel:* "Angenommen über Nacht wäre ein Wunder passiert und ihre Wünsche hätten sich erfüllt: Woran würden Sie dies erkennen?"

## Argumentation

Argumentation versucht durch die Interpretation (Konklusion) verschiedener Aussagen (Sätze/Prämissen) eine andere Aussage zu begründen. Jede Prämisse und die Konklusion sind Teilaussagen des Argumentes. In der Verkaufspsychologie wird der Überzeugung mit Hilfe von Argumenten eine große Rolle beigemessen. Allerdings kann nicht jeder Verkaufsvorgang zum gewünschten Abschluss führen. Je nach Kundentyp wird entweder eine deduktive oder eine induktive Argumentation hilfreich sein.

Die Engpasskonzentrierte Strategie von Wolfgang Mewes zeigt auf, wie wichtig die Konzentration auf den größten Nutzwert ist. Ein Kunde, der wenig kauft, kann durchaus ein A-Kunde sein, falls er aufgrund seines persönlichen Netzwerkes als Multiplikator in seiner Branche fungiert. Ebenso kann ein vordergründig kleiner Abschluss hohe Deckungsbeiträge enthalten, da die Preisnachlässe klein bleiben.

## Einwandbehandlung

Im Rahmen der Einwandbehandlung versucht der Verkäufer Einwände zu entkräften, indem er erneut in die Argumentation einsteigt. Je nach Bedürfnislage des Kunden kann ein und der selbe Satz Vorwand oder Einwand sein. Dies herauszufinden und entsprechend zu reagieren ist eine der wichtigsten empathischen Aufgaben des Beraters. Wichtig ist zu erkennen, welche Ursachen Einwände haben.

- Die Methoden der Einwandbehandlung führen den Kunden wieder zum Nutzwert.
- Die Methoden der Vorwandbehandlung führen den Verkäufer zur Bedarfsermittlung.
- Einwände und Vorwände sind die direkte Folge mangelhaften Einfühlungsvermögens.
- Die meisten Vorwände erhalten Hochdruckverkäufer; die meisten Einwände erhalten Beratungsverkäufer.

## Vorwände

Vorwände beruhen oft aus mangelndem Vertrauen in den Verkäufer. Er hat den Bedarf beim Kunden nicht einmal annähernd geweckt, wird nicht wichtig genommen und abgewimmelt. Vorwände können zeitlicher oder finanzieller Natur sein und auch im Zusammenhang mit vorgetäuscht fehlender Kompetenz des Kunden für einen Abschluss auftreten (Rückzug - man muss erst jemand fragen etc.). Wenn der Verkäufer hier nicht die Motive des Gesprächspartners erkennt, wird er früh scheitern. Nach einem entkräfteten Vorwand stellt der Kunde oft eine weitere "Wand" vor sich auf, bis der Verkäufer aufgibt.

## Einwände

Einwände sind ernsthafte Fragen zur Leistungsfähigkeit, zum Zeitbedarf für die Beratung oder zur eigenen Zuständigkeit. Sie stellen Anerkennung für den Verkäufer dar. Sein Angebot wird ernst genommen, die Leistung soll geprüft werden und das Interesse ist hoch. Sonst würde man sich nicht weiter mit dem Angebot befassen. Solange noch Einwände bestehen, darf keine Preisverhandlung geführt werden, weil sonst die Gefahr besteht, dass der Verkäufer immer wieder argumentiert und so die Wertvorstellung des Kunden für das Produkt zerbricht.

Da die Zuordnung nicht unbedingt am Inhalt des Widerspruchs, sondern fast nur aus dem situativen Kontext, der Stimmlage, dem Tempo und Timbre der Stimme sowie durch das Einschätzen der Glaubwürdigkeit des Kunden entstehen muss, kann es auch keine formelhaften "Tipps und Tricks" für die Einwandbehandlung geben. Die in der Literatur genannten Methoden zur Einwandbehandlung sind oft nur seelenlose Kunstgriffe auf der rhetorischen Ebene und gleiten z.T. in die eristische Dialektik ab; eine klare und überzeugende Kommunikation wird mit ihnen kaum gelingen.

