



## Verkaufsgespräch

# Das neue Hardselling – Tore statt (Ein-)Wände

**Alle Verkäufer kennen und lieben sie: Die nicht immer kreativen Einwände des Kunden: bei der Terminvereinbarung, der Bedarfsanalyse, der Produktpräsentation etc.**

Von Martin Limbeck

Die wenigsten Verkäufer sind jedoch auf diese immer wiederkehrenden Einwände ausreichend vorbereitet. Doch warum lassen sich so viele Verkäufer regelmäßig von Gegenargumenten ihrer Kunden irritieren und aus der Bahn werfen? Die Antwort ist einfach: Der Unterschied liegt in der Einstellung, denn diese ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor!

In der Vorstellung des Durchschnittsverkäufers sind die Widerstände seiner Kunden eher:

- unangenehme Hürden auf dem Weg zum Abschluss, die es möglichst schnell aus dem Weg zu räumen gilt – und nicht Meilensteine zum Verkaufserfolg!
- meterdicke (Ein-)Wände aus Stahlbeton, vor denen sie kapitulieren müssen – und nicht Tore, für deren Schlösser sie die passenden Schlüssel in der Hand halten!

## Hartnäckigkeit als Zauberformel

Die höfliche Hartnäckigkeit stellt einen ausgeprägten Charakterzug des neuen Hardsellers in der Einwandbehandlung dar. Die Einwände seines Kunden sind für den neuen Hardseller das Salz in der Suppe des Verkaufsgesprächs, darüber hinaus ein Gradmesser für das Interesse des Kunden am Angebot. Begegnen Sie dem „Nein“ Ihres Gesprächspartners auf der Gefühlsebene, laufen Sie Gefahr, emotional „zurückzuschießen“ und so den Kunden zu treffen. Von daher gilt es hier nicht nervös zu werden oder die Beherrschung zu verlieren. Gerade in Gesprächsphasen, in denen Sie mit einem „Nein“ oder anderen Einwänden rechnen müssen, ist es besonders wichtig, ruhig zu bleiben. Der neue Hardseller übersetzt ein „Nein“ seines Kunden daher für sich selbst mit „Noch ein Impuls nötig!“ Der Kunde ist noch nicht überzeugt, und ein „Nein“ oder ein anderer Einwand ist so gesehen immer eine berechtigte Frage, zum Beispiel nach einer noch fehlenden Information oder ein Ausdruck dessen, dass das Angebot (noch) nicht ganz mit dem Bedarf und den Kaufmotiven des Kunden übereinstimmt. Durch Ihre innere Haltung verhindern Sie, dass Sie sich persönlich angegriffen fühlen und sind so in der Lage, das Gespräch auf sachlicher Ebene weiterzuführen. In Zeiten harten Wettbewerbs steht im Verkauf das Beziehungsgeschäft, ebenso wie die konsequente Abschlussorientierung im Vordergrund.

## Identifizieren Sie Einwände

Vorausgesetzt Sie haben die Argumente Ihres Kunden tatsächlich als „echte“ Einwände identifiziert, dann ist die Kategorisierung von Bedingungen, Vorwänden und Einwänden notwendig, damit Sie Ihre eigenen Reaktionen, **Fortsetzung auf Seite 2**

## INHALT

● TOPTHEMA Verkaufsgespräch <b>Das neue Hardselling – Tore statt (Ein-)Wände</b>	Seite 1
● AKTUELL <b>Einwandbehandlung am Telefon</b>	Seite 2
● AKTUELL Serie: Social-Media-Revolution <b>Über Social Communities zu besseren Kundenbeziehungen</b>	Seite 4
● PRAXIS Verkaufsstrategie <b>Von erfolgreichen Verkäufern lernen</b>	Seite 6
● BUCHTIPP <b>„8 Schritte für den Aufbau und die Steuerung einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation“</b>	Seite 7
● PRAXIS Umsatzsteigerung <b>Als Fachhändler höhere Umsätze und Erträge erzielen</b>	Seite 8
● PRAXIS Mitarbeiterrekrutierung <b>Wie wichtig sind Branchenkenntnisse?</b>	Seite 10
● BUCHTIPP Buchtipps: <b>Kunden auf der Flucht? Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten</b>	Seite 11
● LÖSUNGEN Rhetorik <b>Mit 7 Tipps mehr Wirkung erzielen</b>	Seite 13

## EDITORIAL

### Vom WSV lernen

Dieser Tage startet der Handel wieder den Winter-Schluss-Verkauf WSV. Wie seit einigen Jahren gewohnt mit dem Zusatz „inoffiziell“, denn seit der Änderung des UWGs im Jahr 2004 ist die gesetzliche Grundlage entfallen. Doch der Schlussverkauf hat diese Änderung überstanden, einfach weil das Konzept stimmt: die Lager müssen geräumt werden und die Verbraucher haben sich an die Gelegenheit zum günstigen Einkauf gewöhnt.

Ein einfaches und überzeugendes Konzept, doch daraus sollte kein Händler folgern, dass Sonderpreis-Aktionen ein Allheilmittel seien, warnt unser Autor Christian Herlan. Denn wenn Fachhändler Umsatzrückgänge registrieren, starten sie oft panisch Abverkaufsmaßnahmen zu Sonderpreisen. Doch kaum haben sich die Kunden mit den zusätzlich „Super-Schnäppchen-Angeboten“ eingedeckt, sinken die Umsätze wieder.

Um Umsatzrückgänge langfristig in den Griff zu bekommen, gilt es erst einmal, die Ursachen zu analysieren, so Herlan: Im welchem Bereich weist mein Geschäft Schwächen auf? Weil es da ganz unterschiedliche Ursachen gibt, müssen auch die Strategien zur Umsatzsteigerung individuell entwickelt werden – wo Händler ansetzen können, erfahren Sie ab Seite 8.

*Martin Hausmann*

Ihr Martin Hausmann  
Redaktionsleiter

Fortsetzung von Seite 1

## Einwandbehandlung am Telefon



Der Hardselling-Experte Martin Limbeck über Einwandbehandlung am Telefon

Fortsetzung auf Seite 3

## TERMINE

### 28.02.2010 IN DORNACH BEI MÜNCHEN Forum der SALESMASTERS & Friends

Erleben Sie Deutschlands Vertriebsexperten auf einer Bühne. Mit Klaus Kobjoll, Dirk Kreuter, Martin Limbeck, Dr. Stefan Frädlich und Alexander Christiani. Teilnehmer, die sich mit dem Hinweis auf Vertriebs-Experts anmelden, erhalten gratis die DVD „Abschlusspower. So kommen Sie zum Abschluss – garantiert!“

[www.semigator.de/limbeck](http://www.semigator.de/limbeck)

### 26.02.2010 IN ELSHORN Nordakademie Sales Convention 2010: „Verkaufen nach der Krise“

Die Wirtschaftskrise darf kein Grund zur Resignation sein, denn gerade jetzt gilt es, den bevorstehenden Aufschwung für sich zu nutzen. Namhafte Referenten aus Forschung und Praxis ziehen die Lehren aus der jüngsten Vergangenheit.

[www.nordakademie.de](http://www.nordakademie.de)

### 22./23.02.2010 IN MÜNCHEN 22. Februar: Bei Anruf Erfolg 23. Februar: Reklamation

Lernen Sie, sich durch eine „kompetente Visitenkarte“ von der „grauen Masse“ abzuheben und finden Sie heraus, wie Sie Ihren Gesprächspartner für Ihr Unternehmen begeistern. Am 2. Tag erhalten Sie ein Rezept für schwierige Gesprächspartner (Tage auch getrennt buchbar).

[www.ddaft.de/trainings.php](http://www.ddaft.de/trainings.php)

### 21.-22.01.2010 IN FRANKFURT 22.-23.02.2010 IN DÜSSELDORF Kundenanalyse und Kundenbindung

Nutzen Sie innovative Instrumente und Methoden für langfristig erfolgreiche Kundenbeziehungen.

[www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de)

### 03.-04.05.2010 IN MAINZ Der Kundenkongress 2010

Erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement im Multikanal, Social Media und Web 2.0 im Kundendialog, Maßnahmen zur Steigerung der emotionalen Kundenbindung, Optimierung des Customer-Experience-Managements. [www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de)

**Fortsetzung von Seite 2**

Ihre weitere gesamte Gesprächsstrategie darauf abstimmen. Ihr Kunde selbst unterscheidet nicht zwischen diesen Begriffen. Bedingungen sind objektive, das heißt plausible, messbare Ansprüche, die ein Angebot einfach nicht erfüllt. In diesem Fall bleibt Ihnen nur die Möglichkeit, den objektiven Nachteil durch die verstärkte Ansprache der emotionalen Bedürfnisse Ihres Kunden auszugleichen, indem Sie ihm beispielsweise einen individuellen, konkreten Nutzen Ihres Angebots in Motiven darstellen: „Stellen Sie sich mal vor ...“

