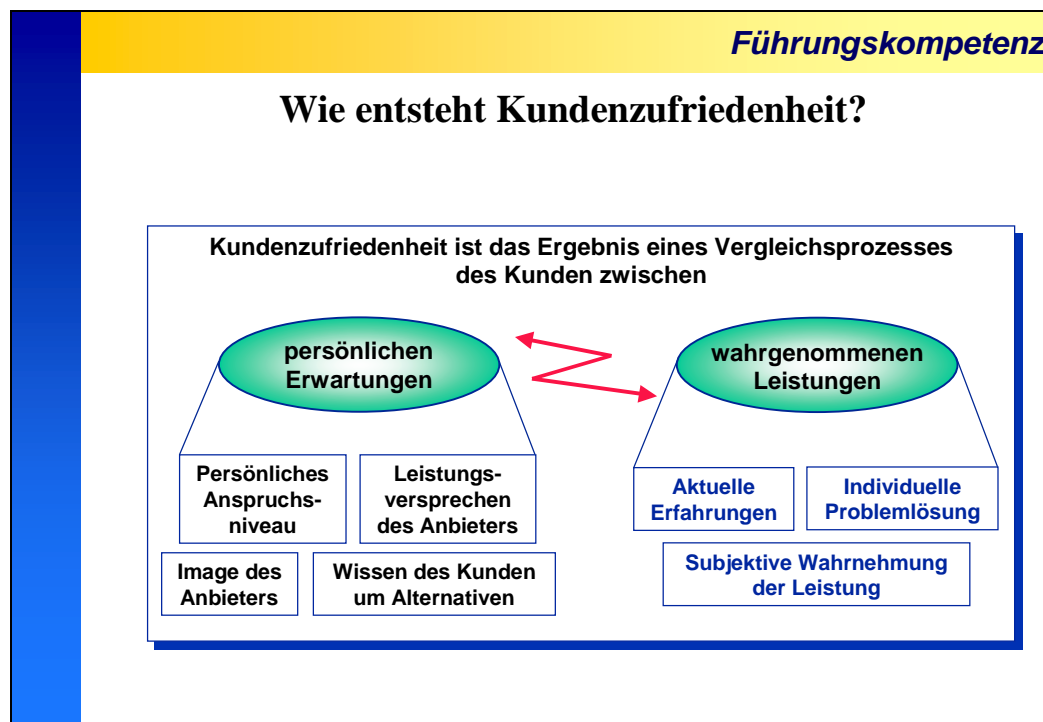


# MARKT- UND KUNDENORIENTIERUNG

## 1 Wissenswertes zur Markt- und Kundenorientierung

Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichsprozesses des Kunden zwischen seinen persönlichen Erwartungen und den am Produkt bzw. bei der Leistungserbringung wahrgenommenen Leistungen. Die persönlichen Erwartungen des Kunden sind abhängig vom persönlichen Anspruchsniveau („Für mich nur das Beste“ bzw. „Ein kleiner Kratzer mindert nicht die Leistung des Gerätes“). Sie steigen mit dem Leistungsversprechen des Anbieters („Noch kein Funktionsausfall in den ersten drei Jahren“), dem Image des Anbieters (Markenanbieter vs. Billiganbieter) und dem Wissen des Kunden um Alternativen („XY bietet diese Leistung für den gleichen Preis“). Die wahrgenommene Leistung setzt sich zusammen aus aktuellen Erfahrungen („Wie ist es mir in den letzten Tagen mit dem Produkt ergangen?“) und der Individualität der Leistung („Ist der PC für meine Zwecke maßgeschneidert?“). Die Beurteilung der Leistung ist ebenso wie die persönliche Erwartung subjektiv gefärbt.



Anbieter haben somit eine ganze Reihe von Anknüpfungspunkten, um die Zufriedenheit ihrer Kunden dauerhaft zu beeinflussen. Im

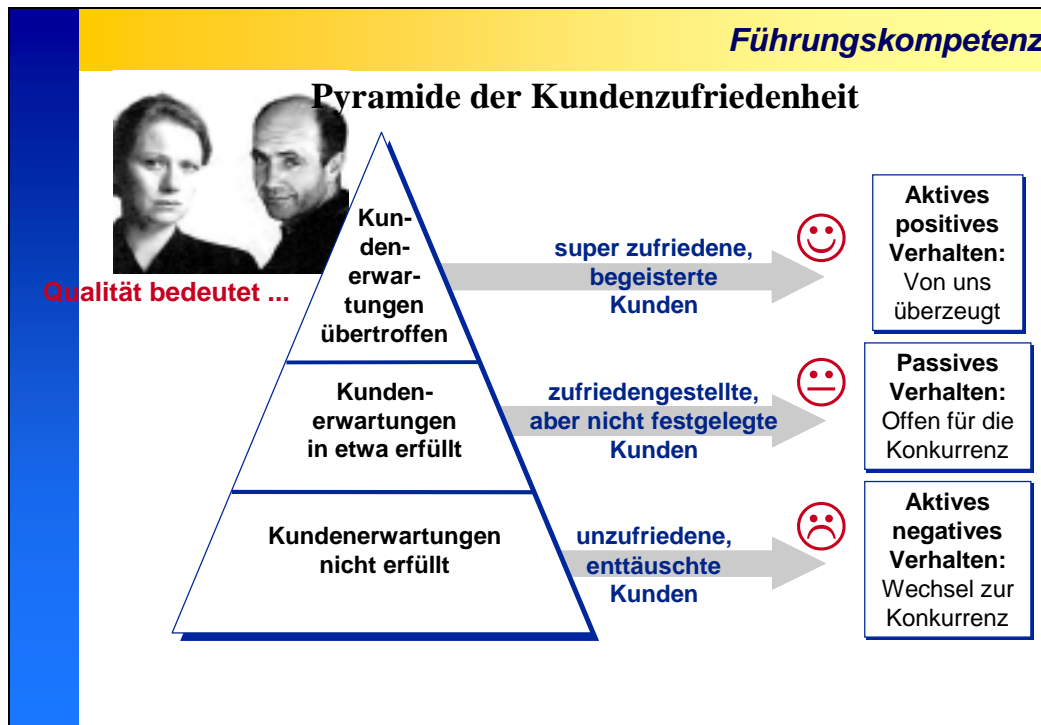
---

wesentlichen bieten sich zwei Basisstrategien und zwei Nischenstrategien an:

- ✚ Qualitätsführerschaft mit hohem Leistungsversprechen und dem Aufbau eines hohen Qualitätsimages im Massenmarkt. Um glaubhaft Qualität anzubieten, sollte der Anbieter einen überdurchschnittlich hohen Verkaufspreis wählen. Die Preishöhe bemisst sich unter anderem an der Höhe der angestrebten Rendite, dem potentiellen Marktvolumen im jeweiligen Preissegment und dem akzeptierten Risiko der Bedrohung durch Konkurrenzprodukte.
- ✚ Kostenführerschaft bei Angebot eines Standardproduktes im Massenmarkt. Während der Qualitätsführer seine Konkurrenz mit regelmäßigen Innovationen auf Abstand hält, droht dem Kostenführer ein Preiskampf auf der Einkaufs- und Verkaufsseite. Dennoch haben sich Anbieter wie Aldi mit einem klaren Warensortiment und einer leistungsfähigen Logistik als Kostenführer profilieren können.
- ✚ Qualitätsführerschaft ist vor allem in weniger stark umkämpften Nischenmärkten möglich. Da in Marktnischen (z.B. für Schmiedemanipulatoren) keine großen Produktmengen abgesetzt werden können, bleibt die Konkurrenz überschaubar. Der Kompetenzvorsprung des Qualitätsführers ist hinreichend groß, um andere Unternehmen davon abzuhalten, in diese Nische vorzudringen. Die Investitionen eines Angreifers würden sich über Jahre nicht amortisieren.
- ✚ Auch Preisführerschaft ist leichter in Nischenmärkten als in Massenmärkten möglich. Hier hat der Preisführer sein Unternehmen so stark rationalisiert, dass es für einen Neueinsteiger kaum möglich ist, dem Preis des Preisführers Paroli zu bieten, da der Neueinsteiger nur mit geringen Absatzmengen rechnen kann. Entsprechend lang muss sein Durchhaltevermögen und seine Rationalisierungserfahrung sein, um eines Tages den bestehenden Preisführer abzulösen. Zur Vertiefung dieser Strategien siehe Michael E. Porter.

Die Pyramide der Kundenzufriedenheit zeigt an, dass auch überragende Qualität (z.B. die neueste Prozessorgeneration) schnell selbstverständlich wird, da die Wünsche und Erwartungen der Kunden kontinuierlich steigen. Kunden kalkulieren den technischen Fortschritt der nächsten Jahre bereits ein und wählen demnach den Kaufzeitpunkt. Begeistern lassen sind Kunden dann nicht mehr von den technischen Merkmalen des Produktes, sondern vom Service: einer individuellen Beratung, die dem Kunden Bedenkzeit lässt; einem Kundendienst, der Ersatzgeräte zur Verfügung stellt und den Kunden nicht lange auf eine erforderliche Reparatur warten lässt. Entspricht die Leistung des

Anbieters lediglich den allgemeinen Erwartungen des Kunden, dann baut sich keine Bindung der Kunden an den Anbieter auf. Die Kunden werden beim nächsten Kauf die Augen auch für andere Anbieter offen haben.



Das Deutsche Kundenbarometer ermittelt im jährlichen Turnus, welche Erwartungen die deutschen Kunden in ausgewählten Branchen an die am Markt versammelten Anbieter haben. Branchenübergreifend zählen hierzu Termintreue, Ansprechbarkeit, Kulanz und der wirksame Umgang mit Reklamationen. Durchgängige Spitzenleistungen werden nicht in jedem Fall erwartet, wohl aber das herausragende Bemühen des Anbieters, wenn etwas schief gelaufen ist.

## Deutliche Kundenerwartungen ...

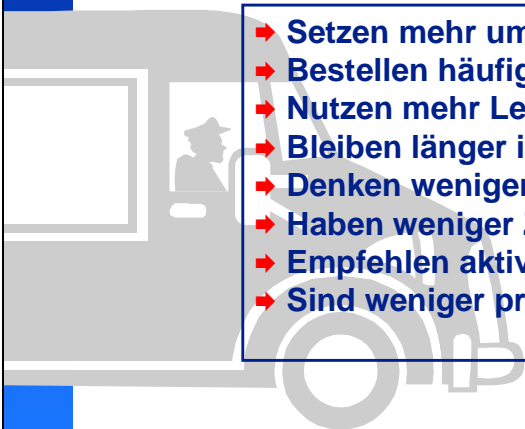


99%	Rechtzeitige Info bei Nichteinhaltung von Terminzusagen
98%	Richtige & vollständige Ausführung von KD- & Reparaturaufträgen beim ersten Mal
98%	Absolute Verständlichkeit von Rechnungen
94%	Einen zugesagten Rückruf innerhalb von 24 Stunden
94%	Eine Beschwerdeantwort innerhalb 1 Woche
92%	Individuelle Betreuung
83%	Persönliche Ansprechpartner unter einer Hotline-Nummer
81%	Kulante Rückgaberegelerung bei Nichtgefallen von Produkten innerhalb von 4 Wochen
81%	Umfassende Servicebereitschaft
52%	Namentliche Ansprache des Kunden

Deutsches Kundenbarometer

Dass überzeugte bzw. begeisterte Kunden sich nicht nur wohler fühlen im Verkaufsgespräch, sondern tatsächlich mehr umsetzen und häufiger bestellen, bestätigen wiederum die Untersuchungen des Deutschen Kundenbarometers.