**Fehlschlüsse zur Vorwandbehandlung:**

1. Einwandvorwegnahme:... natürlich könnten Sie gleich fragen, ob ... und da kann ich Sie beruhigen...
2. Einwandumkehr: ... sehen Sie, das ist ja der Grund, weswegen ich Sie anrufe: Wenn Sie mehr Zeit (Geld) haben möchten, kann unser Angebot Ihnen genau das ja verschaffen...
3. Relativierung: ...da sprechen wir natürlich schon über einiges an Geld. Nun rechnen Sie mal selbst nach. Sie nutzen unser Angebot mal angenommen über ... (wieviele Jahre?). Gut, dann bedeutet das pro Tag gerade mal XY €. Oder: ...dadurch sparen Sie bei jedem Vorgang XY €. Das sind auf die Laufzeit hochgerechnet bereits ZZ €. Und das ist doch schon viel mehr als das ganze kostet.
4. Polarisierung: ...wer A sagt muss auch B sagen. Man kann entweder mitmachen oder man ist raus.
5. Ablenkung: ...das ist sicher ein besonderer Punkt. Lassen Sie uns zunächst Ihre Vorteile durchgehen. Dann erkennen Sie von selbst die Antwort auf Ihre Frage.
6. Tabuisierung: ...nein, damit möchte ich nichts zu tun haben. Solche Fälle sollten Sie bitte nicht mit uns in Verbindung bringen. Von derart unanständigen Praktiken habe ich mich hier sehr zu distanzieren... (alternativ dazu nonverbal Entsetzen zeigen und andeuten zu gehen).
7. Appell: ...machen Sie jetzt bloß nicht den Fehler, wegen irgendeiner Kleinigkeit am Ende ohne ... dazustehen. Das dürfen Sie nicht!
8. Offensivspiegelung (Einstieg in die Eristik): ...genau das können wir nun gebrauchen. Sie haben uns die Bedingungen gestellt, unter denen wir präsentieren. Sie müssen bitte nicht glauben, dass uns das hier entgangen ist, wie Sie jeden Vorteil für sich nutzen. Vielleicht stellt sich ja die Frage Ihrer momentanen Wettbewerbsfähigkeit und nicht unserer!

Echte Einwände werden auf der Vertrauensebene mit schlüssigen Argumenten behandelt:

1. Eisbrecher-Argumentation: ...also mein Gefühl sagt mir, dass Sie in diesem Moment gar kein Vertrauen haben in das, was ich hier sage. Was ist wirklich los?
2. Entschuldigung: ...das tut mir leid. Da habe ich wohl nicht genau genug erklärt...
3. Referenz: ...Sie kennen doch die Firma/die Familie/den Ingenieur XYZ. Ich habe hier ein Referenzschreiben, aus dem ganz klar hervorgeht, dass die von Ihnen bezweifelte Fakten von uns erfüllt werden. Schauen Sie mal hier...
4. Nutzwerttabelle: ...schauen wir uns doch mal gemeinsam an, welche Punkte für Sie wie wichtig sind. Ich nehme dazu mal ein Blatt und wir schreiben alles, was Ihnen wichtig ist, hier links hin. Dann sagen Sie bitte selbst, wie wichtig Ihnen jeder einzelne Punkt ist und wir notieren Ihre Alternative gleich daneben. Am Ende wird sicher deutlich, wo Ihr Vorteil liegt...
5. Visualisierung: siehe hierzu das Schaubild des Urhebers dieses Artikels hier

Bumerang Technik

Aikido Prinzip

Prolepsis et Refutatio Technik



## Preisverhandlung

“Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgendjemand etwas schlechter machen und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Machenschaften. Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugeordnete Aufgabe nicht erfüllen kann. Das Gesetz der Marktwirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie genug Geld, um etwas Besseres zu bezahlen. ... wir sind nicht billig ... aber preiswert!“ John Ruskin, um 1900

Die berühmte Regel “Nutzen vor Preis” kann noch verfeinert werden. Verkaufspsychologisch wichtig ist, wie der Berater sich selbst in eine Position bringt, aus der es ihm leicht fällt, den Preis für sein Angebot zu präsentieren. Die “Durchsetzung” erfolgt also bereits während der Überzeugungsphase, indem die Wertvorstellung beim Kunden aufgebaut wird. Natürlich gibt es einige Hilfsmittel dazu. Die Preisverhandlung sollte Freude machen, mit Leichtigkeit ablaufen und spannend sein. Preiseinwände sind die direkte Folge mangelhafter Wertvorstellung auf Kundenseite.