**Vorwände sind Scheinargumente**

Vorwände sind Scheinargumente, die ein Kunde vorschiebt, um nicht den wahren Grund für sein „Nein“ offenbaren zu müssen. Von daher lassen sie sich auch nicht mit rationalen Argumenten behandeln. Sie müssen mit heftigen Abwehrreaktionen rechnen, wenn Sie Ihrem Kunden „auf den Kopf zusagen“, was sich tatsächlich hinter seinen Vor-Wänden verbirgt. Einwände sind subjektive Argumente gegen Ihr Angebot, die manchmal auf fehlenden oder missverständlichen Informationen beruhen – aber aus der Sicht Ihres Gesprächspartners objektives Gewicht haben. In so einem Fall handelt es sich also um Kaufsignale Ihres Kunden. Diese gilt es bei richtiger Interpretation geschickt zu nutzen. Hypothetische Fragen helfen, das Argument Ihres Kunden als Vorwand zu identifizieren. Beispiel: Ihr Kunde sagt, dass er Ihr Angebot nicht wahrnehmen kann, weil ihm angeblich das Geld dazu fehle. Hier haken Sie ein und „konstruieren“ eine Situation, in der dieser Aspekt keine Rolle spielt: „Nehmen wir mal an, Ihnen stünden die finanziellen Mittel zu Verfügung ...“ oder „Gesetzt den Fall, dass wir dafür gemeinsam eine Lösung finden ...“. Die meisten Kunden kommen nun hinter ihrer „Vorwand“ hervor und „rücken“ mit dem wahren Grund für ihre Ablehnung heraus, der nun von Ihnen mit der passenden Argumentation entkräftet werden kann. Reagiert Ihr Kunde mit neuen Einwänden, dann liegt es nahe, dass Sie dessen Bedarf und Kaufmotive nicht ausreichend analysiert und demnach auch keine Nutzenargumentation entwickelt haben, die ihn anspricht. Da hilft es nur, eine „Ehrenrunde“ zu drehen und noch einmal bei der Bedarfsermittlung anzusetzen. Das mag zwar im Moment als Rückschritt im Verkaufsprozess erscheinen, zahlt sich aber spätestens in der Abschlussphase aus.

**Reagieren Sie souverän**

Ganz wichtig: Vermeiden Sie Widerspruch! Mit Widerspruch oder Verteidigung erhöhen Sie nur den Druck auf Ihren Kunden, der sich dann in emotionalen Reaktionen Luft macht. Besser, weil viel effektiver, ist die dezente Anerkennung (DEA),

mit der Sie ohne Bewertung den Einwand des Gesprächspartners annehmen: „Sie sprechen einen wichtigen Punkt an ...“, „Sie kennen sich ja gut aus ...“. Ihre Kunden sind manchmal frustriert, demotiviert und in negativen Denkschemata gefangen. Überraschen Sie also Ihren Gesprächspartner, wenn Sie seinen Einwand mit positiver Anerkennung quittieren – so leicht können Sie für ein positives Gesprächsklima sorgen! Vor allem bei komplexeren Themen ist es wichtig, die Kundenaussagen zu wiederholen. Wiederholen Sie die Argumente und Einwände Ihres Gesprächspartners, um sicherzustellen, dass Sie genau den Punkt beantworten, der ihm noch wichtig ist. Mit der positiv formulierten Wiederholung von Kundenaussagen – insbesondere bei der Wiederholung von überzogenen Einwänden in sachlichen Worten – vermeiden Sie darüber hinaus Missverständnisse, die Sie ansonsten erst spät oder gar nicht erkennen und deren Klärung wertvolle Zeit kostet.

**Beispiel:** Kunde: „Das Risiko von ... ist mir zu hoch.“  
Neuer Hardseller: „Wenn ich Sie richtig verstehe, Herr Kunde, wünschen Sie sich mehr Sicherheit bei ...?“

Klären Sie mit der Nein-Ja-Technik ab, ob Sie Ihren Gesprächspartner unter veränderten Rahmenbedingungen und mit der Aussicht auf Nutzen doch noch für sich gewinnen können.

**Beispiel:** Kunde: „Dieses Produkt ist nichts für mich.“  
Neuer Hardseller: „Sagen Sie generell ‚Nein‘? Oder sagen Sie ‚Ja‘, wenn Sie sicher sind, dass das Produkt jetzt voll und ganz Ihren Bedürfnissen entspricht, Herr Kunde?“

Angebot und Fazit für Sie: Sehen Sie die Einwände Ihrer Kunden als ideale Ansatzpunkte für neue Gesprächsideen und Verkaufsargumente, schließlich geben sie Ihnen Auskunft über die Bedenken und individuellen Anforderungen Ihrer Kunden – sie zeigen Ihnen, wie Sie Ihren Kunden die entscheidende Motivation zum Kauf vermitteln. Wer Chancen sucht, wird Chancen finden!

**Zum Autor: Martin Limbeck**

zählt seit über 15 Jahren zu den führenden Verkaufs- und Managementtrainern und gilt als der Hardselling-Experte in Deutschland. Er ist Fachbuchautor und Gründer des Martin Limbeck Trainings-Teams. Martin Limbeck. [www.ml-trainings.de](http://www.ml-trainings.de)

**NEWS****Das Jahr der direkten Kundenkontakte**

Das Jahr 2010 ist vor allem ein Jahr des Social CRM. Diese Kommunikationsstrategie hat das Ziel, durch den Einsatz von Social Media Kunden für ein Produkt oder eine Marke zu gewinnen.  
[www.wice.de](http://www.wice.de)



**Buchtipps:**  
**MARTIN LIMBECK**  
**Das neue Hardselling**  
Verkaufen heißt verkaufen –  
So kommen Sie zum Abschluss  
Gabler Verlag, ISBN 978-3-409-14342-4  
3. erweiterte Auflage, 277 Seiten, 38,- Euro

Serie: Social-Media-Revolution

# Über Social Communities zu besseren Kundenbeziehungen

Der richtige Umgang mit persönlichen Daten und eine gute Selbstvermarktungsstrategie sind notwendig, um das Web 2.0 für die Karriere und als neues Absatzmedium zu nutzen.

Von Michael Ehlers

Ein vollständig ausgefülltes Profil und mindestens 20 Kontakte sind wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Nutzung des geschäftlichen Online-Netzwerkes. Das zumindest behauptet das weltweit agierende und europaweit größte Online-Business-Network LinkedIn.

Tatsächlich nehmen geschäftliche Netzwerke im Internet einen immer höheren Stellenwert ein. Der richtige Umgang mit persönlichen Daten und eine gute Selbstvermarktungsstrategie sind jedoch notwendig, um das Potenzial des Web 2.0 für die eigene Karriere und als neues Absatzmedium zu nutzen. Denn egal, ob Sie sich selbst oder ein Produkt vermarkten wollen, der sichere Umgang mit den Instrumenten der sozialen Medien ist ein Zeichen von Professionalität und Qualität. Schon bevor das Internet und die vielen sozialen Net-Communities Einzug in unseren Alltag erhalten haben, war es vor allem das sogenannte „Vitamin B“, das viele zu einem Job oder Auftrag verholfen haben.



## Vitamin B

Eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung hat zum Beispiel ergeben, dass im Jahr 2008 knapp 50 Prozent der Betriebe bei der Suche nach geeignetem Personal persönliche Kontakte ihrer Mitarbeiter nutzten. Bei Kleinbetrieben mit weniger als zehn Mitarbeitern lag der Anteil sogar bei 53 Prozent. Nur 30 Prozent aller Jobs werden über die klassische Annonce vergeben. Für alle übrigen Stellen gilt: Was zählt, sind Kontakte.

Das Gleiche trifft auch für den Vertrieb zu: Der Managementprofessor Rob Cross und seine Mitarbeiter an der University

of Virginia haben herausgefunden, dass die erfolgreichsten Spendensammler bei einer der weltweit größten gemeinnützigen Organisationen jene waren, die über externe Netzwerke mit der notwendigen Breite und Tiefe verfügten. 30 Prozent aller Geschäftsanbahnungen stammten aus persönlichen Kundenbeziehungen, verglichen mit nur 18 Prozent für die Gruppe insgesamt. Aber nicht nur die externen Netzwerke sind entscheidend. Die erfolgreichsten Spendensammler waren auch signifikant häufiger in das interne Netzwerk ihrer Organisation eingebunden und hatten unternehmensintern genauso gute Beziehungen wie außerhalb des Unternehmens.

## Richtige Kontakte zählen

Die Kunst für Jobsuchende und Vertriebler besteht gleichermaßen darin, die richtigen Kontakte zu knüpfen – sprich, die richtige Zielgruppe anzusprechen. Dank Business-Netzwerken wie Xing, LinkedIn, aber auch Freizeit-Netzwerk wie Facebook ist es heute relativ leicht, Kontakte zu pflegen. Kein Wunder, dass die Bedeutung von beruflichem Networking auch unter den Internet-Nutzern von Jahr zu Jahr größer wird. So hat sich die durchschnittliche Anzahl der bestätigten Kontakte von Xing-Mitgliedern von 2006 auf 2007 verdoppelt. 2006 hatten die Nutzer noch durchschnittlich 50 Kontakte, ein Jahr später waren es schon 103. Im Sommer 2009 hatten rund 65 Prozent der 1,1 Milliarden Internet-Nutzer weltweit ein Profil in einem oder mehreren soziale Netzwerken.

Laut Untersuchungen von Cross darf das vorrangige Ziel eines erfolgreichen Vertriebsexperten jedoch nicht sein, die Anzahl der Interaktionen nur zu erhöhen. Es geht vielmehr darum, vermehrt produktive Netzwerke zu verwenden und den Einsatz unproduktiver Netzwerke zu reduzieren.