## Überzeugte Kunden ...

- 
- ➔ **Setzen mehr um**
  - ➔ **Bestellen häufiger**
  - ➔ **Nutzen mehr Leistungen des Anbieters**
  - ➔ **Bleiben länger ihrem Anbieter treu**
  - ➔ **Denken weniger über Wechsel nach**
  - ➔ **Haben weniger Zweitanbieter**
  - ➔ **Empfehlen aktiv weiter**
  - ➔ **Sind weniger preissensibel**

Deutsches Kundenbarometer

---

Vertrauen und Begeisterung zu wecken, rentiert sich somit für den Anbieter – und zwar branchenübergreifend.

## 2 ZUR BEDEUTUNG DES DIALOGISCHEN PRINZIPS IN BERATUNGS- UND VERKAUFGESPRÄCHEN


### 2.1 Gesprächsvorbereitung

Eine sorgfältige Gesprächsvorbereitung ist die beste Voraussetzung für den erfolgreichen Kundenkontakt. Sie gibt dem Unternehmer, Berater oder Verkäufer Selbstvertrauen, sie macht ihn anschlussfähig für seine Kunden und sie hilft ihm Zeit zu sparen, weil die Telefonate, Beratungs- und Verkaufsgespräche gezielter ablaufen. Hinzu kommt, dass Gespräche mit nicht informierten Beratern und Verkäufern in vielen Branchen für den Kunden ein knock out - Kriterium darstellen. Der Berater oder Verkäufer bekommt keine zweite Chance, einen guten Eindruck zu hinterlassen.

Was bedeutet es, gut vorbereitet zu sein? Der Unternehmer, Berater oder Verkäufer muss über die Branche und das Unternehmen seines (möglichen) Kunden Bescheid wissen. Er muss aber auch seine Antennen für seinen Gesprächspartner ausfahren. Wichtig sind darüber hinaus ein gutes Gespür für Chancen und Möglichkeiten eines Abschlusses sowie klare Ziele und Strategien für das bevorstehende Gespräch.


Um die Vorbereitung eines Beratungs- oder Verkaufsgesprächs möglichst effektiv zu gestalten, empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen:

- Checkliste Gesprächsvorbereitung -


<p>Analyse</p> 	<p>Art des Geschäfts, Umsatz und derzeitige Geschäftslage meines Kunden?</p> <hr/> <hr/> <p>Welchen Bedarf und welche Wünsche hat er möglicherweise?</p> <hr/>
--	--


	<hr/> <p>Wer ist mein Gesprächspartner? Name, Funktion, Position, Entscheidungsbefugnis</p> <hr/>
	<p>Welche Stärken und Schwächen haben die Wettbewerber?</p> <hr/>
	<p>Wie verlief das letzte Gespräch? Welche Fragen sind offen geblieben?</p> <hr/>
	<p>Wie ist die Geschäftsbeziehung bislang verlaufen? Gab es Probleme oder Verbesserungsvorschläge zu einem Produkt, einer Person, einer Dienstleistung, dem Service?</p> <hr/>


Zur Vertiefung des Konkurrenzthemas bieten sich folgende Fragen an:

<p>Leistungs- vergleich mit dem Wettbewerb</p>	<p>Welche Merkmale unseres Angebots werden von zufriedenen Kunden als besonders vorteilhaft und für sie wichtig bezeichnet?</p> <hr/>
	<p>Welche Teile unseres Angebots werden dagegen weniger positiv eingeschätzt?</p> <hr/>
	<p>Verfügt unsere Produktpalette über ausgesprochene Schwächen, die bei unseren Wettbewerbern nicht anzutreffen sind?</p> <hr/>
	<p>Welche Merkmale unseres Angebots finden bei den Abnehmern besonders gute Resonanz?</p> <hr/>

	<hr/> <p>Auf welchen Gebieten ist der Wettbewerb stark und uns überlegen?</p> <hr/> <hr/> <p>Worin bestehen hierbei die besonderen Leistungen der einzelnen Mitanbieter?</p> <hr/> <hr/> <p>Welche Schwächen haben die wesentlichen Konkurrenten?</p> <hr/> <hr/> <p>Werden diese in den Augen der Kunden durch spezielle Vorzüge ausgeglichen? Welche sind das?</p> <hr/> <hr/>
--	--

<p>Ziel- setzung</p> 	<p>Was braucht mein Kunde?</p> <hr/> <hr/> <p>Wann ist der nächste Kontakt?</p> <hr/> <hr/> <p>Was will ich anbieten? Produktnutzen, Servicenutzen, Komplettlösung</p> <hr/> <hr/> <p>Welche Alternativen habe ich?</p> <hr/> <hr/> <p>Welche Zusatzangebote kann ich machen?</p> <hr/> <hr/>
--	---

Strategie  	Wie will ich das Gespräch eröffnen? <hr/> <hr/> Welche Fragen muss ich stellen? <hr/> <hr/> Welche Argumente sind wichtig? <hr/> <hr/> Wie beantworte ich welche Einwände? <hr/> <hr/> Was muss ich zeigen? <hr/> <hr/> Welche Verkaufsunterlagen benötige ich? <hr/> <hr/>
--	---

Kontrolle  	Was habe ich erreicht? <hr/> <hr/> Warum habe ich mein Ziel (nicht) erreicht? <hr/> <hr/> Was habe ich richtig bzw. falsch gemacht? <hr/> <hr/> Wie muss ich weiter vorgehen? <hr/> <hr/>
--	---

Es gibt keine Argumente für mangelnde Vorbereitung. „Es verwundert nicht, wenn in Verkäuferumfragen („Was macht den Erfolg des Verkäufers aus?“) an erster Stelle die Gesprächsvorbereitung mit 20 Prozent genannt wird. In der Praxis gibt es immer noch zu viele Verkäufer, die eine gute Gesprächsvorbereitung sträflich vernachlässigen. Sehen


wir uns einige der Gründe an:

- ✚ **Zeitmangel:** Dieses Argument ist aber nur ein Beweis dafür, dass ein Verkäufer seine Arbeit entweder überhaupt nicht oder nur mangelhaft plant oder die Prioritäten seiner Aktivitäten falsch setzt!
- ✚ **Ich kenne meine Kunden genau:** Manche Verkäufer behaupten, ihre Kunden „wie einen sehr guten Freund“ zu kennen. Daraus leiten sie ab, auf die Vorbereitung leicht verzichten zu können. Dabei vergessen sie, dass auch der beste Kunde nicht berechenbar ist, denn er ist abhängig von seinen Vorgesetzten, der Situation seines Unternehmens oder steht unter Druck seiner eigenen Kunden.
- ✚ **Erstens kommt es anders, und zweitens als man denkt:** Mit dieser Einstellung gestehen sich manche Verkäufer schon ein, dass sie ein Gespräch nicht selbst führen, sondern geführt werden. Sie agieren nicht, sondern reagieren nur.“

## 2.2 Kontaktaufnahme, Information und Bedarfsermittlung

Ein guter erster Eindruck legt den Grundstein für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung. Spontan entscheidet der Kunde, ob ihm das Auftreten, Mimik und Gestik, Sprache und Stimme des Verkäufers sympathisch ist. Unbewusst nimmt der Kunde bereits nach weniger als einer Minute Gesprächsdauer eine lockere oder angespannte innere Haltung ein, die Einfluss auf den gesamten Gesprächsverlauf nehmen kann. Sprache und Körpersprache transportieren wesentlich mehr als nur die reine Wortinformation. In ihr schwingen Gefühle und Stimmungen mit, sie geben Auskunft über das Wesen eines Menschen und lassen sogar Aussagen über seinen Gesundheitszustand zu.

Lassen Sie einmal die Verkaufsgespräche der letzten Woche, in denen Sie Käufer waren, Revue passieren:

<b>Meine letzte Käufer- fahrung</b> 	Welcher Verkäufer war Ihnen auf Anhieb sympathisch?
	Warum war Ihnen der Verkäufer sympathisch?
	Hatte er eine hohe, mittlere oder tiefe Stimmlage?
	Hatte er eine langsame, mittlere oder schnelle Sprechweise?



\_\_\_\_\_

Sprache er leise, moderat oder laut?

\_\_\_\_\_

Sprach er entspannt oder energisch?

\_\_\_\_\_

Wie gepflegt wirkte er?

\_\_\_\_\_

Wie schnell kam er auf Sie zu?

\_\_\_\_\_

Wie lud er Sie zum Gespräch ein?

\_\_\_\_\_

Welche Gestik wählte er?

\_\_\_\_\_

Wie sah er Sie an?

\_\_\_\_\_

Was waren seine ersten Worte?

\_\_\_\_\_

Sprach er betont, mit kurzen Sätzen und setzte Pausen ein?

\_\_\_\_\_

War er somit gut verständlich?

\_\_\_\_\_

Wenn Sie bewusst auf die Sprache und Körpersprache anderer Menschen achten, werden Sie schnell Rückschlüsse auf ihre eigene Sprechweise und Körpersprache ziehen. Und für sich entscheiden können, welches Auftreten Ihnen persönlich liegt und wie Sie von Ihre Kunden wahrgenommen werden wollen. Damit ist nicht gemeint, dass Sie sich verstellen sollen, um von Ihren Kunden positiv wahrgenommen zu werden, sondern dass Sie Ihr Verhalten aus innerer Überzeugung am Kunden ausrichten.

- Kennen Sie Columbo? -



Welche brillanten Verkäufer kennen Sie? Manchmal hilft es weiter, in ganz anderen Berufszweigen Ausschau zu halten. Wenn jede Kontaktaufnahme und jeder Überzeugungsversuch gewissermaßen „Verkaufen“ ist, wer ist bekannt für seine besondere Art, an seinen Kunden „kleben“ zu bleiben?

Sie werden sich vielleicht fragen, was Sie von einem schusselig wirkenden Inspektor, der ein altes klappriges Auto fährt und ständig unrasiert ist, lernen können. Doch da gibt es einiges:

- ✚ Er stellt sich selbst nie in den Mittelpunkt, er beobachtet die Situation.
- ✚ Er hört gut zu.
- ✚ Er stellt alltägliche, total harmlose Fragen.
- ✚ Er achtet darauf, dass er spontane Antworten auch von den Verdächtigen bekommt und schüchtert niemanden ein.
- ✚ Er wirkt sehr normal, plaudert auch über seine Familie, die Gartenarbeit, seine Frau, seinen Hund – ist einfach ein netter Kerl.

Ein ewig perfekter, alles (besser) wissender, pausenlos redender „Supertyp“ weckt keine Sympathien. Einer Figur wie Inspektor Columbo, die man mag, weil sie alltäglich ist und unverwechselbare Eigenarten aufweist, wirkt dagegen sympathisch.



Wer in Ihrem Kollegenkreis hat eine Ihrer Meinung nach besonders nette, persönliche Art, erfolgreich mit Kunden umzugehen? Bitte beschreiben Sie möglichst genau, woran Sie dies erkennen.

