

Anne M. Schüller

Erfolgreich verhandeln – erfolgreich verkaufen



Über die Autorin	3
Vorwort	5
1. Erfolgreich durch emotionales Verhandeln	9
2. Erfolgreich durch kundenorientiertes Verkaufen	19
3. Am Anfang steht das Selbst-Tuning	27
4. Die Menschen sind alle verschieden	39
5. Über die verbale und nonverbale Kommunikation	45
6. Schritt für Schritt zum Verhandlungserfolg	55
7. Die Pre-Sales-Phase	59
8. Fragekompetenz entwickeln	65
9. Zielführend argumentieren	73
10. Preisgespräche kreativ führen	93
11. Einwände sind Wegweiser zum Erfolg	103
12. Der krönende Abschluss	109
13. Die After-Sales-Phase	117

14. Am Ziel: Der Beginn einer langen Freundschaft 121

Literaturhinweise 125

1. Erfolgreich durch emotionales Verhandeln

Wer sind Ihre besten Verkäufer¹? Es sind nicht die hochdotierten Verkaufsstars in Ihrer Vertriebsmannschaft, es sind auch nicht die vielfach prämierten Top-Verkäufer Ihrer Branche – es sind Ihre Empfehler. Aktive, positive Empfehler sind noch dazu kostenlose Verkäufer, die oft und leidenschaftlich gerne immer wieder Gutes über Sie berichten, die Ihre Angebote mit missionarischem Eifer zu Markte tragen und so zu Ihren besten Botschaftern werden.

Aktive positive Empfehler sind auch unsere besten Kunden. Wir haben sie so fasziniert, dass sie nicht anders können, als von sich aus, mit glühendem Eifer und funkelnden Augen, ihr Käuferlebnis, ihren Lieblingsverkäufer, unsere Angebote und unseren Service in den höchsten Tönen zu loben. Von ihnen können wir eine Menge über emotionales Verkaufen lernen. Denn harte Fakten sind weit weniger kaufentscheidend, als allgemein angenommen.

Von Empfehlern lernen

In meinen Seminaren habe ich tausende von Teilnehmern Geschichten erzählen lassen, in denen sie ein Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen konnten. Dabei war immer wieder Folgendes zu beobachten

■ Die emotionalen Komponenten überwiegen bei weitem. Dies war nicht nur an der bildhaften Sprache zu erkennen, sondern auch an einer lebendigen Gestik und Mimik.

■ Der Preis spielte fast nie eine Rolle – ganz im Gegenteil: Empfohlen wurde vor allem, was hochwertig und teuer war – weil man es sich gegönnt und das genossen hatte.

■ Die Begeisterung war geradezu ansteckend, die Argumentation glaubwürdig und überzeugend. „So ein gutes Gefühl will ich auch“, mag mancher Zuhörer gedacht haben.

Sie können diesen Test jederzeit selber machen. Fragen Sie einfach einmal in Ihrem Umfeld: „Gibt es etwas, das du in letzter Zeit gekauft hast und das du guten Gewissens weiterempfehlen kannst? ... Dann erzähl doch mal!“ Mit etwas Glück werden Sie nun einen Star-Verkäufer erleben.

Ich erinnere mich gerne daran, wie einmal ein Student an der Fachhochschule Deggendorf, wo ich Vorlesungen halte, von seinen tollen 100-Euro-Puma-Turnschuhen schwärmte. Er war sonst sehr schweigsam, aber nun ging er voll aus sich heraus. Und er erzählte uns auch, wie hart er dafür gearbeitet hatte.

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wähle ich im Folgenden oft die männliche Form bei Wörtern wie Verkäufer, Mitarbeiter, Chef usw. Damit sind natürlich immer Männer *und* Frauen gemeint.

Sind Sie ein Vollblutverkäufer? Halbherzigkeit wird von Kunden mit Nichtkauf geahndet, denn Ihre vermeintlichen oder offensichtlichen Zweifel schwappen sofort zum Kunden über. Neuere Untersuchungen des limbischen Systems, über das wir noch sprechen werden, zeigen, dass dieses wie eine „offene Schleife“ funktioniert. Menschen übernehmen automatisch Gefühle voneinander, die Emotionen gleichen sich an. Und, welche gute Nachricht, die positiven Gefühle breiten sich dabei leichter aus! „Gute Laune ist ansteckend“, sagt wissend der Volksmund.

Brennt es in Ihnen, wenn Sie von Ihren Produkten sprechen? Wann zeigen Sie Ihre Begeisterung? Wie drücken Sie Ihre Gefühle aus? Am Anfang meiner Seminare lasse ich Verkäufer gerne von ihren Hobbys erzählen, und siehe da: Selbst der Coolste unter ihnen hat plötzlich ein Glitzern in den Augen. Er ist ganz präsent und authentisch. Seine Überzeugungskraft steigt gewaltig.

Kunden wollen wissen, was mit dem „Mensch Verkäufer“ los ist, welche Person sich hinter der Verkäuferrolle verbirgt. Worüber freut er sich? Was macht ihn skeptisch? Wo befürchtet er etwas? Wann ist er sich seiner Sache ganz sicher? Wer als Verkäufer emotional aus sich herausgeht und Emotionen anspricht, gibt dem Kunden quasi die Erlaubnis, das auch zu tun. Emotionale Aspekte steigern unsere Entscheidungsfreude, denn unser Entscheidungsprozess läuft weit emotionaler ab, als wir bislang dachten.