## TERMINE

01.03.2010 IN MÜNCHEN

### Erfolgsfaktor Image – Gewünschte Wirkung definieren

Ihr geschäftlicher Erfolg hängt in hohem Maße davon ab, wie Ihre Kunden und Geschäftspartner Sie wahrnehmen. Imagebildung ist harte Arbeit. Es reicht nicht aus, Business-Kleidung zu tragen oder ein teures Auto zu fahren. Bei der Imagebildung wird alles durchleuchtet: Das Outfit, das Styling, die Accessoires, die gesamte verbale und nonverbale Kommunikation, die Selbst-PR etc. Das Ziel ist es, eine konsequente und schlüssige Außendarstellung zu erreichen. Die Teilnehmer lernen, Signale auf andere realistisch einzuschätzen, zu verbessern und bewusst einzusetzen.

[www.ddaft.de/trainings.php](http://www.ddaft.de/trainings.php)

15.-16.03.2010 IN FRANKFURT AM MAIN

### BWL-Praxiswissen für den Vertrieb

Schaffen Sie sich praxis- und vertriebsorientiert ein sicheres betriebswirtschaftliches Fundament. Sie wissen, relevante Kenngrößen in Ihrer Verkaufsargumentation anzuwenden und erkennen wirtschaftliche Zusammenhänge und Auswirkungen für das eigene als auch das Kundenunternehmen.

[www.haufe-akademie.de/78.05?chorid=1315660](http://www.haufe-akademie.de/78.05?chorid=1315660)

Fortsetzung von Seite 4

## Kontaktportale als Austausch- und Akquiseplattform

Wer sich scheut, Online-Communities für berufliche Zwecke zu nutzen, ignoriert eine wichtige Informationsquelle und verbaut sich neue Absatzwege. Eine Studie des Institute for Corporate Productivity (ICP) zeigt, dass immer mehr Berufstätige das Potenzial entdecken. 65 Prozent der befragten Berufstätigen gaben an, sich bei Kontakt-Websites Antworten auf ihre beruflichen Fragen zu holen und sich über Best Practices auszutauschen. Darüber hinaus können Vertriebsmitarbeiter Fachkräfte innerhalb einer Organisation oder ganze Projektteams und Abteilungen mit den gesuchten Wissensgebieten erkennen und in direkten Kontakt mit der gewünschten Person treten. Dadurch können bestehende Kundenbeziehungen intensiviert und neue Umsatzpotenziale erschlossen werden. Kontakt-Websites erleichtern auch die traditionelle und häufig mühsame Kaltakquise. Mithilfe von Online-Netzwerken können die richtigen Informationen zum Zielkontakt innerhalb kurzer Zeit gefunden werden. Will ein Vertriebsexperte einen neuen und persönlicheren Kundenkontakt erreichen, so gibt er den Namen eines Unternehmens, eine Stellenbezeichnung und zwei, drei weitere Stichwörter ein und lässt die Datenbank des Netzwerks für sich arbeiten. LinkedIn ermittelt unter seinen 21 Millionen Mitgliedern nicht nur den Namen des jeweils Gesuchten, sondern deckt gleich die Überschneidungen Ihres Netzwerks mit dem des Gesuchten auf. Ein gemeinsamer Kontakt, kann dann eine Empfehlung aussprechen oder eine Verbindung herstellen. Dies ist zwar keine Garantie für einen neuen Abschluss. Jeder Benutzer hat die Freiheit, die Antwort zu verweigern und E-Mails und Telefonanrufe zu ignorieren. Diese neue Verkaufsdimension sollte jedoch jeder nutzen. Und noch ein Vorteil bietet diese Art der Kontaktaufnahme. Sie umgehen die Gatekeeper, die in der Regel Ihren Anruf beim Abteilungsleiter oder Geschäftsführer als Erste entgegennehmen.

## Möglichkeiten der Social Communities richtig nutzen

Was für den potenziellen Arbeitgeber gilt, gilt ebenso für den potenziellen Auftraggeber und Geschäftspartner: Ziel ist es, positiv aufzufallen. Ein professionelles und durchdachtes Profil ist das A und O. Bei der Erstellung des Profils gilt das Gleiche, wie bei der Zusammenstellung einer Bewerbungsmappe. Die Wahl des richtigen Bildes und der relevanten Informationen ist entscheidend. Mittlerweile bieten viele Business-Portale auch die Möglichkeit Referenzen einzufügen. Nutzen Sie diese Features! Allerdings lautet für alle Informationen, die Sie über sich ins Netz stellen, die Devise: Klasse statt Masse. Den Lebenslauf durch falsche Angaben aufzuhübschen oder sich mit falschen Federn zu schmücken, ist eher kontraproduktiv und wird schnell aufgedeckt.

Auch wenn heute schon fast 8,3 Millionen Mitglieder ein seriöses Profil auf Xing haben, wissen nur die wenigsten, wie sie das Netzwerk und seine vielen Funktionen richtig ausschöpfen können. Für viele sind diese Portale nur eine Adressdatenbank und dienen zur Pflege alter Kontakte. Diese Online-Portale können aber noch viel mehr.

## Vertriebler finden gemeinsame Interessen

Grundgedanke der sozialen Online-Communities ist, eine Plattform zu schaffen, auf der sich Gleichgesinnte zusammen

finden, um über Chats, Messaging, E-Mail, Dateifreigaben oder andere Wege miteinander zu interagieren. Gemeinsame Interessen werden in Gruppen gebündelt, in denen sich die Mitglieder austauschen können. Die Teilnahme in solchen Gruppen ist in vielerlei Hinsicht von Vorteil und sollte von jedem Vertriebsexperten in Erwägung gezogen werden.

Auch über die Funktionen „ich suche“ und „ich biete“ können gemeinsame Interessen, Angebote und Nachfragen leicht identifiziert werden – sofern man sie mit aussagekräftigen Informationen bestückt. Deshalb sei es wichtig, sich vorher zu überlegen, welche Angaben über Suchmaschinen gefunden werden können. Erst dann sollten sie der passenden Kategorie zugeordnet werden.

Konkrete Angaben sind auch beim Feld „Interessen“ gefragt. Interessen verbinden und bieten Gesprächsstoff. Deshalb nutzen Sie dieses Feld, um Aufmerksamkeit zu wecken und ins Gespräch zu kommen. Aber Vorsicht: Umfangreiche persönliche Neigungen gehören nicht ins Profil und auch die Interessen des Arbeitgebers sollten immer mitberücksichtigt werden.

## Knigge für die Kontakthanfrage

Für das Kontakthalten gilt: Überfordern Sie Ihre Kontakte nicht mit Überaktivität und wahren Sie die Höflichkeitsform. Schließlich handelt es sich um geschäftliche Kontakte. Dazu gehört auch, auf Mitteilungen zeitnah zu antworten. Einige Nutzer lassen sich dazu verleiten, sich vom ursprünglichen Ziel der rein geschäftlichen Kontaktpflege zu entfernen. Laut einer Studie des Netzwerks LinkedIn vermischen etwa zwei Drittel der deutschen Befragten geschäftliche mit privaten Kontakten. Dabei ist es wichtig, geschäftliche und private Kontakte strikt voneinander zu trennen. Der Mix aus Kollegen, Geschäftspartnern und Freunden kann sich negativ auf das professionelle Kontakteknüpfen auswirken. Schnell lässt man sich dazu hinreißen, allzu freizügig Betriebsgeheimnisse weiterzugeben. Auch sollte man sich davor hüten, abfällige Bemerkungen über die Arbeit oder das Arbeitsumfeld zu machen. Solche Kommentare kommen bei potenziellen Arbeitgebern, Kunden und Geschäftspartnern nicht gut an.

So kam eine Studie des Verbraucherschutzministeriums im August 2009 zu dem Ergebnis, dass sich bei 76 Prozent der befragten Firmen solche unüberlegten Aussagen negativ auf ihr Bild des Job-Aspiranten auswirken. Letzten Endes führt das Netzwerken jedoch nur zum Erfolg, wenn dem Kennenlernen in der virtuellen Welt auch ein Treffen in der realen Welt folgt. Erste Möglichkeiten dazu ergeben sich beispielsweise bei öffentlichen Veranstaltungen, die von Gruppenmitgliedern organisiert werden. Nur so entsteht Vertrauen – die Basis für jede Geschäftsbeziehung und ein gutes Arbeitsverhältnis.

## Zum Autor: Michael Ehlers

ist Kommunikationsexperte für Rhetorik, Verkauf & Marketing. Der erfahrene Rhetoriktrainer schult sowohl Konzerne in strategischer Personalentwicklung als auch Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, Politiker und Verkaufsprofis in Kommunikationstechniken und Marketing. In seinem Bamberger Institut arbeiten professionelle Teams in den Abteilungen: Marketing, PR & Lobbying, HR sowie dem Hörbuch und Podcast Verlag. Der gut gebuchte Speaker ist Professional Member der GSA und Expert Member im Club 55. [www.michael-ehlers.de](http://www.michael-ehlers.de)



## Verkaufsstrategie

# Von erfolgreichen Verkäufern lernen

Um etwas zu lernen, gibt es kaum etwas Effektiveres, als einem erfolgreichen Beispiel nachzueifern und von dessen Erfahrungen zu profitieren.

Von Hans Fischer

## 1. Nicht nachlassen!

Akzeptieren Sie Niederlagen und verlorene Aufträge als Stationen auf dem Weg zu Ihrer Zielerreichung. Das ist Tagesgeschäft und kein Weltuntergang. Einige Projekte werden Sie gewinnen, das eine oder andere auch verlieren, obwohl Sie Ihr Bestes gegeben haben. Wichtig ist, dass Sie an Ihren Erfolg glauben, auch wenn es manchmal nicht danach aussieht. In harten Zeiten halten die harten Verkäufer durch!