---

---

---

---

---

---

- Gute Kontakte durch persönliche Echtheit -

Vielleicht haben Sie in Ihrem Leben auch schon die Erfahrung gemacht, dass Sie sich viel zu viele Sorgen um die Reaktionen anderer Menschen machen. In dem Moment, wo Sie offen etwas eingestehen, ist der Druck weg und Sie ernten überraschende Akzeptanz. So wie der schüchterne Verkäufer, der mit entwaffnender Offenheit manchmal zu seinen Kunden sagte: „Ich weiß, dass ich manchmal rot werde. Der Vorteil ist, dass Sie mich immer ganz leicht wiederfinden. Wenn Sie mich suchen, fragen Sie einfach nach dem Kollegen mit dem geröteten Gesicht.“ Eine Befragung von Einkäufern durch das Frankfurter Batelle-Instituts bestätigt die Erfahrung, dass Kunden offene und ehrliche Verkäufer schätzen, die nicht aufdringlich sind, sich selbst nicht im Wege stehen, sondern in der Lage sind, den Kunden sachdienlich zu beraten.

**Führungskompetenz**

**Was Einkäufer über Fachberater denken ...**

- **75% vergeuden zu viel Zeit mit Geschwätz!**
- **50% reden zu viel!**
- **33% fehlt es an Überzeugungskraft, weil sie selbst nicht überzeugt sind!**
- **33% versuchen, den Einkäufer zu übergehen!**
- **10% sprechen zu oft vor!**
- **50% verlassen sich zu sehr auf die persönlichen Kontakte mit dem Einkäufer!**
- **25% versuchen, Probleme des Einkäufers zu verstehen!**

Angaben des Batelle-Instituts

- Gute Verkäufer gewinnen Freunde -

Bei einer Umfrage unter Spitzenverkäufern aus verschiedenen Ländern wurde gefragt, was sie besonders schön an ihrem Beruf finden würden. Häufig tauchten als Antwort Formulierungen auf wie: Meine Freunde, die Kunden! Das Schönste ist für mich, wenn aus Kunden Freunde

---

werden! Am meisten liegt mir an wirklich freundschaftlichen Gesprächen! So viele freundliche Menschen wie ich trifft noch lange nicht jeder! Ich kann mir keine lebendigere Arbeit vorstellen!



Selbst wenn Sie nicht ganz so weit gehen bei der Charakterisierung Ihrer Kundenkontakte: Bitte diskutieren Sie im Kollegenkreis, was für Sie an Ihrem Beruf besonders reizvoll ist.

---

---

---

---

---

---

- Sympathie auf den ersten Blick? -

Wie kommt es, dass uns jemand spontan sympathisch ist und wir ihn einfach mögen (oder umgekehrt – nicht mögen)? In unserem Gedächtnis ist eine Unmenge von Informationen abgespeichert, die wir im Laufe des Lebens aufgenommen haben. Der weitaus größte Teil davon ist uns nicht bewusst. Begegnet uns jemand, wird unser Nervensystem in Windeseile reagieren und die neuen Eindrücke mit den bereits vorhandenen vergleichen. Er entscheidet sich für ein positives Urteil und Interesse an der Person, wenn er „Ähnlichkeiten“ mit anderen von ihm sympathisch bewerteten Personen entdeckt.



Erinnern Sie sich an einen Menschen, der Ihnen auf Anhieb sympathisch war. Welche konkreten Merkmale oder Verhaltensweisen dieses Menschen lösten das Gefühl der Sympathie bei Ihnen aus?

---

---

---

---

---



---

---

- Ähnlichkeiten aktiv herstellen („Pacing“) -


Berühmte Menschen, deren Beruf es war, gut auf andere Menschen als Verhandlungsführer, Arzt oder Verkäufer eingehen zu können, sind mit wissenschaftlicher Genauigkeit beobachtet worden. Wie brachten sie eine gute Verständigung zustande, wie stellten sie immer wieder, auch in Konflikten, einen guten Kontakt her? Die Entdeckung ihrer Verhaltensweisen war verblüffend: Sie glichen sich auf die unterschiedlichste Art und Weise ihrem jeweiligen Gesprächspartner an: Die Gesten wurden ähnlich, die Körperhaltung, das Sprechtempo, die Lautstärke, die Wortwahl – lauter Gemeinsamkeiten. Daraus schlossen die Wissenschaftler, dass es den guten Kontakt erhöht, wenn diese Ähnlichkeiten aktiv hergestellt werden.

Wenn Sie in einem guten und harmonischen Kundengespräch beobachtet würden, könnte man zu ähnlichen Ergebnissen kommen:

-  Steht Ihr Kunde in einer bestimmten Haltung am Messestand, nehmen Sie eine ähnliche Körperhaltung ein.
-  Spricht Ihr Kunde langsam und bedächtig, tun Sie es ihm gleich.

Müßig ist zu erwähnen, dass es nicht um ein „nachäffen“ geht, sondern um ein angleichendes Verhalten. Der Unterschied zu einem ganz normalen harmonischen Gespräch ist, dass Sie Elemente daraus bewusst einsetzen, um einen guten Kontakt herzustellen.

Auch zu dieser Empfehlung gibt es eine Ausnahme: Wenn Ihr Kunde erbost ist und laut wird, tun Sie es ihm nicht gleich. Statt dessen gilt: Zuhören, verstehen, Verantwortung übernehmen, Lösungen anbieten oder gemeinsam erarbeiten.

	<p>Achten Sie bei Gesprächen mit Kollegen oder in der Familie einmal auf Ähnlichkeiten. Stellen Sie selbst durch „angleichendes Verhalten“ Ähnlichkeiten her. Welche Erfahrungen machen Sie?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	--

---

- Die Aufmerksamkeit lenken („Leading“) -

Stellen Sie sich vor, Sie wollen Inline-Skating lernen. Sie kommen in die entsprechende Abteilung eines Sporthauses, um sich passend auszurüsten. Der Verkäufer teilt Ihnen gleich zu Anfang mit, was für Risiken auf Sie zukommen. Er zählt die Gefahren für Ihre Gesundheit auf, die er gewissenhaft mit Unfall-Zahlen aus der Vergangenheit begründet. Er hat auch noch ein paar negative persönliche Erfahrungen auf Lager. Er tut dies alles, damit Sie gut informiert sind, in bester Absicht. Wie groß ist Ihre Bereitschaft, bei diesem Verkäufer einzukaufen?

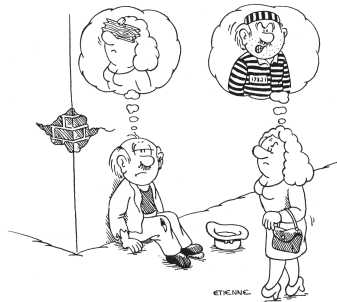
Vielleicht geraten Sie aber statt dessen an einen Verkäufer, der Ihnen den Spaß am Inline-Skating schildert. Er sieht und kommentiert zwar realistisch die Risiken dieses Sports, tut dies aber mit der Empfehlung, nicht nur die Inline-Skater, sondern auch Knie- und Handgelenkschoner sowie einen Sturzhelm zu kaufen. Er malt Ihnen aus, wie schnell der Sport zu erlernen ist, und wie viel Freude Sie daran haben werden.

Damit haben Sie zwei verschiedene Denkmuster, zwei verschiedene Grundeinstellungen der beiden Verkäufer entdeckt. PROBLEM-orientiert und tendenziell pessimistisch sowie LÖSUNGS-orientiert und tendenziell optimistisch. Mit der jeweiligen Grundeinstellung führen die Verkäufer Sie in unterschiedliche gedankliche „Räume“ und möglicherweise zu verschiedenen Entscheidungen (Abwarten oder Kaufen).

- Meine Beurteilung des Kunden hinterfragen -

Oft genug erleben wir Kunden, bei denen ein Verhaltensmerkmal alle übrigen überdeckt bzw. überstrahlt. Wir erleben die Person als arrogant oder ängstlich, aggressiv oder vertrauenswürdig. Sie macht eine bestimmte Bemerkung, wählt eine bestimmte Geste, und schon ist uns der Kontakt mit der Person besonders unangenehm oder aber besonders angenehm. Stereotype verleiten uns dazu, von Männern andere Eigenschaften zu erwarten als von Frauen, von Kindern andere Eigenschaften als von alten Menschen, von Skandinaviern andere Eigenschaften als von mediterranen Menschen. Manchmal überstrahlt eine bestimmte Eigenschaft alle übrigen Merkmale wie der Mond seine unmittelbare Umgebung wie einen Hof ausleuchtet. Sprichwörter lehren uns, welche Merkmale logisch zusammen gehören, aber hat schon einmal jemand überprüft, ob Dummheit tatsächlich mit Stolz einher geht oder ob diese Verbindung nur ganz wenige Zeitgenossen auszeichnet. Und schließlich neigen wir dazu, aus einer oder wenigen Beobachtungen auf die Persönlichkeit eines Menschen zu schließen. Haben wir ihn bei einer Lüge oder bei einem Fehler ertappt, ist er für uns ein Lügner oder ein nachlässiger Mensch.

## Beurteilungsfehler erkennen




- „Schon auf den ersten Blick“
- Vorgefertigte Bilder (Stereotype):  
Männer sind ... / Frauen sind ...
- Der Halo-Effekt: Eine Eigenschaft überstrahlt alles
- Logischer Fehler: „Dummheit und Stolz“
- Zuschreibungsfehler: Aus einer Lüge wird ein „unehrlicher Typ“

Die Abbildung soll auffordern, unserer Urteilsfähigkeit zu misstrauen und Menschen, die uns als besonders brillant oder unangenehm aufgefallen sind, ein zweite Chance zu geben, sich zu zeigen, wie sie im Alltag tatsächlich sind. Gerade der Verkäufer macht sich das Leben etwas leichter, wenn er ein wenig Nachsicht hat gegenüber seinen Zeitgenossen.

- Information und Bedarfsermittlung -

Nach der Kontaktaufnahme kommt das Gespräch in die Informationsphase. Hier geht es darum, herauszufinden, was der Kunde braucht und was ihm angeboten werden kann. Häufig äußern Kunden ihre Wünsche unklar oder unvollständig, weil sie nicht genau wissen, was sie wollen. Durch **gezielte Fragen** lassen sich jedoch einige Wünsche und Motive des Kunden erfassen. Ein Angebot sollte erst erfolgen, wenn klar ist, was der Kunde tatsächlich braucht oder wünscht.

<p><b>Gezielte Fragen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bringen Antworten und Informationen</li> <li>➤ öffnen den Kunden für ein Gespräch</li> <li>➤ verhindern das Entstehen von Konflikten</li> <li>➤ grenzen das Kundenproblem enger ein und machen es transparent</li> </ul>
-------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ verhindert die eigene Vielrednerei</li> <li>✚ bringen ein festgefahrenes Gespräch in Gang</li> <li>✚ helfen, die Initiative in der Hand zu behalten</li> <li>✚ signalisieren Interesse am Kunden</li> <li>✚ können anstelle eines Einwandes eingesetzt werden</li> <li>✚ sind das beste Mittel, um herauszufinden, ob Aussagen und Argumente beim Kunden richtig ankommen, verstanden und akzeptiert werden.</li> </ul>
---	--

Es gibt verschiedene Arten, Fragen zu stellen. Verkäufer, die wissen, wie die verschiedenen Fragetypen funktionieren und welche Antwortmöglichkeiten dahinterstecken, verfügen über ein wichtiges Instrument für ihre Gesprächsstrategie.