Wichtig ist es für den Verkäufer zu erkennen, dass er Preisfragen positiv gegenüberstellen sollte. Die häufig anzutreffende Angst vor der Preisfrage des Kunden zeigt, dass der Verkäufer selbst ein Problem mit der Wertvorstellung vom Produkt hat und sich nicht damit identifiziert. Wenn der Verkäufer die Kalkulation des Angebotes kennt und der Meinung ist, dass der Deckungsbeitrag zu hoch ist, wird er diese Unsicherheit dem Kunden gegenüber nonverbal zum Ausdruck bringen und der Preisfrage ängstlich begegnen.

Gründe für die Angst eines Beraters vor der Preisdurchsetzung können sein:

- Kenntnisse über häufige Schlechterleistung / hoher oder intensiver Reklamationsstand.
- Mangelnde Erfahrung mit den Größenordnungen branchenüblicher betrieblicher Investitions- und Gewinnsummen.
- Mangelndes Verständnis für den Kapitalbedarf des eigenen Unternehmens für Investitionen und Rücklagen.
- Eigenes, vergleichsweise geringes Kapital / Provision oder eine wirtschaftlich schlechte Verfassung des Beraters.
- Neid auf den Unternehmer, angesichts rücksichtsloser Personalwirtschaft und fehlender Unternehmenskultur
- Mangelnde Identifikation mit dem Produkt oder dem sprachlichen Ausdruck eines Nutzwertes für den Kunden.
- Keine oder wenig Freude am Verhandeln als solches, eine kühle Haltung wie: "Kunde muss selbst erkennen..."

### Unabhängig davon gilt:

- Frühe Preisfragen sind zu begrüßen, zeigen sie wie jeder Einwand doch Kaufinteresse.
- Frühe Preisfragen sind zu vertagen, bis der Kunde eine ausreichende Wertvorstellung hat.
- Frühe Preisfragen sind direkt zu klären, wenn der Kunde den besonderen Kundennutzen erkannt hat.
- Frühe Preisfragen sind auf Kundenseite taktisch möglich, so wie die Einwandvorwegnahme auf Beraterseite.

**Typische Methoden zur Preisdurchsetzung:**

- Schweigen
- "Ende der Fahnenstange" aufzeigen
- Abbruch der Verhandlung anbieten / Entrüstung
- Finanzierung als unentgeltliche Zusatzleistung anbieten
- Rückkehr in die individuelle Argumentation zum Aufbau einer Wertvorstellung beim Kunden
- Nachverhandlung, z.B. Leistungskürzung, Mengenerhöhung, Referenzvereinbarung (Musteraufwand für Kunden).

**Keine Methoden zur Preisdurchsetzung, sondern zum Nachlass (durch eigene Leistungserbringung):**

- Kontrahierung anbieten (Zahlungsziel, Rabatt, Bonus, Zusatzleistungen oder geldwerte Zugaben)
- Inzahlungnahmen mit eigenem Verwertungsaufwand oder in Kommissionnahme
- Nachverhandlung auf "Chefebene" anbieten (mit Gesichtsverlust des Beraters).

In der Praxis wird der Berater einen Kompromiss suchen und Leistungen auf beiden Seiten zur Verhandlung stellen.

**Abschlussgespräch**

Man sagt im Verkauf: ...den Sack zumachen ... die Kuh vom Eis holen ... Nägel mit Köpfen machen ... den Fisch fangen ... Butter bei die Fische tun ... fertig werden ... zu Potte kommen ... einen Deckel draufmachen... die Sache zuende bringen... abzeichnen... zur Mutti zurück fahren... festmachen... eine Entscheidung treffen... in trockene Tücher schaffen... unter Dach und Fach bringen... etwas für die Buchhaltung tun... Geld verdienen... die Putzfrau reinlassen ... die Papiere wegräumen.... den Kuli in die Hand nehmen... abschließen... klarmachen.

Geht es bei der Preisdurchsetzung noch um die Vorentscheidung zum gegenseitigen Leistungsaustausch, fokussiert die Abschlussphase schwarz-weiß. Das Erkennen der Abschlussphase ist ein kompliziertes und fragiles soziales Unterfangen, doch letztlich entscheidet sich das Angebot auch bei Nicht-Durchsetzung durch Vertagung und Nichtbeachtung.