## 2. Sie verkaufen kein Produkt

Sie verkaufen die Erfüllung von Wünschen. Den Kunden interessiert nicht, was Ihr Produkt alles kann, sondern nur, was er davon hat, welchen konkreten Nutzen es ihm bringt. Wünsche wirken in uns noch heftiger als Bedürfnisse. Menschen decken manchmal nicht das Bedürfnis, das rational gerechtfertigt wäre, investieren aber in eine Sache, die einen

brennenden Wunsch erfüllt, aber nicht unbedingt notwendig ist. Für den Unkundigen mag es schwer nachvollziehbar sein, aber nicht nur im Consumer-Bereich, sondern auch im Markt der Investitionsgüter gilt dieses Prinzip. Lesen Sie zu diesem Thema das Handbuch für den nachhaltigen Verkaufserfolg, das im VDMA-Verlag erschienen ist.

## 3. Mit Fragen führen

Mit klugen, offenen Fragen und gutem Zuhören kommen Sie wesentlich weiter als mit klugen Reden. Jeder Mensch schätzt es, wenn sich der andere für ihn interessiert und aufmerksam zuhören kann. Außerdem reden alle Menschen gerne von sich und über ihre Ansichten. Dabei öffnen sie sich und geben dem aufmerksamen Zuhörer und Beobachter wichtige Einblicke in ihre Denkstruktur. Gute Verkäufer nutzen das.

## 4. Nutzen verkaufen

Ihr Kunde kauft nicht, weil Ihr Produkt 20 Vorteile bietet. Er kauft nur, wenn er darin drei entscheidende Nutzen für sich erkennt. Deswegen argumentieren die besten Verkäufer erst dann, wenn der Kunde einen konkreten Bedarf ausspricht. Die besten Argumente, mögen sie noch so eindrucksvoll vorgetragen werden, hinterlassen keine Wirkung, wenn sie nicht das zentrale Thema, den konkreten Bedarf des Kunden, befriedigen. Den erarbeiten Sie mit Geduld, Aufmerksamkeit und offenen Fragen.

## 5. Informationen beschaffen

Ihr Erfolg im Verkauf hängt nicht primär davon ab, ob Sie dem Kunden viele wertvolle Informationen geben. Er hängt davon ab, ob es Ihnen gelingt, viele Informationen vom Kunden zu bekommen. Da haben wir wieder die Fähigkeiten der guten Verkäufer: offene Fragen zu stellen, den Kunden zum Reden zu bringen und einfühlsam zuzuhören. Erst wenn Sie genau wissen, wie der Kunde tickt, können Sie auch zielgenau agieren.

## 6. Die wahren Gründe herausfinden!

Für seine Entscheidung hat der Kunde bestimmte Gründe. Die, die er offen nennt, sind nicht die kaufentscheidenden. Es sind die, die er nicht nennt. Die müssen Sie herausfinden! In den meisten Fällen, wenn ein Projekt verloren wird, sind es nicht die üblichen Verdächtigen als Gründe (Preis), sondern emotionale Faktoren, wie fehlende Wellenlänge oder fehlendes Vertrauen.

## IMPRESSUM

Vertriebs-Experts ist ein Experten-Dienst mit einem monatlichen Beratungsbrief und einem Themenportal. Jährliche Bezugs- und Nutzungsgebühr 169.- Euro zzgl. 19% MwSt. Bestellungen ausschließlich über das Internetportal.

**Das Experten-Team:** Alexander Christiani, Holger Dannenberg, Michael Ehlers, Dirk Kreuter, Martin Limbeck, Anne M. Schüller, Prof. Dr. Peter Winkelmann

**Redaktion (V.i.S.d.P.):** Martin Hausmann, Schimmel Media Verlag

### Verlag:

Schimmel Media Verlag  
GmbH & Co. KG,  
Kantstraße 38, D-97074 Würzburg  
Geschäftsführer: Martina Schimmel-Schloo,  
Gudrun Schimmel-Wanner, Ingo Schloo.

**schimmel**  
media  
VERLAG  
GmbH & Co KG

### Abonnenten-Service:

Tel. 09 31 / 35 98 110,  
Fax 09 31 / 35 98 111  
[abo@schimmel-media.de](mailto:abo@schimmel-media.de)

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Verarbeitung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Fortsetzung von Seite 6

## 7. Jeder Kunde ist eine Quelle für neue Kunden

Jeder Kunde ist Teil eines Netzwerks, er kommuniziert mit vielen Menschen, die auch zu Ihrer Zielgruppe gehören könnten. Ein zufriedener Kunde wird positiv über Sie sprechen und Sie dadurch zu neuen Verhandlungsständen führen. Sie müssen es nur initiieren. Von allein funktioniert es nicht.

## 8. Betrachten Sie Ihre treuen Kunden mal mit den Augen Ihres Wettbewerbers

Wo sind Ihre Kunden angreifbar? Es gibt auch in der besten Kundenbeziehung Felder, die nicht optimal beackert sind. Das sind die Lücken, in die der Wettbewerber eindringen kann. Bleiben Sie stets wachsam, gerade bei den scheinbar sicheren und treuen Kunden. Ihr Wettbewerber ist genauso wie Sie am Neugeschäft interessiert und, wenn er gut ist, einfallreich und hartnäckig. Wenn er dranbleibt, findet er die Lücke.

## 9. Einfühlungsvermögen

Finden Sie heraus, was der Kunde wirklich will, und zeigen Sie ihm, wie er es bekommt. Da gelingt Ihnen nicht, wenn Sie

den Kunden mit vielen Informationen und innovativ klingenden Produkteigenschaften bombardieren. Das gelingt Ihnen nur, wenn Sie die Geduld und die Disziplin aufbringen, den Kunden in seiner Denkstruktur und seinen Wertvorstellungen zu verstehen. Gute Verkäufer konzentrieren sich darauf, Vertrauen aufzubauen und den Kunden das Gefühl einer Partnerschaft zu vermitteln. Ist dieses Fundament errichtet, passieren die anderen Dinge im Verkaufsprozess fast automatisch. Fangen Sie heute noch damit an, Menschen besser kennenzulernen und zu verstehen, denn das bringt Sie weiter, als wenn Sie nur Ihr Produkt verstehen.

### Zum Autor: Hans Fischer

hat sowohl eine technische wie auch eine kaufmännische Ausbildung. Er war zehn Jahre Verkäufer im Außendienst bei multinationalen Unternehmen und weitere zehn Jahre Vertriebsleiter in internationalen Unternehmen. Seit 1991 ist er Trainer und Berater von namhaften Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sein Spezialgebiet ist die Schulung für den Verkauf beratungsintensiver Produkte und Dienstleistungen.

[www.puls-blog.de](http://www.puls-blog.de), [www.fischerseminare.de](http://www.fischerseminare.de)



## BUCHTIPP

# „8 Schritte für den Aufbau und die Steuerung einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation“

**Kleinere und mittelständische Unternehmen tun sich schwer, eine langfristig in der gleichen Besetzung arbeitende und schlagkräftige Vertriebsmannschaft aufzubauen.**

Von Hans Fischer

Gerade kleinere und mittelständische Unternehmen tun sich schwer, eine langfristig in der gleichen Besetzung arbeitende, motivierte und schlagkräftige Vertriebsmannschaft aufzubauen. In den meisten dieser Unternehmen herrscht oft eine zu hohe Fluktuation, weil die falschen Mitarbeiter eingestellt werden. Teils passt die Qualifikation nicht, Mitarbeiter sind nicht motiviert und oft können sich die Neuen nicht in das spezielle Firmenumfeld integrieren.

Es herrscht eine statische Atmosphäre statt Dynamik, weil die Mitarbeiter falsch bezahlt werden. Der Anteil des Festgehaltens ist in der Relation zu dem erfolgsabhängigen Anteil fast immer zu hoch. Es fehlen spürbare Anreize für die Verkäufer, mehr zu tun, als nur das Mittelmaß.

Für das Management gibt es keine Transparenz der Verkaufsprozesse. Es kann nicht systematisch festgestellt werden, wie Aufträge zustande kommen oder verloren werden. Der Vorgesetzte wird über einen verlorenen Auftrag in der Form informiert, die für den Verkäufer keine unbequemen Konsequenzen zu befürchten lässt. Meist lautet die Botschaft: „Wir waren mal wieder zu teuer.“

Mitarbeiter bleiben unter ihrem Leistungsniveau, weil keine wirksame Vertriebssteuerung existiert. Mitarbeiter operieren überwiegend in ihrer Komfortzone, weil niemand da ist, der sie zur Aktivierung ihrer vorhandenen Leistungsreserven animiert. Es herrscht oft Uneinigkeit, ob man mit eigenen Mitarbeitern oder

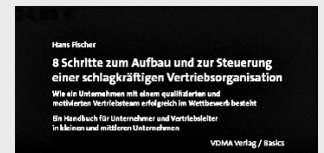
freien Handelsvertretern arbeiten soll. Viele Unternehmer glauben, dass freie Handelsvertreter wirtschaftlicher seien, da nur dann Geld fließt, wenn etwas verkauft wird. Eigene Mitarbeiter verursachen dagegen fixe Kosten.

Dabei übersehen sie aber, dass freie Handelsvertreter als freie Unternehmer schlechter oder gar nicht gesteuert werden können. Das Marktpotenzial wird dabei nur mangelhaft ausgeschöpft.