Die offene Frage („Welche Wünsche haben Sie?“ – „Wie gefällt Ihnen dieser Vorschlag?“) lässt der Antwort den größten Spielraum. Der Kunde kann in beliebiger Weise, in selbst gewählter Genauigkeit und Ausführlichkeit antworten. Eine kurze Ja- oder Nein-Antwort ist nicht möglich.

Statt einer geschlossenen Frage:	... eine offene Frage stellen:
„Können wir so verbleiben?“	„Wie sollen wir verbleiben?“
„Können Sie sich bis morgen entscheiden?“	„Bis wann entscheiden Sie sich?“
„Soll ich noch mal anrufen?“	„Wann soll ich mich wieder melden?“
„Geht es Ihnen um den Preis?“	„Woran liegt es, dass Sie zögern?“
„Ist das ein großer Unterschied?“	„Wie groß ist der Unterschied?“

Statt eine Frage völlig offen zu stellen, kann sie im Verkauf mit einem Vorteil kombiniert werden. Frage und Nutzen werden dann zusammen in einen Satz verpackt und bringen den Kunden zum gezielten Nachdenken.

Statt einer völlig offenen Frage:	... formulieren Sie:
„Was halten Sie davon?“	„Was halten Sie von der Kostenersparnis?“
„Wie gefällt Ihnen das?“	„Wie sagen Sie zu der sparsamen Verwendung?“
„Was meinen Sie dazu?“	„Was meinen Sie zu dieser einfachen Anwendung?“
„Wie denken Sie darüber?“	„Wie denken Sie über die wetterfeste Ausführung?“

Der Verkäufer sollte nach seiner Frage auf eine Antwort des Kunden warten. In der Regel wird er sich positiv äußern zu der gestellten Frage. Damit bestätigt er, dass der den Nutzen des Produktes erkannt hat. Lehnt er ab, dann kann als nächste Frage eine offene Frage folgen: „Was ist dann wichtig für Sie?“

Fragen sollten positiv formuliert werden. Zu vermeiden sind Aussagen wie NIE, NICHT, KEINE. Aber auch Fragen nach PROBLEMEN, BESCHWERDEN und UNZUFRIEDENHEIT sollten in dieser Phase des Gesprächs unterbleiben, um den Kunden nicht Probleme (allgemein oder mit einem vormals gekauften Produkt) zu unterstellen.

Statt negativ:	... formulieren Sie besser positiv:
„Haben Sie sich noch nicht entschieden?“	„Wie haben Sie entschieden?“
„Gibt es Probleme?“	„Was ist vorgefallen?“
„Hat es Ihnen nicht gefallen?“	„Wie hat es Ihnen gefallen?“
„Ist es Ihnen zu teuer?“	„Welche Preisvorstellung haben Sie?“
„Haben Sie keine Zeit?“	„Wieviel Zeit hätten Sie?“


Wenn der Verkäufer Fragen stellt, beteiligt er den Kunden am Gespräch. Der Verkäufer sollte es vermeiden, ausschließlich Behauptungen aufzustellen! Sonst wirkt er beherrschend, übt Druck aus und verhindert einen Dialog. Behauptungen können darüber hinaus zum Widerspruch reizen.

Statt einer Behauptung:	... eine Frage formulieren:
„Unsere Lieferzeiten sind sehr günstig!“	„Legen Sie Wert auf kurzfristige Lieferzeiten?“
„Die Oberfläche ist sehr robust!“	„Kommt es Ihnen auf eine robuste Oberfläche an?“
„Wir sind im Service sehr stark!“	„Auf was legen Sie beim Service besonderen Wert?“
„Wir unterstützen Ihre Mitarbeiter bei der Einarbeitung!“	„Es ist für Sie wichtig, dass wir Ihre Mitarbeiter bei der Einarbeitung unterstützen?“


Schließlich können selbst-bezogene Aussagen den Gedankenfluss bzw. Suchvorgang des Kunden behindern. Der Kunde möchte sich im Normalfall nicht mit den Überzeugungen des Verkäufers auseinandersetzen, sondern bei der Entwicklung einer tragfähigen Lösung oder bei einer anstehenden Entscheidung unterstützt werden. Dafür ist es wichtig, dass sich der Verkäufer auf die Situation und Gedankenwelt des Kunden einstellt und nicht den Kunden bei seinen Überlegungen stört.

Statt einer selbst-bezogenen Aussage:	eine kunden-bezogene Frage formulieren:
„Das stellt uns vor (keine) Schwierigkeiten!“	„Welches sind Ihre genauen Anforderungen an unsere Leistung?“
„Das können wir (nicht) sehr schnell organisieren!“	„Wann passt die Lieferung bei Ihnen am besten?“
„Bei uns sind Sie da (nicht) richtig!“	„Helfen wir Ihnen damit einen Schritt weiter?“
„Da haben wir (k)eine sehr wirtschaftliche Variante für Sie!“	„Denken Sie, dass Sie mit dieser Variante wirtschaftlicher arbeiten können?“

## 2.3 Argumentation und Einwandbehandlung

	<p>Wie sind Kundeneinwände zu verstehen?          Wie kann ich Kundeneinwänden sinnvoll begegnen?          Wie helfen mir Kundeneinwände weiter?</p>
--	--

Eine kleine, alltägliche Geschichte zum Einstieg:

<p>Paul und Paula feiern</p> 	<p>Ein Jubiläum steht an – 10 Jahre sind wir schon ein Paar! Wenn das kein Grund zum Feiern ist ... „Paul, ich möchte ein richtig großes Fest mit vielen Gästen. Alle unsere Freunde und Bekannte sollen dabei sein!“ – Ja, aber Paula, dafür ist doch unsere Wohnung viel zu klein! Lass uns besser nur unsere engsten Freunde einladen!“ – „Macht doch nichts, Paul. Wir räumen den Esstisch raus, stellen die Klappstühle vom Balkon noch rein und legen in der Sitzecke noch Kissen auf den Boden.“ – „Ja, aber Paula, wie sieht das denn aus. Und richtig miteinander reden kann man so auch nicht.“ – „Paul, du bist immer so kompliziert. Gerade in so einer lockeren Atmosphäre ohne feste Sitzordnung kommt Stimmung auf.“ – Mag ja sein, Paula, aber richtig essen kann so</p>
--	--

---

	auch niemand. Und mit dem Teller auf den Knien reden ... Ich weiß nicht!“
--	---

Noch wissen wir nicht, wie es ausgeht. Paul mag nicht anbeißen und sich Paulas Vorstellungen von einem schönen Fest anschließen. Immer wieder hat er Einwände, die er Paula mit einem JA, ABER präsentiert.

- Kennen Sie JA, ABER – Kunden? -

Welche Frage? Das ist doch Ihr tägliches Brot, oder? Wenn Sie solche Kunden nicht hätten, wären Sie doch kein Verkäufer, sondern ein „Verteiler“ Ihres Produktes. Nehmen Sie die Gelegenheit wahr, sich anhand einiger Beispiele in solche Kunden hineinzudenken:

- ✚ Ja, aber die Leistung des Gerätes ist zu niedrig! (Staubsauger)
- ✚ Ja, aber diese moderne Form ist eigentlich nicht mein Stil! (Thermoskanne)
- ✚ Ja, aber wenn ich diese Farbe nehme, bin ich sehr gebunden! (Jacke)

- Gedankenlesen? -

Die Einwände zeigen, dass Ihr Kunde sich seiner Sache noch nicht sicher ist. Er hat seine Entscheidung noch nicht gefällt, und hier können Sie ihm helfen. Bevor Sie seine Gedanken zu lesen versuchen, können Sie ihn doch gleich danach fragen, ob Ihre Vermutung richtig ist. Drei Überlegungen liegen auf der Hand, die Sie ihm mit vertiefenden Fragen anbieten können:

- ✚ Sie bieten an, den Einwand durch eine Lösung zu entkräften – zunächst gedanklich. Ihr Frage: Was wäre, wenn es dieses Modell mit einer stärkeren Leistungsaufnahme gäbe?
- ✚ Sie bieten Alternativen: Welchen Stil mögen Sie gerne? Wie finden Sie diese klassische Form zu ihrem Feiertagsgeschirr?
- ✚ Sie nehmen den Einwand des Kunden ernst und ergänzen das, was er als Nachteil empfindet, durch Vorteile: Ja, da haben Sie recht, die Farbe ist markant und – nicht jeder kann sie so gut tragen wie sie! Können Sie sich die tolle Wirkung zu einer schlichten schwarzen Hose vorstellen?

Liebe Gewohnheiten sind der festeste Klebstoff der Welt. Nützliche

Routinen hat jeder von uns, dazu gehören auch die sprachlichen Formulierungen, die Sie besonders als erfahrener Verkäufer verwenden. Da kann es durchaus von Vorteil sein, das Repertoire zu erweitern. Wer hört schon gerne Einwände und JA, ABER! Hoffentlich Sie, vor allem, wenn Sie sie als Training für Ihr verkäuferisches Geschick nutzen, frei nach dem alten Sprichwort: Es geht nicht darum, mit dem Kopf durch die Wand zu gehen, sondern eine Tür in der Wand zu finden.



Machen Sie eine kleine Übung mit Ihren Kollegen: Sammeln Sie Einwände von der Sorte JA, ABER. Wenn Sie zu dritt üben, kann A den Einwand bringen, B den (möglicherweise verborgenen) Kundenwunsch nennen und C für A Entscheidungshilfen in Form von Fragen (siehe oben) formulieren.