Kein Kunde nimmt dem Verkäufer übel, wenn er für seine Arbeit auch eine Bestätigung, für die Verhandlung eine Unterschrift erwartet. Unsicherheit in der Abschlussphase rührt eher von der eigenen Angst, den Preis nicht durchgesetzt oder das Angebot nicht individualisiert, den Kunden nicht ernst genug genommen zu haben. Angst essen Seele auf ... sagt Rainer Werner Fassbinder. Ein Satz, der im Verkauf treffend den psychologischen Kern trifft. Die Seele des Verkaufens ist der Abschluss. Ihre Körper sind die Empathie, die Individualisierung, die Argumente und das Selbstbewusstsein. Gute Abschlusstechniken ersetzen daher keine frühere Phase der Beratung. Sie sind der Höhepunkt, der ausschließlich auf gut vorbereitetem Boden seine Früchte trägt. Jedes andere Vorgehen entstammt aus Sicht der Verkaufspsychologie purem Egoismus.

**Abschlusstechniken können sein:**

- wortloses Zurechtlegen der Vertragsunterlagen / Schweigen
- deutliche Frage, wann (nicht ob) der Kunde kaufen will
- Frage nach konkreten Lieferterminen oder Merkmalen
- Ergreifen des Kugelschreibers seitens des Verkäufers
- Erkundigung nach der gewünschten Zahlungsweise
- harmonischer Sprachwechsel in die vollendete Vergangenheit
- Schilderung eines Nutzwertes in vollendeter Vergangenheit
- Austausch von Reinzeichnungen oder Waren
- Einladung des Kunden auf gelungene Geschäfte
- Übergabe von Zahlungsmitteln, Frage nach der Währung
- Verweis auf nachgeordnete Bereiche für "Details"
- Handschlag.

**Keine Abschlusstechniken, sondern "Angstnummern":**

- Im entscheidenden Augenblick wieder argumentieren
- Während des Schweigens Nachlass anbieten (Spiel verderben)
- Anbieten, sich die Sache noch mal in Ruhe zu überlegen (anstatt zu beraten)
- Bitte um Beeilung oder um die Unterschrift, persönliches Jammern...

**After-Sales / Kundenbindung/ Kundenbetreuung**

Nach Auftragsabschluss gilt der Grundsatz aus dem Sport: nach dem Spiel ist vor dem Spiel und die Aufmerksamkeit des Beraters ist auf das Folgegeschäft und die Kundenbindung gerichtet. Sie sollen einerseits der so genannten Kaufreue vorbeugen und andererseits dazu dienen, möglichst gute Empfehlungen zu generieren.

Zentrale Maßnahmen des After-Sales im Sinne des Pre-Sales sind:

- Service Dienstleistungen für die Werterhaltung des Konsumguts..
- Kundenbefragung
- Empfehlungsabfrage
- Technische Einweisung
- Schulung für aufwändige Produkte
- Erprobung für individuelle Fertigungen.

## Stilrichtungen

Der informierende Verkäufer war in den 1950er Jahren üblich. So stellte sich die Verkaufsgesprächsführung in Europa noch im Zeichen der Mangelwirtschaft des Verkäufermarktes dar, unter dessen Bedingungen der Kunde den Verkäufer oft freudig erwartete. In den 60ern versuchte der Verkäufer dann durch Argumente den Kunden an das Produkt anzupassen. So formuliert es Hans Christian Weis, Professor für Marketing an der FH Niederrhein in Mönchengladbach. Die Folge war, dass eine einfache Gliederung wie das AIDA-Modell oft genügte und die Kundenorientierung sich auf eine freundliche Tonalität und die Präsentation der Ware beschränkte.

In den 1970ern wurde der Verkäufer zum Verhandlungsprofi entwickelt, in den 80ern zum Berater und Bedürfnisbefriediger bzw. als Problemlöser etabliert. Unterschiedliche Stilrichtungen wurden eher von der individuellen Persönlichkeit des Beraters geprägt, als von strategischen Überlegungen bestimmter Denkschulen im Verkauf. Heute ist der Verkäufer kein Kurzzeit-Partner mehr, der als einsamer Wolf an der Verkaufsfront kämpft und nur auf seinen Vorteil bedacht ist, sondern er muss aufgrund der Bedingungen des Käufermarktes eine langfristige Partnerschaft entwickeln, in der sich Verkäufer und Käufer wechselseitig informieren.