### Warum ist das so?

Die Gründe dafür sind vielfältig, resultieren aber sehr oft daraus, dass der Firmenchef eher aus der Technik, Produktion oder Administration kommt und vom Vertrieb keine oder eine nur theoretische Vorstellung hat. Hilfe holt er sich womöglich noch von externen Beratern, die selbst auch nur den Vertrieb von der theoretischen Seite her kennen.

**8 Schritte für den Aufbau und die Steuerung einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation**  
90 Seiten, VDMA-Verlag, ISBN 978-3-8163-0581-1



## Umsatzsteigerung

# Als Fachhändler höhere Umsätze und Erträge erzielen

„Unser Umsatz sinkt“ hört man von vielen Fachhändlern seit Jahren. Doch bisher fanden erst wenige die richtige Medizin gegen den schleichenden Ertragsrückgang.

Von Christian Herlan

Wenn Fachhändler Umsatzrückgänge registrieren, starten sie oft panisch irgendwelche Akutmaßnahmen. Sie nehmen zum Beispiel neue Produkte ins Sortiment auf, starten eine Werbekampagne oder fordern ihre Mitarbeiter zu mehr Zusatz- und Hochverkäufen auf – stets in der Hoffnung: Dann kommt mehr Geld herein. Oft haben die Maßnahmen sogar kurzfristige Erfolg. Doch meist folgt nach dem Zwischenhoch ein böses Erwachen. Haben sich die Kunden mit den zusätzlich zu „Super-Schnäppchen-Preisen“ angebotenen Büromaterialien oder Betttüchern, Lichtschaltern oder Pflegemitteln eingedeckt, sinken die Umsätze wieder. Und der Zusatz- und Hochverkauf? Er schläft nach wenigen Wochen wieder ein. Registriert dies der Händler, startet er oft die nächste Aktion. Und der Kreislauf beginnt von vorn. Die Folge: Eine kurzfristige Maßnahme jagt die andere – doch sein Ziel, den Umsatz und die Rendite nachhaltig zu steigern, erreicht der Händler nicht.

Umsatzrückgänge können sehr viele Gründe haben. Entsprechend wichtig ist es, vor dem Planen von Umsatzsteigerungsprogrammen zu ermitteln: Was führt tatsächlich zu dem Umsatzrückgang? Denn nur dann kann man zur richtigen Medizin greifen. Das tun die Händler und ihre Industriepartner

### So steigern Sie Ihren Umsatz mit System

1. Schritt: Ermitteln Sie, warum Ihr Umsatz nicht die gewünschte Höhe ausweist. Ist

- die Kundenfrequenz,
- der Pro-Kopf-Umsatz und/oder
- die Besuchshäufigkeit der Kunden zu niedrig?

Ziel: Ermitteln, wo die größten Umsatzsteigerungspotenziale ruhen.

2. Schritt: Analysieren Sie, warum die genannten Faktoren niedriger als gewünscht sind. Zum Beispiel:

- unklares Profil Ihres Geschäfts oder
- mangelnde Professionalität der Mitarbeiter oder
- geringe Produktivität aufgrund ineffektiver Strukturen/Abläufe oder
- keine oder wenig effektive Promotionen/Verkaufaktionen

Ziel: Ermitteln, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um nachhaltige Umsatzzuwächse zu erzielen und die vorhandenen Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) möglichst effektiv einzusetzen.

3. Schritt: Erstellen Sie einen Aktionsplan, wie Sie zum Beispiel durch

- eine verkaufsförderndere Präsentation Ihrer Ware
- einen gezielteren Einsatz Ihrer Ressourcen (Zeit, Geld, Personal),
- ein verkaufsaktiveres Verhalten Ihrer Verkäufer oder
- Verkaufs-/Kundenbindungsaktionen Ihren Umsatz steigern können.

Ziel: Den Weg zum Ziel definieren und die einzelnen Maßnahmen nebst Verantwortlichkeit hierfür terminlich fixieren.

4. Schritt: Definieren Sie „Etappen-Ziele“ auf dem Weg zum großen Ziel, Ihren Umsatz nachhaltig zu steigern, damit Sie den Erfolg der einzelnen Maßnahmen messen und steuern und notfalls korrigierend eingreifen können.

Ziel: Erfolg der Maßnahmen sowie Zielerreichung sichern.

Christian Herlan, Dr. Kraus & Partner, Bruchsal

beim Konzipieren von Umsatzsteigerungsprogrammen leider meist nicht.

### Erst eine saubere Diagnose erstellen

Wenn ein Geschäft zu geringe Umsätze erzielt, liegt stets mit mindestens einem der folgenden drei Faktoren etwas im Argen:

- Kundenfrequenz: Es kommen zu wenig Kunden ins Geschäft.
- Pro-Kopf-Umsatz: Die Besucher kaufen zu wenig.
- Besuchshäufigkeit: Die Kunden kommen zu selten.

Daraus folgt: Händler sollten, bevor sie eine Aktion zum Steigern ihres Umsatzes starten, zunächst analysieren: In welchem Bereich weist mein Geschäft Schwächen auf? Doch Vorsicht! Ziehen Sie keine voreiligen Schlüsse. Denn wenn ein Geschäft in einem der genannten Bereiche schwächelt, kann dies erneut viele Ursachen haben. Die Kundenfrequenz kann zum Beispiel zu niedrig sein, weil

- der Standort des Geschäfts schlecht ist,
- seine Außendarstellung nicht „attraktiv“ ist,
- die Produktpalette nicht den Kundenbedürfnissen entspricht,
- die Kunden nicht angemessen „bedient“ werden oder
- das Geschäft den Ruf „teuer“ hat.

Entsprechendes gilt für den Pro-Kopf-Umsatz. Er kann zu niedrig sein, weil

- das Geschäft die falsche Produktpalette hat,
- die Mitarbeiter nicht verkaufen (können),
- die Ware schlecht platziert ist oder
- das Geschäft eine falsche Kundenstruktur hat.

Und die Besuchshäufigkeit? Sie kann zu niedrig sein, weil

- der Service schlecht ist,
- das Geschäft schwer erreichbar ist,
- keine Kundenbindungsinstrumente existieren oder
- die Preis-/Sortimentsgestaltung nicht der Kundenstruktur entspricht.

### Zur richtigen Medizin greifen

Die obige Aufzählung listet nur einige der möglichen Ursachen auf, warum ein Geschäft in den genannten Bereichen Probleme haben kann. Nicht nur deshalb fällt es vielen Fachhändlern oft schwer, ohne Unterstützung ihrer Industriepartner zu ermitteln, welche Gegenmaßnahmen sinnvoll wären. Hinzu kommt: Hinter allen genannten Ursachen verbirgt sich erneut ein Bündel möglicher Ursachen. **Fortsetzung auf Seite 9**

**Fortsetzung von Seite 8**

Wenn Mitarbeiter nicht aktiv verkaufen, kann dies unter anderem daran liegen, dass sie

- nicht wissen, wie sie Kunden kontaktieren sollten (Kompetenz),
- zu träge sind, auf diese zuzugehen (Motivation),
- überlastet sind (Personalplanung).

Daraus folgt: Nur wenn Fachhändler exakt ermitteln, warum ihre Mitarbeiter zum Beispiel nicht aktiv verkaufen, können sie die richtige „Medizin“ wählen.

## Wechsel- und Nebenwirkungen beachten

Dabei sollten Sie jedoch darauf achten, dass Sie das Pferd nicht von der falschen Seite aufzäumen. Diese Gefahr ist groß. Denn ein und dieselbe Schwäche wirkt sich oft zugleich negativ auf die Kundenfrequenz, die Besuchshäufigkeit und den Pro-Kopf-Umsatz aus. Erneut ein Beispiel: Gehen wir davon aus, die Außendarstellung eines Geschäfts ist so schlecht, dass Passanten nicht zu dessen Besuch animiert werden. Dann können diese Personen auch nicht als Neukunden gewonnen werden. Folglich können aus ihnen auch keine Stammkunden werden. Diese Prozesskette ist vielen Händler nicht bewusst. Sie übersehen oft: Auch ihre besten Stammkunden waren einmal Neukunden. Deshalb sollten Händler die drei Aktionsfelder „Kundenfrequenz erhöhen“, „Pro-Kopf-Umsatz steigern“ und „Besuchshäufigkeit erhöhen“ nie isoliert betrachten. Denn damit ihr Umsatz kontinuierlich steigt, müssen sie alle drei Felder mit System bearbeiten. Dann sind sehr große Umsatzsteigerungen möglich, weil sie die Zuwächse in den Einzelbereichen potenzieren.

Hierfür erneut ein Beispiel: Nehmen wir an, ein Geschäft steigert die Zahl seiner Kunden um zehn Prozent und sorgt zugleich dafür, dass die Besuchshäufigkeit aller Kunden um zehn Prozent steigt und diese stets zehn Prozent mehr ausgeben, dann beträgt das Umsatzwachstum insgesamt fast 40 Prozent. Solche Zuwächse können Fachhändler nur erzielen, wenn sie wissen, wo sie den Hebel ansetzen müssen und wie sie die gewünschte Wirkung erzielen können.

## Von allem die richtige Dosis wählen

Die möglichen Maßnahmen lassen sich folgenden vier Handlungsfeldern zuordnen:

- Profil: alle Aktivitäten, mit denen die nötige Bekanntheit und das gewünschte Image aufgebaut werden sollen;
- Produktivität: alle Aktivitäten, die darauf abzielen, die Arbeitsprozesse so zu strukturieren, dass effektiv gearbeitet werden kann;
- Professionalität: alle Aktivitäten, mit denen den Mitarbeitern die nötige Kompetenz vermittelt wird;
- Promotion: alle Aktivitäten, die darauf abzielen, bei Kunden ein gewünschtes Verhalten, sei dies der Besuch des Geschäfts oder der (spontane) Kauf eines Produkts, auszulösen.