---

---

---

---

---

---

Wenn Sie mit Ihrer Antwort die unbewussten Wünsche oder Erwartungen des Kunden getroffen haben, haben Sie das i-Tüpfelchen des Verkaufsgespräch gefunden. Der Kunde wird dann von Ihnen begeistert sein, weil Sie ihn so gut verstanden und beraten haben. Dies ist der besondere Nutzen, den Sie ihrem Kunden geboten haben und der Sie als Verkäufer in den Augen des Kunden zu einem besonderen Verkäufer macht. Wie das nachfolgende Beispiel zeigt, bieten Sie Ihrem Kunden gleich mehrere i-Tüpfelchen, wenn Sie für Ihren Kunden mitdenken und ihn dann verbindlich und wenig aufdringlich beraten:



Ein Kunde geht eiligen Schrittes durch die Haushaltswarenabteilung eines Kaufhauses. Er bleibt bei einem Küchenblock aus Massivholz stehen. Er beschaut ihn von allen Seiten, tritt einen Schritt zurück, überlegt, streicht mit der hand über das Holz, sucht das Preisschild ... Eine Verkäuferin zeichnet in der Nähe Waren aus, bemerkt den Kunden und kommt hinzu: „Sie suchen das Preisschild? Es ist in der Schublade. Ist das nicht ein schönes Modell? Was meinen Sie?“ Der Kunde: Gefällt mir sehr gut ist

---

---

	<p>natürlich ein stolzer Preis. Wunderschönes Holz. Ob der allerdings vom Platz her passen wird?“ Verkäuferin: „Das haben wir gleich, Moment, ich hole einen Zollstock.“ Sie geht zur Kasse, kommt zurück mit einem Zollstock und einer Modellbeschreibung. „Bitte sehr, hier haben Sie noch weitere Informationen, der Block gehört zu einem größeren Programm exklusiver Holzküchenmöbel. Ich messe ihn gerne für Sie aus und gebe Ihnen hier meinen Namen und meine Telefonnummer, falls Sie noch Fragen haben. Rufen Sie mich doch einfach an!“ Welche i-Tüpfelchen wurden dem Kunden geboten? _____ _____ _____</p>
--	--

- Design ist Geschmacksache -

Unternehmen nutzen Kundenbefragungen, um möglichst genau herauszufinden, was ihre Kunden erwarten und kritisieren. Dabei bemängeln viele Kunden immer wieder, dass Verkäufer zu sehr von sich selbst ausgehen, besonders wenn es um Designfragen geht. Nur zu verständlich, dass Sie gelegentlich in einen Konflikt geraten, wenn Sie einerseits offen und ehrlich sein wollen und andererseits sich ganz auf Ihren Kunden einstellen wollen. Sie brauchen viel Einfühlungsvermögen, wenn ein Kunde einen „abenteuerlichen“ Geschmack hat. Stellen Sie am besten immer wieder die Wünsche des Kunden in den Mittelpunkt. Über Geschmack lässt ansonsten vortrefflich streiten. Mit der Grundeinstellung: Was nützt dem Kunden, wie kann ich seine Frage lösen, damit er zufrieden oder sogar begeistert unser Haus verlässt? – haben Sie den Schlüssel zu einer guten Beratung in der Hand.


- Da muss ich erst meinen Chef fragen! -

Nach einer ausführlichen Präsentation der neuen Bürogerätegeneration möchte sich der Kunde noch nicht festlegen. Er möchte Zeit gewinnen oder aber sich absichern und antwortet: „Da muss ich erst meinen Chef fragen!“

Ein erfahrener Verkäufer hat noch einen wertvollen Pfeil in seinem Köcher, die ANGENOMMEN – Frage:

- 
- „Angenommen, Ihr Chef wäre einverstanden, welches Modell würden Sie bevorzugen?“

Mit der ANGENOMMEN-Frage lenkt der Verkäufer die Phantasie seiner Kunden um den Einwand herum. Was der Kunde braucht, ist eine Vorstellung von dem Nutzen, das Produkt einsetzen zu können, und nicht eine Vorstellung von den Hindernissen.

	<p>Trainieren Sie im Kollegenkreis einmal die ANGENOMMEN – Fragen. Sammeln Sie Einwände, die Sie von Ihren Kunden kennen. Wie lauten die hierzu passenden ANGENOMMEN – Fragen?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	--

Manchmal kann sich Ihr Kunde einfach nicht entschließen, er weiß nicht so richtig, was er will bzw. nicht will. Sie können ihn dabei unterstützen, für sich eine gute Entscheidung zu treffen, wenn Sie am Ball bleiben.

Wenn Ihnen Unsicherheit signalisiert wird, z.B. durch Bemerkungen wie:

- „Ach, ich weiß nicht so recht!“
- „Eigentlich brauche ich es ja gar nicht!“
- „Irgendwie kann ich mich nicht entscheiden!“

dann können Sie Ihr Angebot zur Entscheidungshilfe in etwa so formulieren:

- „Was fehlt Ihnen, um eine Entscheidung treffen zu können?“
- „Wie kann ich Sie bei Ihrer Entscheidung unterstützen?“

- Vorwände unterscheiden sich von Einwänden -

Manche Kunden bevorzugen es, sich hinter einem Vorwand zu verstecken. Vorwände sollten wir nicht einreißen, denn der Kunden hat sie zu seinem Schutz errichtet. Wenn Sie die schützende Wand wegziehen, steht der Kunde schutzlos und irritiert da. Und selbst wenn

---

es uns gelingt, unter Einsatz von Charme und Überredungskunst den Kunden hinter seinem Vorwand hervor zu locken, bleibt beim Kunden doch ein peinliches Gefühl – und er wird einem weiteren Gespräch mit Ihnen aus dem Wege gehen.

- Augen und Ohren auf im Verkaufsgespräch -

Was Sie von Ihren Kunden hören, ist nur die halbe Wahrheit. Was signalisiert Ihr Kunde Ihnen durch seine Körpersprache? Bleibt er in Kontakt mit Ihnen, indem er Ihnen bzw. den Produkten zugewandt bleibt? Dann haben Sie Hinweise, dass aus dem Vielleicht noch ein JA werden kann. Oder ist er schon „auf der Flucht“? An der Körperhaltung und der Mimik des Kunden sehen Sie, ob Ihr Einsatz lohnend sein kann (Einwand) oder ob Sie sich im gemeinsamen Interesse zurückziehen sollten (Vorwand).

## **2.4 Verkaufsabschluss und Verabschiedung**

Die wichtigste Phase des Verkaufsgesprächs stellt der Abschluss dar, wobei er jedoch nicht überbewertet werden sollte, denn schließlich wird die Überzeugungsarbeit nicht in den letzten Minuten geleistet.

Der Verkaufsabschluss beginnt schon zu Anfang des Kundengesprächs. Möglichst früh sollte abgetastet werden, ob der Kunde zu einem Kauf des Produktes oder einer Inanspruchnahme der Dienstleistung bereit ist. Lässt sich der Kunde mit nur einem Argument überzeugen, so sollte auf keinen Fall ein weiteres Argument für das Produkt aufgeführt werden, denn jedes überflüssige Argument könnte Widersprüche hervorrufen oder den Kunden langweilen, da es schon zuvor oft genug gehört wurde. Außerdem hat eine „Überargumentation“ den Anschein, als hätte man den Bedarf des Kunden nicht verstanden.

Oftmals ist es für den Verkäufer schwierig, die richtige Überleitung zum Verkaufsabschluss zu finden. Das Gespräch mit dem Kunden ist fortgeschritten, aus Sicht des Verkäufers wurden genügend Informationen zum Produkt gegeben. Allerdings zeigt der Kunde immer noch keine deutliche Absicht des Kaufinteresses.

Woran erkennt der Verkäufer nun, dass sein Gegenüber bereit ist, das Produkt zu kaufen?

Der Kunde gibt bewusst oder unbewusst durch gesagtes oder durch Körpersprache seine Kaufsignale zu erkennen, die dann vom Verkäufer rechtzeitig und richtig erkannt werden müssen.

---

Handelt es sich um ein persönliches Verkaufsgespräch, so sind körpersprachliche Abschlusssignale, wie z.B. das plötzliche Ändern der Körperhaltung, oftmals deutlich zu sehen, und bedeuten fast immer, dass der Kunde zu einer Entscheidung gekommen ist. Um sicherzustellen, dass das Signal auch richtig gedeutet wurde, kann eine Kontrollfrage (z.B. „Ich sehe, dass Sie zu einer Entscheidung gekommen sind.“) gestellt werden. Wird diese Frage negativ beantwortet, so gilt es das Gespräch einfach weiter zu führen.

Bei einem Telefongespräch mit dem Kunden kann man sich nicht auf Gestiken des Gesprächspartners berufen, sondern muss sich auf verbale Signale verlassen. Für das Telefongespräch gilt deshalb genau hinzuhören und auch eventuelle nonverbale Zeichen zwischen den Zeilen zu entdecken, wie z.B. intensives Zuhören, oder eine ruhige und interessierte Stimme des Kunden.

Äußerungen und Fragen zu Lieferzeit, Konditionen, Kundendienst etc. zeigen, dass sich der Angerufene bereits mit dem Kaufgedanken auseinandergesetzt und angefreundet hat.

Stimmt der Kunde im Laufe des Gesprächs Ihren Argumenten zu, zeigt das seine „Identifikation mit dem Produkt“.

Der Verkäufer hat allerdings nicht immer das Glück, auf offene Signale von Seiten des Käufers zu stoßen. Der Kunde ist oft unsicher eine Kaufentscheidung zu fällen und zögert, seine Zustimmung zum Kauf zu geben, denn immerhin bleibt für ihn eine Art Restrisiko, ob die Argumente, die der Verkäufer ihm nun genannt hat, auch wirklich hieb- und stichfest sind. Geht der Verkäufer davon aus, dass es selbstverständlich ist, dass der Kunde sein Produkt kaufen wird, und lässt im Gespräch keine Zweifel daran erkennen, so hat er die Möglichkeit, Alternativ- und Auswahlfragen anstelle von geschlossenen Fragen zu stellen. Damit schränkt man die Möglichkeit des direkten „Neins“ des Kunden ein. Bevor man dem Kunden jedoch den Eindruck gibt, aufdringlich sein Produkt „an den Mann“ bringen zu wollen, sollte man ein solches Nein akzeptieren. So hinterlässt man einen besseren Eindruck, als versuchte man ihn mit Argumenten zu überhäufen.

Je nach Gesprächsverlauf und Gesprächspartner können verschiedene Techniken zum gewünschten Ergebnis, dem Kauf des Produkts, führen.

- Teilentscheidungen herbeiführen -

Überhäufen Sie den Kunden nicht mit Argumenten, sondern führen Sie

---

ihn langsam zu Teilentscheidungen. Diese Methode hat den Vorteil, dass sich der Kunde nicht in die Enge getrieben fühlt, die ersten Sympathien für Ihr Angebot entwickelt und langsam beginnt sich zu entscheiden.

✚ Verkäufer: „Sie entscheiden sich sicher für das leichter zu bedienende Videogerät.“

✚ Kunde: „Ja, das wäre vorteilhafter für mich.“

- Alternativfrage stellen -

Bei dieser Technik geht es nicht darum, dass der Kunde kauft; das wird von vornherein vorausgesetzt. Interessanter ist jedoch, für welche Lösung er sich entscheidet.

✚ Verkäufer: „Neigen Sie eher dazu, die schwarzen oder die grauen Jacken zu bestellen?“

✚ Kunde: „Ich bin mir nicht sicher, ich finde sie etwas teuer.“

✚ Verkäufer: „Sie kosten 70 Mark und sind qualitativ hochwertig. Wir können sie Ihnen bis Mittwoch liefern, oder benötigen Sie sie noch früher?“

✚ Kunde: „Nein, Mittwoch ist optimal.“

- Zusammenfassungstechnik -

Hierbei werden alle positiven Teilentscheidungen und alle wichtigen Aussagen des Kunden noch einmal zusammenfassend dargelegt.

✚ „Ich fasse noch einmal zusammen ...“

✚ „Sie sind also einverstanden, dass ...“

Wichtig ist es auch, während des Kundengesprächs Notizen zu machen, um Kernaussagen zu sammeln und so die Möglichkeit haben, sich jederzeit wieder auf diese zu berufen. Möchten Sie nun zu einem Verkaufsabschluss kommen, so bietet Ihnen das Mitgeschriebene eine ideale Basis für eine Zusammenfassung.

- Trumpf – Technik -

Heben Sie sich das überzeugendste Argument für den Schluss auf, denn das letztgenannte prägt sich der Zuhörer am Besten ein. So

---

haben Sie die Chance, den Kunden doch noch zu überzeugen, wenn er mit dem zuvor Gehörten nicht ganz zufrieden scheint.