Brian Tracy ist davon überzeugt, dass sich dieses Verhältnis noch weiter verschieben wird: Es ist wichtig, so viele Informationen wie möglich über den Kunden zu haben, sagte er jüngst der Fachzeitschrift Sales Business. Der Verkäufer sollte über den Kunden und dessen Wünsche, Bedürfnisse, Probleme informiert sein, um ihn professionell beraten und betreuen zu können. Nur wer möglichst viel über seinen Kunden wisse, könne bei ihm noch Vertrauen aufbauen. Informieren müsse er seinerseits den Kunden aber kaum noch: Die Kunden sind so clever geworden, sie kommen an alle Informationen heran, die sie brauchen. (Zitate FAZ 29. März 2004)

Mit dem Wandel der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft begann sich die Verkaufsgesprächsführung Mitte der achtziger Jahre entsprechend zu diversifizieren. Neben traditioneller, oft einfacher Gesprächsgliederung entwickelten sich die extremen Stilrichtungen des so genannten "Hard Selling" und "Loveselling".

### Hard Selling

Diese eher egoistische Stilrichtung im Verkauf konditioniert den Kunden auf eine einmalige Leistungsabnahme. Sie findet heute vor allem bei Produkten und Dienstleistungen statt, die sich in der vorletzten oder letzten Phase des Lebenszyklus befinden und zur Abschöpfung anstehen. Typische Vertreter dieses Verkaufsstiles verwenden zwar auch die grundlegenden Elemente der Bedarfsermittlung und Operante Konditionierungen, sie stellen aber ihr Leistungsangebot nicht in den Kontext von Zulieferern und Wettbewerbern des Kunden und interessieren sich auch nicht für den sekundären Produktnutzen, also den Nutzen für den Kunden des Kunden. Ziel ist es oft, eine Asymmetrische Verhandlungssituation herzustellen. Hier stehen nach Jan L. Wage stattdessen im Vordergrund:

- Fragetechnik mit hohem Suggestiv-Anteil und stark strukturiertem Gesprächsleitfaden
- Euphemistische Ansprache von Problemen
- Sprachmelodie ohne Beachtung des Hauptwahrnehmungskanales des Kunden
- Anwendung einer Argumentationsmatrix (nach Jan L. Wage eine mechanistische Tabelle von Kundentypologie und Nutzwerten)
- Gestaltung von Argumenten mit hohem persönlichem Bezug zum Kunden
- Konfrontation mit Kenntnisdefiziten des Kunden bei dessen Einwandvortrag (Beseitigung von Kundeneinwänden).

Der so genannte "technokratische Verkäufer", der meint, dass der Kunde ja fragen könne, was ihn interessiert, begegnet jedem Kundentyp mit stereotypen Schmeicheleien und verspricht

vordergründigen Charme, um akzeptiert zu werden. Dieser Verkäufertyp markiert einen Archetypen im Verkauf, der dem Verkäuferberuf nachhaltig schadet.

Hier finden Sie eine Gegenüberstellung beider Archetypen in einem externen Referat des Hauptautors dieses Artikels in der Wikipedia.

Als das „Hardselling“ in den 60er und 70er Jahren aus den USA nach Europa kam, machte sich nicht nur Begeisterung, sondern vor allem Skepsis breit. Da im Zentrum der Methode eine aggressive Verkaufsrhetorik stand, mit der das Produkt in den Markt gedrückt werden sollte, kennzeichneten den Hardseller alten Typs das mangelnde Interesse am Kunden, eine häufig fehlende Identifikation mit dem Produkt und die Strategie des schnellen Einmalgeschäfts. Neuere Formen des abschlussorientierten Hardselling stellen den Verkaufserfolg zwar immer noch vor die Betrachtung des Kundenerfolges, zeigen jedoch ein größeres Interesse am tatsächlichen Bedarf des Kunden sowie an den Wünschen und der Person des Entscheidungsträgers beim Kunden. Das idealerweise für eine qualifizierte Nutzenargumentation notwendige Know-how wird allerdings immer noch fakultativ gesehen, dafür die gleichberechtigte Verhandlungs- und Geschäftsbeziehung zum Kunden als Partner inzwischen akzeptiert. Quelle: Preisträger Deutscher Marketingpreis 2006, Bronze