Nur wenn ein Geschäft in keinem dieser vier Bereiche gravierende Defizite hat, kann es die Kundenfrequenz, die Besuchshäufigkeit und den Pro-Kopf-Umsatz wie gewünscht steigern, sodass letztlich der Gesamtumsatz wie gewünscht steigt. Erläutert sei dies am Beispiel Kundenfrequenz. Möchte ein Geschäft die Zahl seiner Kunden steigern, sollte es sich nach außen so präsentieren, dass es neue Kunden anzieht. Es muss also Profil zeigen. Das kann es unter anderem, indem es seine Schaufenster

so gestaltet, dass Passanten sagen: Da schau ich mal rein. Sind die (potenziellen) Kunden im Geschäft, müssen ihnen die Waren dort so präsentiert werden, dass die Besucher sagen: Ich bin in einem Fachgeschäft – und nicht in einem Ramschladen. Außerdem müssen die Abläufe und Strukturen so gestaltet sein, dass das Personal produktiv arbeiten kann. Doch dies allein genügt nicht. Zudem müssen die Verkäufer die Kunden angemessen betreuen und beraten. Das heißt, sie müssen im Kundenkontakt die nötige Professionalität zeigen. Nur dann gelangt der Kunde zur Überzeugung: „In diesem Geschäft bin ich goldrichtig.“ Und nur dann lässt er sich als Stammkunde gewinnen.

Verhalten sich die Mitarbeiter nicht professionell, dann waren alle Bemühungen, das Profil des Geschäfts zu schärfen und die Produktivität zu steigern, vergebens, denn der Neukunde kommt nicht wieder. Folglich war jeder Euro, der hierfür ausgegeben wurde, eine Fehlinvestition. Deshalb sollten die Händler und ihre Industriepartner beim Planen von Umsatzsteigerungsprogrammen die vier Handlungsfelder Profil, Produktivität, Professionalität und Promotion nie isoliert betrachten, denn sie beeinflussen sich wechselseitig.

## Den Umsatz mit System erhöhen

Erneut ein Beispiel. Welches Profil ein Geschäft in den Augen der Kunden hat, hängt von vielen Faktoren ab; unter anderem

- von seiner Außendarstellung,
- von der Gestaltung des Verkaufsraums,
- vom Auftreten der Verkäufer,
- von der Sortiments-/Preisgestaltung,
- von der Strukturierung der Arbeits-/Verkaufsprozesse.

In all diesen Faktoren spiegelt sich auch die Professionalität der Mitarbeiter wider. Schließlich setzt nicht nur das Beraten und Verkaufen ein bestimmtes Können voraus. Auch um die Schaufenster so zu gestalten, dass sie Kunden anlocken, ist eine bestimmte Kompetenz nötig. Entsprechendes gilt für das Gestalten des Verkaufsraums und Sortiments. Die genannten Faktoren beeinflussen aber auch die Produktivität. Wenn keine Kunden ins Geschäft kommen, weil die Außendarstellung nicht stimmt, stehen auch die besten Verkäufer auf verlorenem Posten. Entsprechendes gilt, wenn die Regale halb leer und unaufgeräumt sind. Dann ist ein produktives Arbeiten und professionelles Verkaufen nicht möglich. Das heißt: Bestehen in einem der drei Handlungsfelder Profil, Produktivität und Professionalität gravierende Defizite, kann auch kein Profit erzielt werden. Umgekehrt gilt: Stimmt das Profil eines Geschäfts, ermöglichen seine Strukturen ein produktives Arbeiten, und sind seine Mitarbeiter Profis, dann schnellen Kundenfrequenz, Pro-Kopf-Umsatz und Besuchshäufigkeit nach oben – insbesondere dann, wenn die (Noch-nicht-)Kunden zudem durch Promotionen gezielt zum Besuch des Geschäfts und zum Kaufen animiert werden.

## Zum Autor: Christian Herlan

ist einer der drei Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, für die 45 Berater und Trainer arbeiten. Der Diplom-Kaufmann arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zunächst als Key-Account-Manager und Projektleiter für international tätige Hersteller von Investitionsgütern sowie Industriedienstleister. Danach leitete er sechs Jahre deren Vertriebsorganisationen. [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)



## Mitarbeiterrekrutierung

# Wie wichtig sind Branchenkenntnisse?

**Neue Mitarbeiter kommen oft aus der eigenen Branche. Die damit verbundenen Kenntnisse können zwar von Vorteil sein, verbauen aber auch den Blick über den Tellerrand.**

Von Helmut König

Wenn man einer Untersuchung zum Einsatz von Unternehmensberatungen Glauben schenken darf, schwört ein Großteil der mittelständischen Unternehmen auf Berater mit Branchenkenntnissen. Auch bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern scheint die Erfahrung aus dem eigenen Markt ein entscheidendes Auswahlkriterium zu sein. „Was bei den Wettbewerbern funktioniert hat, wird auch bei uns schon klappen.“ Dass man damit aber immer auch in alten Bahnen verhaftet bleibt und keine neuen Wege und Möglichkeiten beschreitet, scheint nicht so wichtig zu sein. Das ist Handeln nach dem Motto: „Wer nichts Neues versucht, kann auch weniger falsch machen.“

## Beratung für Unternehmen

Egal, was benötigt wird – eine Vertriebsberatung, eine Organisationsberatung oder Unterstützung in der Produktionsoptimierung – immer soll der Berater über Branchenkenntnisse verfügen. Die scheinen deshalb so wichtig, weil er die Branche kennt, somit nicht eingearbeitet werden muss und vielleicht noch den ein oder anderen Tipp in Bezug auf Produktion oder Vertrieb aus dem eigenen Markt mitbringt. Die Vorgehensweise ist bequem, aber erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist nicht bequem. Ludwig Bölkow hat dazu gesagt: „Ein Unternehmen ist kein Zustand, sondern ein Prozess.“ Erfolgreiche Unternehmensentwicklung reibt sich an vielen Stellen im Betrieb, bringt Unruhe, probiert neue Dinge aus und entscheidet sich für die besten.

## Neue Mitarbeiter im Betrieb

Gleiches gilt für die Mitarbeiter: Neue Mitarbeiter sollen Kunden, Lieferanten oder Produktionsideen mitbringen. Auch das geht am einfachsten, wenn sie aus der eigenen Branche, am besten vom Wettbewerb, kommen. Der Wettbewerb soll durch die Abwerbung personell geschwächt werden, und vielleicht bringt der neue Mitarbeiter sogar ein paar Kunden mit. Aber was macht ein Wettbewerber, dem solches widerfährt? Er schlägt zurück – er wirbt unsere Leute ab, übernimmt Teile unserer Kunden, Lieferanten oder Produktionsideen und unterbietet unsere Preise. Wir werden dadurch untereinander immer ähnlicher und unsere Margen werden immer schlechter.

## All things are similar

„Alle Dinge sind ähnlich“ – dieses Zitat eines englischen Wissenschaftlers bringt es auf den Punkt. In fast jeder Produktion wird gelagert, gemahlen, erhitzt, gekühlt, gemischt, verpackt oder transportiert. In allen Organisationsbereichen gibt es immer wieder Arbeitsabläufe, die mit Kunden, Lieferanten, Produkten oder Mitarbeitern zusammenhängen. Im Vertrieb schließlich bestehen Kunden, Märkte, Marktinstrumente und Vertriebskonzepte. In einem Mischer z.B. kann man Zement oder Cornflakes mischen – es liegt in der Qualifikation des Mischerherstellers,

dieses Problem zu lösen; im Vertrieb heißt es, die richtigen Kunden, Märkte oder Marktinstrumente auszuwählen, denn nutzen könnte man theoretisch alle. Es ist also viel wichtiger, den Prozess allgemein branchenübergreifend zu betrachten, als den Fokus nur auf einen bestimmten Markt zu legen und nur die marktgängigen Instrumente einzusetzen.

## Über den Tellerrand schauen

Ein Spruch, den jeder kennt, den jeder als positiv bewertet und von dem jeder sagt, dass er ihn befolgt. Aber befolgen wir diese Regel, wenn wir uns nur in unserer Branche entwickeln? Wer geht auf Messen, die gar nichts mit dem eigenen Markt zu tun haben? Wer besucht Länder, wo Menschen und Unternehmen andere Philosophien als die eigenen verfolgen? Wer arbeitet mit Beratern oder Mitarbeitern, die manchmal nicht nur aus einer anderen Branche, sondern sogar aus ganz anderen Unternehmensbereichen kommen. Die klassische Ausrede „Das machen wir, wenn wir mal Zeit haben“ kommt hier zum Einsatz, und Zeit haben wir nie. Es gehört bei vielen Unternehmen einfach nicht zu den Prinzipien, fremde Märkte zur Entwicklung des eigenen Betriebes heranzuziehen. Nur wer Neues ausprobiert, schafft auch Neues. Über den Tellerrand schauen erweitert das Blickfeld auf das eigene Unternehmen und auf neue Märkte. Um Süßigkeiten im Baumarkt zu verkaufen, muss man Märkte kennengelernt haben, in denen das funktioniert. Oder innovative Mitarbeiter haben, die das einfach mal ausprobieren.