Voraussetzung für diese Argumentationstechnik ist, dass man sich schon vor dem Gespräch im Klaren ist, welches Argument das Schwerwiegendste ist.

✚ „Ich sollte noch erwähnen ...“

✚ „Wissen Sie bereits, dass ...“

- Technik der falschen Entscheidung -

Unterbreiten Sie Ihrem Kunden ein Angebot, von dem Sie wissen, dass er es auf jeden Fall ablehnen wird. Zeigt der Gesprächspartner die erwartete negative Reaktion, so bereiten Sie ihm Ihr eigentliches Angebot aus.

- Verabschiedung -

Genau wie der berühmte erste Eindruck, bleibt auch der letzte Eindruck einem Gesprächspartner immer in Erinnerung. Deshalb sollte man auch hier darauf achten, wie man sich verhält. Unabhängig, ob der Verkauf des Produktes nun gelungen ist oder nicht, ein „Danke schön“ ist immer angebracht, sei es für das Vertrauen, das in mich als Verkäufer investiert wird, wenn es zum Auftragsabschluss gekommen ist, oder für die Zeit, die der Kunde mir aufmerksam zugehört hat, auch wenn ich ihn letztendlich nicht von meinem Produkt überzeugen konnte.

Allerdings gilt es, die Freude und den Dank über einen abgeschlossenen Kaufvertrag nicht zu übertreiben. Ein schlichter Satz wie z.B. „Ich bedanke mich für Ihr Vertrauen“ bringt den Gesprächspartner nicht in Verlegenheit oder verleitet ihn gar zu Zweifeln.

Sollten Sie während des Gesprächs zu keinem Abschluss gekommen sein, so verabschieden Sie sich doch stets freundlich und versuchen den Kontakt zum Kunden in Form eines weiteren Gesprächstermins zu halten.

## 2.5 Gesprächsnachbereitung

Kundenbesuche sind aufwendig. Die beste Vorbereitung auf das nächste Kundengespräch gelingt dem Unternehmer oder Verkäufer

unmittelbar nach Abschluss des aktuellen Kundenbesuchs. Die Nachbereitung kommt jedoch oft zu kurz:



Sie haben keinen Besuchsbericht gemacht, weil Sie glauben, alles Wichtige im Kopf behalten zu können. Die vom Kunden erhaltenen Unterlagen und seine Visitenkarte helfen Ihnen jetzt auch nicht weiter.

Von Kundenbesuchen zurückgekehrt finden Sie erst einmal eine Menge liegengebliebener Arbeit vor. Der Rückstand muss aufgearbeitet werden, die Nachbereitung ist somit schnell vergessen. Die Folge ist: Sie werten das Gespräch erst Wochen nach dem Besuch aus – viel zu spät, um sich noch an Details zu erinnern.

Wenn Sie sich auf das Notwendigste konzentrieren, kommen Sie mit maximal zehn Minuten Gesprächsnachbereitung aus. Eine Hilfe bieten vorbereitete Formulare, die das zurückliegende Gespräch leicht zu strukturieren helfen:

Besuchsbericht					
Kunde			Datum		
Gesprächsthema & Ziel	Kernaussagen des Kunden	Meine Kernaussagen	Ergebnis (Wünsche, Bedarf)	Wer erledigt was bis wann	Nächster Termin (Besuch/Tel.)

Nehmen Sie die Nachbereitung ernst. Ein Kundenkontakt, der nicht nachbereitet wird, ist den finanziellen und zeitlichen Aufwand nicht wert. Auf der Grundlage der Nachbereitung können Sie dagegen schon erste Überlegungen für Ihr weiteres Vorgehen anstellen und in Ihren nächsten Besuchsbogen eintragen:

-  Was ist mein Ziel für den nächsten Gesprächskontakt?
-  Welche Leistungen und Konditionen kann ich meinem Kunden anbieten?



Welche Nutzenargumente werde ich ansprechen?



Welche Serviceangebote kann oder will ich ins Spiel bringen?

Die Gesprächsnachbereitung dient einem zweiten Ziel. Als Unternehmer oder Verkäufer müssen Sie Klarheit über Ihr eigenes Vorgehen sowie die Stärken und Schwächen Ihrer konkreten Gesprächsführung zu erzielen. Wenn Sie wiederum eine Checkliste nutzen, dann gehen Sie effizient mit Ihrer knappen Zeit um. Entwickeln Sie aus der Beurteilung möglichst gleich die Strategie für den nächsten Kundenkontakt, auch wenn er telefonisch erfolgt. Jeder Rückblick gibt Ihnen mindestens einen neuen oder verbesserten Ansatzpunkt für die Zukunft.

WAS	... ist mir gelungen?
	... habe ich noch nicht erreicht?
	... kann ich aus dem Gesprächsverlauf lernen?
	... will ich in Zukunft anders oder zusätzlich tun?
	... will ich in Zukunft unterlassen?
WELCHE	... Aussagen haben den Kunden geöffnet oder beeindruckt?
	... Aussagen hat der Kunde möglicherweise nicht akzeptiert?
	... Wünsche und welchen Bedarf hat der Kunde genannt?
	... Aspekte sind für die Entscheidung des Kunden wichtig?
	... Themen müssen noch besprochen werden?
	... Hausaufgaben muss ich in den nächsten Tagen erledigen?
	... konkreten Fehler sind mir möglicherweise unterlaufen?

WIE	... habe ich beim Kunden Interesse geweckt?
	... habe ich für ein gutes Gesprächsklima gesorgt?
	... habe ich die Wünsche und den Bedarf des Kunden ermittelt?
	... habe ich die Leistung und seinen Nutzen präsentiert?
	... beantworte ich offene Fragen des Kunden?
	... bin ich mit kritischen Fragen und Einwänden umgegangen?
	... habe ich das Preisgespräch geführt?
	... werde ich jetzt weiter vorgehen?
WO	... liegen die Stärken und Schwächen meines Angebots?
	... war ich zu forsch oder zu langsam im Gespräch?
	... habe ich möglicherweise zu schnell aufgegeben?
WARUM	... ist das Gespräch in dieser Weise gelaufen?
	... konnte ich nicht so viel wie geplant erreichen?

### 3 PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN

#### 3.1 Kundenbegeisterung

Wer seine Kunden nicht nur zufriedenstellen, sondern dauerhaft an sich binden möchte, muss sie begeistern, übertreffen, verblüffen – kurzum: ihre Erwartungen übertreffen. Diese Spitzenposition kann nur erreichen, wer mehr bietet als andere. Nur dann wird der Anbieter aktiv weiterempfohlen. Eine absolute Spitzenleistung allen Kunden mit ihren unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen gleichermaßen anzubieten erweist sich in der Praxis jedoch als unmöglich.

Wesentlich realistischer, dazu strategisch sinnvoller ist es, für jemand ganz Bestimmtes etwas ganz Besonderes zu sein. Dafür ist es erforderlich, eine deutlich sichtbare Kompetenz aufzubauen, damit das Leistungsangebot von den möglichen Kunden auch wahrgenommen, nachgefragt und wertgeschätzt werden kann. Ein solcher Erfolg ist vor allem eine Frage der richtigen Strategie, nämlich wie und wofür die vorhandenen Kräfte im Unternehmen gezielt am besten einzusetzen

---

sind.

Außergewöhnliche Erfolge gehen fast immer auf eine Konzentration der Kräfte und auf Spezialisierung zurück. Wer dagegen auf allen Gebieten gut sein will, kann allenfalls durchschnittlich werden. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter verlieren oder verzetteln sich jedoch im Tagesgeschäft in Nebensächlichkeiten und finden keine Zeit, sich um die wirklich wichtigen Dinge zu kümmern, nämlich Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Kundenorientierung zu ergreifen. Statt Fokussierung auf spezielle Kundengruppen wird in der Mehrzahl der Unternehmen operative Hektik praktiziert.

<b>Emnid- Umfrage für den SPIEGEL</b>	Was Kunden in Deutschland stört: 72 % – unfreundliches Personal 70 % – überzogene Preise 61 % – mangelnde Hilfsbereitschaft 57 % – schlampige Auftragserfüllung 56 % – undurchsichtige Rechnungen 56 % – lange Wartezeiten
---	--



Trotz aller gegenteiligen Beteuerungen stellt Kundenorientierung noch keinen zentralen Wert ihrer Unternehmenskultur dar. Auch wenn fieberhaft daran gearbeitet wird, besser, schneller oder billiger als die Konkurrenz zu sein, geht es letztlich doch um Wettbewerbsorientierung und nicht um Kundenorientierung. In vielen Unternehmen fehlt der schlagkräftige Beweis dafür, dass das gesamte Denken und Handeln aller Beschäftigten auf die Bedürfnisse, Wünsche und Problemfragen der Kunden ausgerichtet ist. Die zentrale Frage einer Kundennutzen-Orientierung muss lauten: Durch welche Produkte und Leistungen können wir einer genau definierten Kundengruppe ein Höchstmaß an Nutzen bieten? Ein totales Qualitätsmanagement im Hinblick auf Kundennutzen bedeutet eine perfekte Qualität bei der angebotenen Produkten und Dienstleistungen, eine exzellente Servicequalität über alle Phasen des Kundenkontaktes hinweg und eine erstklassige Beziehungsqualität: Nicht nur Freundlichkeit, sondern verlässliche Freundschaft.

## Der persönliche Weg zur Kundenbegeisterung



Service gewinnt zunehmend eine entscheidende Bedeutung als Instrument zur Differenzierung im Wettbewerb, da sich die Produkte preislich wie funktionell immer ähnlicher werden. Das Gesamtniveau des angebotenen individuellen Services hat sich jedoch insgesamt verschlechtert: Verkäufer wissen oft nicht Bescheid, sind desinteressiert oder gar unverschämt. Kellner sind weder freundlich noch höflich und schaffen es perfekt, den Gast zu übersehen.

Die Serviceorientierung lässt immer noch zu wünschen übrig. Eine FOCUS-Studie belegt:

- ✚ 73 % der Konsumenten bedienen sich am liebsten selbst, da das Personal häufig wenig hilfreich ist
- ✚ 62 % haben den Eindruck, dass Verkäufer ihre Aufgabe als Berater lustlos und desinteressiert wahrnehmen
- ✚ 58 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass man bei vielen Handels- und Dienstleistungsunternehmen als Kunde inzwischen soviel selbst machen muss, dass man sich oft wie der billigste Mitarbeiter vorkommt
- ✚ 97 % merken sich hingegen sehr wohl, wo sie gut bedient worden sind und insgesamt gute Erfahrungen mit dem Service gemacht haben.