## Das eine zu tun heißt nicht, das andere zu lassen

Nun gibt es oft die Regel, dass das, was gemacht wird, auch ganz und gar gemacht wird. Man hat also nur branchenfremde Mitarbeiter und Berater oder nur welche aus dem eigenen Markt. Dabei bringt die Mischung erst das Salz in die Suppe. Es gibt zum Beispiel viele erfolgreiche branchenübergreifende und marktspezifische Fachbücher. Beide helfen einem Unternehmen und beide sind auch notwendig. Genauso ist es mit Mitarbeitern und Beratern: Eine Mischung aus beidem hält den Vorsprung in der eigenen Branche und schafft Raum für neue Entwicklungsmöglichkeiten in bisher nicht gekannten Bereichen. Das ist nicht so bequem, das bringt Arbeit, aber das bringt auch Erfolg. Die meisten Leute sind durch Arbeit reich geworden, während die, die es ohne Arbeit geschafft haben, häufiger in der Zeitung stehen. Aber das ist eine andere Geschichte.

## Zum Autor: Helmut König

ist Inhaber von Königskonzept. Königskonzept ist ein Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Vertrieb und Organisation. Alle Schwerpunkte werden auch als Seminare angeboten. Das Unternehmen gibt regelmäßig Fachartikel zu Managementthemen heraus. [www.koenigskonzept.de](http://www.koenigskonzept.de)



**Buchtipps:**

# Kunden auf der Flucht? Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten

**Unternehmen haben es zunehmend mit einem neuen Phänomen zu tun: den flüchtenden Kunden. Weder Kundenbindungsinstrumente noch Wechselbarrieren schaffen es heute noch, Bleibefreude zu erzwingen. Worauf kommt es aber dann künftig in Sachen Kundenpflege an? Und was muss ein Unternehmen tun, um die dauerhafte Loyalität seiner Kunden zu bewirken?**

Von Anne Schüller

Die Wechselbereitschaft der Kunden ist heute so groß wie nie. Die Illoyalen sind auf dem Vormarsch. Und dies hat nicht nur mit gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu tun; vielmehr sind Kundenverluste in den meisten Fällen hausgemacht. Weil Unternehmen immer noch viel zu selbstzentriert agieren und der Kunde eben nicht an erster Stelle steht. Und weil die meisten Verkäufer Kunden lieber jagen, anstatt sie zu hegen und zu pflegen. Als Bestandskunde hat man oft das Gefühl, nur „zweite Klasse“ zu sein. Der Finanz- und Wirtschafts-Crash hat überdeutlich gezeigt, was passiert, wenn der schnelle Dollar mehr wert ist als der treue Kunde. Das „alte“ Marketing und die Managementmoden aus den letzten Jahrzehnten funktionieren nicht mehr. Es braucht nun schleunigst eine neue Vertriebskultur und vor allem ein neues Umgehen mit dem Wertvollsten, das ein Unternehmen besitzt: treue Immer-wieder-Kunden und aktive positive Empfehler. Denn nicht Konsumverzicht, sondern Loyalität ist die schärfste „Waffe“ des Kunden. Der (Wieder-)Aufbau einer dauerhaften Kundenloyalität ist somit die zentrale unternehmerische Herausforderung der nahen Zukunft.

## Was müssen Unternehmen tun?

Die Frage ist nun: Wie schafft man das? Was müssen Unternehmen tun, um heute und morgen und auch noch übermorgen die freiwillige Treue profitabler Kunden zu erhalten – denn binden lassen sie sich nicht mehr. Diese für jeden Unternehmer überlebenswichtige Schlüsselfrage beantwortet Management-Consultant Anne M. Schüller in ihrem neuen Buch in drei Teilen:

- Teil 1 (das Rüstzeug): Wann und wie entsteht überhaupt Loyalität?
- Teil 2 (die strategische Basis): Wie muss ein Unternehmen aufgestellt sein, um die Loyalität profitabler Wunschkunden zu gewinnen und auf Dauer zu sichern?

- Teil 3 (die operative Umsetzung): Was ist konkret zu tun, um loyale Kunden zu erhalten? Und wichtiger noch: Wie ist es zu tun?

Unter anderem wird erläutert, was im Kundenhirn passieren muss, damit Treue überhaupt entstehen kann. Der Unterschied zwischen dem veralteten Begriff der Kundenbindung und dem modernen Begriff der Kundenloyalität wird sichtbar gemacht. Vor allem aber wird gezeigt, welche strategische Basis gelegt und welche operativen Maßnahmen eingeleitet werden können und müssen, damit Kunden zu durch und durch loyalen Käufern und aktiven, positiven Empfehlern werden – offline wie auch online. Das Customer-Touchpoint-Management (Kundenkontaktpunkt-Management) nimmt dabei eine zentrale Bedeutung ein. Das Ziel: die Loyalitätsführerschaft.

## Fünf Basistipps zur Vermeidung von Kundenverlusten

1. Wer treue Kunden will, muss Kundentreue belohnen. Viele Unternehmen sind allerdings so sehr mit der Neukundengewinnung beschäftigt, dass Bestandskunden oft das Gefühl haben, nur noch Kunden „zweiter Klasse“ zu sein. Doch: Stammkunden sind Ihre wichtigsten Kunden. Diese – und nicht die Neukunden – bekommen also die besten Angebote, Exklusives und Privilegien.
2. Kunden fehlt oft die so wichtige emotionale Aufmerksamkeit. Zeigen Sie daher Akzeptanz, Anerkennung, Wertschätzung und Respekt. Bedanken Sie sich ausdrücklich, persönlich und ehrlich für jeden Kauf bzw. für jede Transaktion. Legen Sie öfter mal einen „Danke-Tag“ ein. Oder: Starten Sie ein Gratulationsprogramm für treue Kunden.
3. In vielen Unternehmen wird der Kunde nach Effizienz-Gesichtspunkten zwangsversorgt und muss sich in die vorbestimmten Abläufe fügen. Besser: Sie lassen ihn selbst entscheiden, wer ihn wie oft und auf welchem Weg kontaktieren darf. Aktualisieren Sie kontinuierlich alle kundenrelevanten Informationen in Ihrer Datenbank – und ergänzen Sie diese sukzessive um emotionale Details.
4. Bei jeder Unzufriedenheit denkt der Kunde sofort über einen Wechsel nach. Beugen Sie also Unzufriedenheit vor, indem Sie fokussierende Fragen **Fortsetzung auf Seite 12**



### Das Buch zum Thema: ANNE M. SCHÜLLER **Kunden auf der Flucht?**

Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten  
Orell Füssli 2010, 208 Seiten, gebunden  
26,90 Euro / 44.00 CHF  
ISBN 978-3-280-05382-9

Fortsetzung von Seite 11

stellen, etwa wie folgt: „Wenn es eine Sache gibt, lieber Kunde, die wir in Zukunft für Sie noch ein wenig besser machen können, was wäre da das Wichtigste für Sie?“ Entwickeln Sie ein Frühwarnsystem mit den typischen Anzeichen für Abwanderungsbereitschaft.

5. Gehen Sie mit Reklamationen professionell um („Danke, dass Sie uns auf ... hinweisen. Wir wissen das sehr zu schätzen.“). Schlecht oder gar nicht bearbeitete Reklamationen sind ein Hauptgrund für Kundenfluktuation. Denken Sie nicht nur an den Ausgleich des tatsächlichen Schadens, sondern geben Sie auch eine emotionale Wiedergutmachung. Denn der Kunde hatte Ärger und Stress, und das kommt einer Körperverletzung gleich.

### Über die Autorin: Anne M. Schüller

ist Managementberaterin und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Sie hat über 20 Jahre in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und neunfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der Excellent Speakers. Zu ihrem Kundentamm zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Buch „Kundennähe in der Chefetage“ wurde mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet.



[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de) oder  
[www.loyalitaetsmarketing.com](http://www.loyalitaetsmarketing.com)

## NEWS

### Denuovo – Verbund freier Versicherungsmakler gegründet

Vor zwei Monaten hat der unabhängige Versicherungsmakler Dirk Gärtner den Verbund freier Makler gegründet. Ziel des neuen Verbundes ist es, unabhängigen Vertriebspartnern die Möglichkeit zum Vertrieb von privaten Krankenversicherungen zu bieten. Hierzu werden kompetente Schulungen, qualifizierte Leads und ein neues, innovatives Abrechnungssystem geboten. Denuovo sieht sich als Servicegesellschaft zwischen Makler, Kunde und Versicherung. [www.denuovo.de](http://www.denuovo.de)

### Hardselling-Experte Martin Limbeck geehrt

Die SemiGator AG ehrt den Hardselling-Experten Martin Limbeck als erfolgreichsten Trainer und Speaker der Seminarserien 2009. Vor dem letzten der insgesamt sechs Abendseminare der „Limbeck-Roadshow“ überreichten der Gründer Michael Silberberger und Mitgründer Christian Manthey dem Fachmann für „Das neue Hardselling“ einen goldenen Lorbeerkranz. Martin Limbeck hat die erfolgreichste Seminarserie von SemiGator hingelegt, nicht nur in Bezug auf die absolute Teilnehmerzahl der Reihe mit über 600 Besuchern. Mit 155 Gästen in Köln war dies auch der bestbesuchteste Workshop-Termin in 2009. [www.semigator.de](http://www.semigator.de)

### Inline Sales GmbH und DTKW vereinbaren strategische Kooperation

Die Deutsch-Tschechische Kammer für Wirtschaftsbeziehungen (DTKW) aus Prag und die Münchner Inline Sales GmbH, ein führender Spezialist für Business-Development-Outsourcing in Marketing und Vertrieb, vereinbaren eine strategische Kooperation. Im Mittelpunkt der Zusammenarbeit steht die Bereitstellung von umfassenden Finanzierungs-, Vertriebs- und Marketingleistungen für deutsche Unternehmen, die in der Tschechischen Republik ihre Geschäftstätigkeit aufbauen oder erweitern wollen. Des Weiteren haben Unternehmen aus Ost-Europa über diese Kooperation die Möglichkeit, ihren Vertrieb auf Deutschland auszuweiten. Erste Mitglieder der Kammer werden derzeit in Deutschland und der Tschechischen Republik in Business Development, Vertrieb und Marketing unterstützt. [www.inline-sales.com/de](http://www.inline-sales.com/de)

### Wolfgang Mewes erhält den „Life-Achievement-Award“ der Weiterbildungsbranche

Die Auszeichnung ehrt das Lebenswerk eines Trainers, Autors, Speakers, Wissenschaftlers oder einer Bildungsorganisation. Sie ist die höchste Würdigung in der Branche und wird 2010 zum vierten Mal vergeben. Wolfgang Mewes ist der Erfinder der „Engpasskonzentrierten Strategie“ (EKS). Für diese Leistungen wird Prof. h.c. Mewes mit dem „Life-Achievement-Award“ der Weiterbildungsbranche ausgezeichnet. Geehrt wird Mewes auf den Petersberger Trainertagen 2010 im Gästehaus des Bundes auf dem Petersberg in Königswinter bei Bonn. Programm und Anmeldung unter [www.petersberger-trainertage.de](http://www.petersberger-trainertage.de).

### Außendienst: Mehr Zeit beim Kunden vor Ort

Außendienstmitarbeiter sind oftmals Spezialisten auf ihrem Fachgebiet und können komplexe Lösungen vor Ort wirkungsvoll präsentieren und verkaufen. Deshalb ist es lohnend, sie von anderen Aufgaben freizustellen. So können Profis am Telefon die Terminvereinbarung für den Außendienst übernehmen. Mit der CRM- und Callcenter-Software AG-VIP SQL von Grutzeck-Software erhalten Unternehmen eine Lösung, die beiden Anforderungen gerecht wird. Professionelle Callcenter-Features wie Dialer, Kampagnenmanagement, interaktiver Gesprächsleitfaden usw. unterstützen Telefonkontakte bei der Terminvereinbarung.

Dabei bietet das optionale Add-On „Terminvereinbarung“ für jeden zu verplanenden Außendienstmitarbeiter einen separaten Kalender und ist voll mandantenfähig. Skillbasiert wird bei Terminwunsch automatisch der am besten geeignete Außendienstkalender geöffnet. So lassen sich automatisch Adressen Verkaufsgebieten zuordnen oder bei speziellen Produktinteressen, die Profis für diesen Termin verplanen. Sobald sich bei einem Terminwunsch des Gesprächspartners der am besten geeignete Kalender öffnet, werden die Entfernungen vom aktuellen Gesprächspartner zu den bereits gebuchten Terminen angezeigt. Die Motivation steigt, weil Fahrtzeiten realistisch berücksichtigt werden.

[www.grutzeck.de](http://www.grutzeck.de)

## Rhetorik

# Mit 7 Tipps mehr Wirkung erzielen

**Manche Menschen reden sich den Mund fusselig – ohne Erfolg. Denn ihre Worte „berühren“ ihre Zuhörer nicht. Wie Sie beim Sprechen mehr Wirkung erzielen.**

Von Ingo Vogel

Wie schafft der das bloß stets, seine Zuhörer mitzureißen? Das fragen wir uns oft, wenn wir im Fernsehen die Auftritte von faszinierenden Rednern wie dem US-Präsidenten Barack Obama verfolgen. Ähnliche Fragen drängen sich uns im Alltag auf. Zum Beispiel, wenn wir in Meetings registrieren, wie es einem Kollegen immer wieder gelingt, „den größten Mist“ als brillante Idee zu verkaufen. Oder wenn ...

Gemeinsam ist solchen Personen: Sie strahlen Selbstsicherheit aus. Sie verpacken ihre Botschaften so, dass diese beim Gegenüber ankommen. Und sie wissen, wie wichtig die Sprache für das Erzielen von Wirkung ist. Gezielt setzen sie dieses Instrument ein. Sie verzichten auf lange Schachtelsätze und Fremdwörter. Stattdessen sprechen sie eine einfache, bildhafte Sprache. Außerdem verwenden sie viele „Magic Words“, also Adjektive, die ihre Zuhörer zum Träumen bringen – wie „zauberhaft“, „innovativ“ und „pflegeleicht“.

Daneben gilt es, beim Sprechen weitere Faktoren zu beachten, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

## 1. Aussprache: deutlich und eindeutig sein

Viele Menschen neigen dazu, zu nuscheln und Wörter sowie Endungen zu verschlucken. Eine unklare Aussprache führt oft zu Missverständnissen. Sie erschwert außerdem das Zuhören. Sprechen Sie also nicht zu schnell. Und machen Sie regelmäßig folgende Übung: Nehmen Sie das Ende eines weichen Korkens zwischen die Zähne – locker. Rezitieren Sie dann einen beliebigen Text. Sprechen Sie langsam, laut und so deutlich wie möglich. Wiederholen Sie diese Übung regelmäßig: Ihre Aussprache verbessert sich allmählich.

## 2. Betonung: Kernbotschaften hervorheben

Indem Sie einzelne Wörter, Sätze oder Satzteile betonen, bestimmen Sie, welche Botschaften bei Ihrem Gegenüber ankommen. Sie verleihen Ihren Aussagen den gewünschten Sinn.

Es gibt zwei Möglichkeiten, Wörter oder Informationen hervorzuheben. Erstens: durch ein Dehnen. Sie sprechen das Schlüsselwort oder die wichtige Textpassage l-ä-n-g-e-r aus. Zweitens: mithilfe der Lautstärke. Sie sprechen Ihre Kernaussage hörbar lauter oder leiser aus.

## 3. Lautstärke: nicht zu laut und nicht zu leise

„Leisesprecher“ reden nicht gern mit „Lautsprechern“ und umgekehrt. Wer aus Sicht seiner Zuhörer zu leise spricht, wirkt schnell unsicher, und wer zu laut spricht, arrogant. Passen Sie also Ihre Lautstärke der Ihres Gesprächspartners an. Ändern Sie die Lautstärke ab und zu im Gespräch. Dann wirken Sie lebendiger und stärker emotional beteiligt.

## 4. Pausen: Manchmal ist Schweigen Gold

Wer Sprechpausen einlegt, kann durchatmen, vorausdenken und gewinnt Zeit. Außerdem wirkt, wer ab und zu mal schweigt, souveräner. Pausen geben dem Gesprächspartner die Chance, Rückfragen zu stellen. Kurze „Zwischenstopps“ erleichtern es Ihrem Gesprächspartner, Ihre Infos zu verdauen. Machen Sie regelmäßig Pausen – und zwar Spannungspausen, um die Neugier zu steigern, und Wirkungspausen nach Kernaussagen, damit Ihre Botschaft wirken kann.

## 5. Satzlänge: In der Kürze liegt die Würze

Ein Sprechen ohne Punkt und Komma, also ohne Pausen, ermüdet unsere Gesprächspartner. Entsprechendes gilt für lange Schachtelsätze. Wie bei den Pausen gilt es, auch bei der Satzlänge das richtige Maß zu finden. Zu lang sind Ihre Sätze auf alle Fälle, wenn Sie zwischenzeitlich Luft holen müssen.

## 6. Sprechtempo: Verstehen braucht seine Zeit

Wer zu schnell spricht, mindert die Wirkung seiner Rede. Denn unter dem Schnellsprechen leidet die Deutlichkeit. Außerdem bleibt kaum Zeit zum gezielten Betonen und für Sprechpausen.

Welches Sprechtempo angemessen ist, hängt vom Inhalt der Rede und vom Gegenüber ab. Je schwieriger der Inhalt aus Sicht der Zuhörer ist, umso langsamer sollten Sie sprechen

## 7. Tonalität: Fragen klingen anders als Befehle

Oft klagen Eltern: Ich sage meinen Kindern etwas, doch sie tun es einfach nicht. Ähnliche Klagen hört man von Führungskräften. Eine häufige Ursache: Sie erteilen dem Gegenüber zwar einen Befehl, doch gegen Ende des Satzes hebt sich ihre Stimme. Dadurch klingt die Aufforderung wie eine Frage. Ihre Aussagen sollten so klingen, wie sie gemeint sind. Achten Sie darauf, dass Ihre Stimme bei Befehlen und Anforderungen am Ende leicht sinkt. Und bei neutralen Feststellungen sollte die Tonalität weitgehend gleich bleiben.

**Fazit:** Unsere Sprache ist ein wichtiges Instrument, um mehr Wirkung zu erzielen. Üben Sie deshalb ihren gezielten Einsatz. Sei es zu Hause vorm Spiegel oder beim Einkaufen. Sie werden merken: Es macht Spaß.

## Zum Autor: Ingo Vogel

ist (Verkaufs-)Rhetoriktrainer. Er gilt als der Experte für emotionale Verkaufsrhetorik und ist Autor der Bücher „So reden Sie sich an die Spitze“, „Das Lustprinzip – Emotionen als Karrierefaktor“ und „Top-Emotional Selling – Die 7 Geheimnisse der Spitzenverkäufer“. [www.ingovogel.de](http://www.ingovogel.de)