Kunden-Killer	... und Gegenmaßnahmen
„Weiß nicht, da bin ich überfragt!“	„Ich werde mich sofort informieren.“
„Nein, geht nicht!“	„Ich kann jetzt das ... für Sie tun.“
„Dafür bin ich nicht zuständig!“	„Es wird Ihnen sofort Herr/Frau X weiterhelfen.“
„Das ist nicht meine Schuld!“	„Ich überlege, was ich für Sie tun kann.“
„Da müssen Sie sich an meinen Chef wenden!“	„Ich werde Ihnen gern weiterhelfen.“
„Regen Sie sich doch nicht so auf!“	„Entschuldigen Sie bitte ...“
„Warten Sie, ich bin gerade beschäftigt!“	„Ich bin gleich bei Ihnen ...“
„Rufen Sie später noch mal an!“	„Wann kann ich Sie zurückrufen?“
„Das kann ich besser beurteilen!“	„Ich tue mein Bestes, um sofort die Sache zu klären.“
„Stimmt – ein unmöglicher Laden hier!“	„Ich kann Ihre Enttäuschung gut verstehen.“

Der amerikanische Experte für Service- und Dienstleistungsqualität, Leonard L. Berry, empfiehlt vier Prinzipien für eine exzellente Servicequalität:

**Führungskompetenz**


**Wie gewinnen wir exzellente Beziehungen zu unseren Kunden?**

**Zuverlässigkeit** - vorhersagbar einwandfreie Leistungen

**Kulanz** - Um das Vertrauen des Kunden wieder zu gewinnen, wenn die Leistung einmal mangelhaft war

**Überraschung** - ein Extra, mit dem der Kunde nicht gerechnet hat

**Fairness** - Grundhaltung für den partnerschaftlichen Umgang zwischen uns und unseren Kunden



Kunden erwarten, dass sie auf der Beziehungsebene wahrgenommen werden. Jeder Mensch hat ein Urbedürfnis nach Beachtung, auch wenn es auf der Sachebene unterschiedliche Auffassungen gibt. Der

---

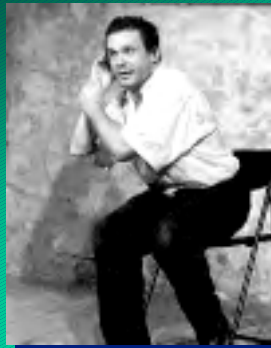
Betreiber und Inhaber der irischen Supermarktkette SUPERQUINN, Feargal Quinn, weist in seiner Erfolgsgeschichte „Crowning the Customer“ drei große Erfolgsgeheimnisse aus, warum er ein Gefühl für den Kunden bekommen hat:

- ✚ Listening to customers: the first big secret
- ✚ Listening to customers: the second big secret
- ✚ Listening to customers: the third big secret.

Obwohl Aufmerksamkeit, Anerkennung und Freundlichkeit ganz natürliche menschliche Verhaltensweisen sind oder sein sollten, müssen sie firmenintern immer wieder trainiert werden.

**Führungskompetenz**

**Crowning the Customer**  
(Feargal Quinn, Superquinn)



**Kunden erwarten, dass sie persönlich ernst und wahrgenommen werden. Jeder Mensch hat ein Urbedürfnis nach Beachtung**

### 3.2 Umgang mit schwierigen Kunden

<b>Das Gewürz der Seligen</b>	Am Rande eines Bergdorfes lebte ein wortkarger Bauer mit seiner Familie. Eines Tages starb seine Frau. Der Bauer trauerte ein Jahr lang um sie, dann suchte er sich eine neue Frau. Um die beiden stand es von Anfang an gut, und die Frau gab sich große Mühe, es ihrem Mann recht zu machen. Doch jedes Mal bei Tisch schüttelte der Bauer den Kopf und brummte: So nicht
-------------------------------	---



das Gewürz der Seligen fehlt.“ Das betrübte die Bäuerin sehr. Sie probierte neue Gewürze, pflanzte Kräuter, las Kochbücher – nichts half. Immer wieder bei Essen: „So nicht, das Gewürz der Seligen fehlt!“ Eines Tages war sie so traurig, dass sie über ihren Kummer die Suppe auf dem Feuer vergaß. Erst als ihr der Geruch von angebranntem Essen in die Nase stieg, sprang sie auf, riss den Topf vom Feuer, um noch etwas zu retten. Schon läuteten die Glocken zum Mittag und der Bauer und die Knechte kamen vom Feld. Sie stellte die Suppenschüssel auf den Tisch. Kaum hatte der Bauer den ersten Löffel im Mund, so leuchteten seine Augen und er rief aus: „Das ist es, dieses Gewürz hat die Selige auch immer benutzt!“

Der **Vielredner** kennt sich gut aus in der Materie. Er redet viel, meist laut, weiss in der Regel alles und lässt Sie nur selten zu Wort kommen. Zu jedem Thema hat er etwas beizusteuern, weshalb man mit ihm vom „Hundertsten ins Tausendste“ kommt, meist jedoch nicht auf das von Ihnen angestrebte Thema. Er möchte nur ungern von Ihnen unterbrochen werden, kürzt aber regelmäßig Ihre eigenen Ausführungen ab. Eine Gesprächspause von ihm abzuwarten, wäre fast sinnlos, hier müssen Sie unterbrechen:

- ✚ Wenn ich Sie richtig verstanden habe ...
- ✚ Zusammengefasst heißt das also ...

Der Vielredner wünscht sich Gehör und Akzeptanz, die er an anderer Stelle nicht bekommt oder nicht als solche versteht. Lassen Sie ihm die Wertschätzung zukommen, die ihm als Ihr Gesprächspartner zusteht. Lassen Sie sich nicht irritieren, sondern verfolgen Sie ruhig Ihren Gesprächsfaden. Führen Sie ihn immer wieder auf Ihr Thema zurück, ohne ihm dabei Ihre Wertschätzung zu entziehen.

Der **Besserwisser** weiss nicht nur alles, sondern alles auch noch besser. Er wird von seiner Überzeugung nicht abweichen. Er lässt sie spüren, dass Sie ihm oder seinem Unternehmen nur etwas verkaufen wollen. Auf die Idee, dass Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung für ihn von Nutzen sein kann, kommt er nicht. Typische Formulierungen seinerseits lauten: „Darüber bin ich schon bestens informiert!“, „Kenne ich schon!“, „Hören Sie mir mal genau zu ...“, „Sie sollten doch wissen ...“

Der Besserwisser wünscht sich noch mehr als der Vielredner Gehör und Akzeptanz. Beim Besserwisser mischt sich sogar schon eine Portion Verzweiflung hinein, weil alle Menschen in seiner Umgebung nicht die Kompetenz zeigen, die er von ihnen erwartet. Er ist der einzige, auf dessen Leistung sich das Unternehmen noch verlassen kann. Es ist jedoch nicht Ihre Aufgabe, sein Weltbild gerade zu rücken. Auf keinen Fall sollten Sie den Besserwisser zurechtweisen. Bitten Sie

---

ihn möglichst um Hilfestellung. Stellen Sie ihm Fragen darüber, was an Ihrem Produkt verbessert werden könnte. Das schmeichelt ihm zunächst, und wenn er sein Pulver verschossen hat, wird er, hoffentlich, auch Ihre Ausführungen akzeptieren.


Der **Vielbeschäftigte** hat für nichts Zeit, vielleicht gerade mal fünf Minuten für Sie. Aber nicht länger. Er steht stark unter Strom, darum wirkt er etwas fahrig und unkonzentriert. Nicht selten beschäftigt er sich während Ihres Gespräches noch mit anderen Dingen, schiebt der Sekretärin etwas zu, muss unbedingt mal eben zum Faxgerät und diktiert seinem Kollegen nebenbei die Anschrift des Unternehmens XY.

Der Vielbeschäftigte ist sein Gehalt nur wert, wenn er für zwei bis drei arbeitet. Dabei nimmt er sich für keinen Vorgang genügend Zeit, um ihn richtig zu durchdenken. Darum gehen Fehlentscheidungen häufiger zu seinen Lasten.

Lassen Sie sich nicht irritieren vom Vielbeschäftigten. Führen Sie das Gespräch so kurz und informativ wie möglich durch. Verlieren Sie nicht den roten Faden. Stellen Sie von Zeit zu Zeit Kontrollfragen, um zu überprüfen, ob Ihr Gesprächspartner noch bei der Sache ist und ob Übereinstimmung besteht bei den angesprochenen Punkten.

Der **Misstrauische** und der **Zyniker** machen es Ihnen schwer, ein entspanntes Gespräch zu führen. In der Regel sind der Misstrauische und der Zyniker zurückhaltend, eher negativ eingestellt und besorgt, selbst einen Fehler zu machen oder aber den Fehler eines anderen zu übersehen. Nur schwer kann der Misstrauische Ihnen zustimmen, nur selten kann er gegenüber einem Gesprächspartner Vertrauen fassen. Sie müssen damit rechnen, dass vielleicht schlechte Erfahrungen mit anderen Verkäufern bestehen. Da er Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung vorsichtig bis ablehnend gegenüber steht, sollten Sie offene Fragen stellen wie:

 Was halten Sie davon, ...

 Welche Erfahrung haben Sie damit gemacht?

Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Gesprächspartner etwas sagen möchte, fordern Sie ihn dazu auf. Geben Sie ihm Zeit, sich und seine Erfahrungen darzustellen. Das gibt Ihnen neue Anknüpfungspunkte für den weiteren Gesprächsverlauf. Präsentieren Sie aber nicht postwendend die Stärken Ihres Angebotes, sondern stellen Sie sich erst einmal auf die Erfahrungswelt Ihres misstrauischen oder zynischen Kunden ein.

Der **Entscheidungsschwache** baut Ihnen einige Hürden ins Verkaufsgespräch. Er verhält sich normalerweise ähnlich ruhig wie der Misstrauische, fragt mehrmals nach, um weitere Informationen zu

---



erlangen, oder aber um sich zu vergewissern, alles richtig erklärt bekommen zu haben. Er kann sich dann aber doch nicht entscheiden, wägt ab und schickt immer wieder Einwände ins Spiel, um sich noch nicht festlegen zu müssen: „Das kann ich mir so nicht vorstellen“, „Ich weiß nicht so recht“, „Vielleicht doch lieber nicht.“ Damit ist der Entscheidungsschwache der Bedächtige unter den schwierigen Kunden, der lieber mit leeren Händen nach Hause fährt, als einen Fehlkauf getätigt zu haben.

Drängen Sie den Entscheidungsschwachen nicht, er wird sich eher zurückziehen, als dass er bei Ihnen kauft. Stellen Sie auch hier offene Fragen, fassen Sie regelmäßig die bisherigen Ergebnisse (Vorentscheidungen) zusammen, damit er die Entscheidungsfindung besser strukturieren kann. Auch können Sie ihn fragen, was ihm mehr Sicherheit für seine Entscheidung geben würde. Auch gezielte Referenzen erweisen sich als gutes Hilfsmittel, wenn den Kunden interessiert, welche Erfahrung andere Kunden mit dem Angebot gemacht haben.

Der **Aggressive** appelliert an unsere Bereitschaft, Verantwortung und möglicherweise auch Schuld zu übernehmen. Mit kurze, barschen Antworten („Was wollen Sie schon wieder ...“, „Haben Sie nicht schon mal angerufen?“) provoziert er uns, ohne dass wir wissen, warum er eigentlich in dieser Weise auf uns reagiert.

Bleiben Sie standhaft, ruhig und gelassen. Der Vorwurf gilt selten Ihnen persönlich. Versuchen Sie einen Moment lang Verständnis für die Lage des Aggressiven aufzubringen, geben ihm Rückmeldung zu seiner Situation und klären Sie ab, inwieweit heute eine Lösung des Problems mit Ihrer Hilfe möglich ist. Bieten Sie ihm an, die Verantwortung zu übernehmen, die Sie tatsächlich tragen können und wollen. Gehen Sie nicht weiter. Lassen Sie sich nicht zu Zugeständnissen drücken.

Der **Impulsive** freut sich immer über ein Gespräch mit Ihnen. Er ist schnell zu begeistern, flacht jedoch genau so schnell wieder ab. Eine Viertelstunde nach Ihrem Gespräch hat er Sie wieder vergessen. Damit gehört der Impulsive nicht zu den zuverlässigen Vertragspartnern. Darum sollten Sie hier zügig zur Sache kommen und den Abschluss unter Dach und Fach bringen:

-  Bis wann brauchen Sie die Ware?
-  Ich schicke Ihnen heute abend das Angebot zu!

Der **Gönnerrhafte** und der **Snob** sind ebenfalls auf der Suche nach einer Sonderbehandlung. Sie stellen Ihre Formulierungen gerne im Plural dar („Wollen wir mal nicht so sein“, „Für Sie machen wir das gerne einmal“). Sie zeigen sich auch gerne von der spendablen Seite,

---

solange ihre Großzügigkeit ohne Zögern ausführlich gewürdigt wird. Wird bei der Würdigung ihrer Großzügigkeit der falsche Ton getroffen, ziehen sie sich schnell beleidigt zurück. Gegenüber dem Gönnerhaften und dem Snob sollten Sie sich für den Kauf bzw. Auftrag noch einmal besonders bedanken. Kündigen Sie bei einem Auftrag auch einen Anruf an, um zu erfragen, ob sie mit der Lieferung auch vollends zufrieden sind.

Der **Wichtigtu**er spielt mit falschen „Tatsachen“. Sie haben sofort das Gefühl, mit der rechten Hand der Unternehmensleitung zu sprechen. Der Wichtigtu

- ✚ Um was geht es denn?
- ✚ Das können Sie auch mit mir besprechen!
- ✚ Wissen Sie, mit wem Sie reden?
- ✚ Dafür bin ich zuständig!

Wenn es um den Kaufabschluss geht, verweist er dann plötzlich auf den Chef, mit dem er unbedingt noch Rücksprache halten muss. Den Wichtigtu

- ✚ Welche Summe wollen Sie genau investieren?
- ✚ Um welchen Betrag geht es genau?

Der **Ungeduldige** oder **Hektiker** fällt Ihnen schnell ins Wort, und zwar mit konkreten Fragen oder der Bitte, ein bißchen Tempo zu machen:

- ✚ Was ist das genau?
- ✚ Jetzt kommen Sie mal zur Sache!
- ✚ Geht das nicht schneller?

Bleiben Sie ruhig. Lassen Sie sich nicht anstecken, obwohl dies leicht passieren kann. Da Sie merken, dass der andere es besonders schnell mag, fassen Sie Ihr Angebot im Telegrammstil zusammen:

- ✚ Erstens 10.000 Stück
- ✚ Zweitens 3 Prozent Skonto
- ✚ Garantieleistung zweite Seite links.

Der **taktische Schweiger** ist schwer zu knacken. Wer zuerst redet und dem anderen entgegen kommt, hat bereits verloren. Kurze Sätze mit einer anschließenden Frage haben sich als wirkungsvoll erwiesen:

- ✚ Wollen Sie 1000 oder 1500 Stück?
- ✚ Zahlen Sie 3000 oder 4000 DM Steuern?

- 
- ✚ Welche Gründe haben, Sie hier keine Kosten einsparen zu wollen?

Der **Überhebliche** hat oftmals einen süffisanten Sprachstil:

- ✚ Wissen Sie, das habe ich schon gewusst!
- ✚ Das kenne ich bereits!
- ✚ Dort, wo ich herkomme, ist das gang und gäbe!
- ✚ Ich tue jetzt mal so, als hätte ich nichts bemerkt!

Fallen Sie nicht in den gleichen Jargon. Ihr Gesprächspartner würde sich darüber freuen. Bleiben Sie zurückhaltend und ruhig:


- ✚ Es freut mich, dass Sie bereits gut informiert sind.
- ✚ Es ist günstig, nicht lange einen Fachmann suchen zu müssen.

### 3.3 Umgang mit Reklamationen

Haben Sie selbst schon einmal eine Ware reklamiert? Können Sie sich noch erinnern, wie verärgert Sie waren, als Sie bemerkten, dass das gekaufte Produkt nicht hielt, was der Anbieter versprach? Vielleicht wissen Sie auch noch, wie ärgerlich Sie wurden, als Sie die Ware wieder einpacken und zurückbringen mussten. Schließlich ist Zeit kostbar. Und möglicherweise wissen Sie auch noch genau, dass Sie sich schon innerlich auf ein unangenehmes Gespräch im Laden eingestellt hatten. Genau so geht es Ihren reklamierenden Kunden. Sie investieren Zeit, Geld und Energie, wenn Sie etwas zu Ihnen zurückbringen.

Was können Sie im Interesse Ihres Kunden und in Ihrem eigenen Interesse tun? Das Wichtigste ist, gut zuzuhören und Verständnis für den Standpunkt des Kunden zu gewinnen und zu äußern. Darüber hinaus erwartet Ihr Kunde, dass Sie sich ganz der Sache annehmen sowie eine für den Kunden befriedigende Lösung anbieten und herbeiführen.

Meine persönlichen Erfahrungen: Bitte tauschen Sie sich mit Ihren Kollegen über die häufigsten Gründe für Reklamationen aus:

	<p>1. Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen dabei?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	<p>2. Welche Reaktionen kennen Sie von Ihren Kunden?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Kunden, die eine Reklamation vorbringen, sind noch keine verlorenen Kunden.

Eine Möglichkeit, die Bedürfnislage Ihres reklamierenden Kunden auszuloten, sind „Was wäre, wenn“ - Fragen. „Was wäre, wenn“ - Fragen lenken die Gedanken in die richtige Richtung, denn Sie bieten Alternativen und Lösungen. Sie können z.B. fragen: „Was wäre, wenn Sie das Fahrrad umtauschen und ein leichtgängigeres Modell ausprobieren?“ oder „Was wäre, wenn Sie einen Anzug aus knitterarmem Material wählen? Das Geld für den gekauften Anzug erhalten Sie selbstverständlich zurück.“

Ihr Kunde soll auch nach einer Reklamation mit einem guten Gefühl Ihr Haus verlassen. Dauerhafte Kundenbindung ist wichtiger, als bei einer möglicherweise unberechtigten Reklamation Recht zu behalten.

Sie mögen vielleicht an dieser Stelle denken: „Und was ist mit meinem guten Gefühl?“ Mag sein, dass Sie sich dabei an eine Situation erinnern, wo der Kunde zu Unrecht reklamierte, weil er die Ware nicht bei Ihnen gekauft hatte oder Abnutzungsspuren deutlich erkennbar waren. Ihr gesundes Misstrauen schlug Alarm und Sie wollten Ihre Firma vor Schaden bewahren. Bitte bedenken Sie jedoch:

Untersuchungen haben ergeben, dass unberechtigte Reklamationen bei maximal 3 Prozent der reklamierenden Kunden vorliegen. Die restlichen 97 Prozent der Reklamationen sind berechtigt.

Bitte tauschen Sie sich wieder mit Ihren Kollegen aus:



1. Worin liegt für Ihr Unternehmen eine Chance, wenn Sie mit Reklamationen äußerst kulant und großzügig verfahren?

---

---

---

---

---

2. Was bedeutet kulant und großzügig konkret für Ihr Unternehmen?

---

---

---

---

---

3. Welche Wirkung hat dies auf Ihre Kunden?

---

---

---

---

---


Der Werbeeffekt bei kulanter Reklamationsbehandlung ist ungleich größer als der Schaden, der durch die erwähnten 3 Prozent entsteht. Und häufig machen Ihre Kunden Sie kostenlos auf Produktmängel aufmerksam. Daher lohnt sich bei der Verabschiedung des Kunden der Satz: „Danke, dass Sie sich die Mühe gemacht haben, zu uns zu kommen. Ich glaube, jetzt haben wir gemeinsam eine gute Lösung gefunden.“

Wer es versteht, aus einem reklamierenden Kunden einen überzeugten oder sogar begeisterten Kunden zu machen, der hat bewiesen, dass er auch schwierige Situationen meistern kann. Betrachten Sie allerdings eine Reklamation als einen „Angriff“, lassen sich auf einen Konfrontationskurs ein, wird es eng, auch im übertragenen Sinn für die Beziehung zu Ihrem Kunden. Sind Sie überzeugt, dass ein reklamierender Kunde eine Chance bietet, haben Sie in breites Spektrum von Möglichkeiten vor sich.


Oft genügt ein einziges Wort, und die Chance ist vertan. Dieses Wort heißt WARUM (oder WIESO, WESHALB) und leitet fragen ein wie:

---

„Warum haben Sie den Anzug denn nicht vorschriftsmäßig reinigen lassen? Warum haben Sie den Wecker denn nicht schon früher zurück gebracht? Warum haben Sie denn nicht vor dem Kauf nach anderen, leichtgängigeren Modellen gefragt?“

	<p>Was löst das WARUM bei Ihrem Kunden aus? Wie wird er sich fühlen, auch wenn er um eine passende Antwort nicht verlegen ist?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	--

Obwohl Sie kein Wort von „Schuld“ gesagt haben, wird Ihr Kunde sich von Ihnen beschuldigt fühlen. Er wird sich natürlich verteidigen und Ihnen schon erklären, warum er dies oder jenes tat oder unterließ. Dabei wird er mit seinen Gedanken zum Problem zurückgeführt, und das liegt in der Vergangenheit. Die Lösung liegt dagegen in der Zukunft. Zum Glück gibt es eine gute Alternative zu dem Wort WARUM. Das Wort WIE ist lösungsorientiert und leitet folgenden Fragen ein: „Wie können wir Ihnen entgegen kommen? Wie würde eine gute Lösung für Sie aussehen?“

	<p>Sammeln Sie mit Ihren Kollegen WIE-Fragen, die in Richtung auf eine Lösung zielen und die bei Ihren Kundengesprächen helfen können.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	--

Zusammenfassend noch einmal eine Übersicht zu den wichtigsten Überlegungen zum Reklamationsgespräch:

## **Mein Umgang mit Einwänden & Reklamationen**

### **Reaktion**

- **Kollegen ausreden lassen**
- **Ruhe bewahren**
- **Ärger in Konzentration umwandeln**
- **Keine Vorwürfe machen**

### **Aktion**

- **Kollegenwunsch erforschen**
- **Keine Ausreden**
- **Konkrete Schritte vorschlagen**
- **Selbst Verantwortung übernehmen**



Als ganz allgemeine Empfehlung für Reklamationsgespräche:

Ihre Ziele sind nicht vorrangig. Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden, hören Sie gründlich zu, stellen Sie viele Fragen, gehen Sie auf seine Gefühle und auf das, was er sagt, ein. Wenn Sie das getan haben, können Sie auch zunehmend erwarten, dass sich der Kunde auf ihre Perspektive einstellt. Auf diese Weise kann eine kooperative Problemlösung und eine positive Beziehung zum Kunden erreicht werden.