Menschenverstehen sein

„Produkte oder Dienstleistungen, die keine Emotionen auslösen, sind für das Gehirn wertlos“, sagt der Psychologe *Hans-Georg Häusel* in seinem neuen Buch *Brain Script*. Und was für unser Gehirn wertlos ist, wird auch nicht gekauft! Verhandeln und verkaufen muss daher weit mehr auf unsere Emotionen zielen. Verkäufer müssen Menschenverstehen werden.

Nur leider: Im Menschenverstehen sind wir alle mehr oder weniger Laien, das haben wir nicht auf der Schule, nicht in der Lehre und nicht an der Uni gelernt. Das stand auf keinem Lehrplan. Da konnten wir bisher nur unseren gesunden Menschenverstand konsultieren. Oder nach Erklärungen aus unseren Tagen als Steinzeitmensch suchen. Doch neuerdings kommt uns die Gehirnforschung zu Hilfe.

Gehirntomographen liefern uns in bunten Bildern immer mehr Erkenntnisse darüber, was im Hirn des Verbrauchers vorgeht, wenn er an seine Lieblingsmarke denkt oder Kaufentscheidungen vorbereitet. Zumindest erkennen wir mithilfe von Kontrastmitteln, in welchen unterschiedlichen Hirnarealen gedacht, verarbeitet und schließlich entschieden wird und wie sich das alles verknüpft. Allerdings: Was genau – und das sind gleichzeitig auch die Grenzen der neuen Disziplin **Neuro-Marketing** – gedacht wird, das sieht man leider nicht.

Den Beweis dafür, dass, wer die Menschen stärker positiv emotionalisiert, auch erfolgreicher ist, trat kürzlich ein Experiment texanischer Wissenschaftler am Baylor-College in Houston an. Coca-Cola-Trinker zeigten deutlich höhere Reaktionen in emotionalen Bereichen des Gehirns als Pepsi-Cola-Trinker, wenn man ihnen sagte, welches Getränk sie gerade zu sich nahmen. Im Blindtest fanden übrigens beide Versuchsgruppen, dass Pepsi besser schmeckt.

Wer sich unter verkaufsrelevanten Gesichtspunkten mit unseren Hirnfunktionen näher auseinander setzt, kommt aus dem Staunen nicht mehr heraus. Bildgebende Verfahren dechiffrieren Schritt für Schritt, was intuitiv talentierte Verkäufer schon seit ewigen Zeiten Bauchgefühl nennen: Denken, Fühlen und Entscheiden sind untrennbar miteinander verbunden und verlaufen im Wesentlichen unterbewusst. Ohne Gefühle ist kein vernünftiges Handeln möglich. Und wenn wir noch so stolz auf unser Denkhirn sind: Eine rein sachliche Entscheidung gibt es nicht.

Der umgangssprachlich gerne Reptilienhirn genannte evolutionär ältere Teil unseres Gehirns, unser limbisches System, spricht in Abstimmung mit unserem Großhirn, ohne dass wir dies stark beeinflussen können, ständig überlebenswichtige Schiedssprüche: gut für uns oder schlecht für uns. „Gut für uns“ wird mit einem angenehmen, „schlecht für uns“ mit einem unangenehmen Gefühl belohnt. Dies wird unter anderem verursacht durch Botenstoffe wie Serotonin, Dopamin,

Oxitocin, Cortisol und Adrenalin. Deren Ausschüttung erfolgt zwar im Gehirn, wir nehmen sie jedoch als körperliche Reaktionen wahr, beispielsweise im Bereich der inneren Organe. Daher Bauchgefühl. Die berühmten „Schmetterlinge im Bauch“ sind nur ein Beispiel dafür. Ein gutes Bauchgefühl ist also letztlich nichts anderes als eine durch Hirnaktivitäten ausgelöste Veränderung von neuronalen und chemischen Prozessen, die sich mit leiser Stimme in unserem Körper bemerkbar machen. „Das geht mir am Bauch vorbei“ heißt dann: Das hat mich emotional nicht berührt.

Have lunch or be lunch

Treffen zwei Menschen aufeinander, entscheidet unser limbisches System ohne unser Zutun und in Bruchteilen von Sekunden: Freund oder Feind. Ohne dass wir recht wissen, warum, finden wir jemanden sympathisch oder unsympathisch. In rasender Geschwindigkeit wird unser Vertrautheitsgedächtnis abgegrast, die Situation wird mit gespeicherten emotional konditionierten positiven oder negativen Vorerfahrungen abgeglichen und uns als Ergebnis präsentiert. Und das ist auch gut so. Denn in akuten Gefahrenmomenten springt unser Denkhirn viel zu langsam an, um den Körper in Alarmbereitschaft zu versetzen.

Mal angenommen, unser limbisches System votiert für Feind, dann kennt unser Körper – wie auch der eines Tieres – nur noch drei mögliche Reaktionen: draufhauen, abhauen, tot stellen (siehe Abbildung 1). In Situationen, die mit Angst, Wut, Stress und Bedro-

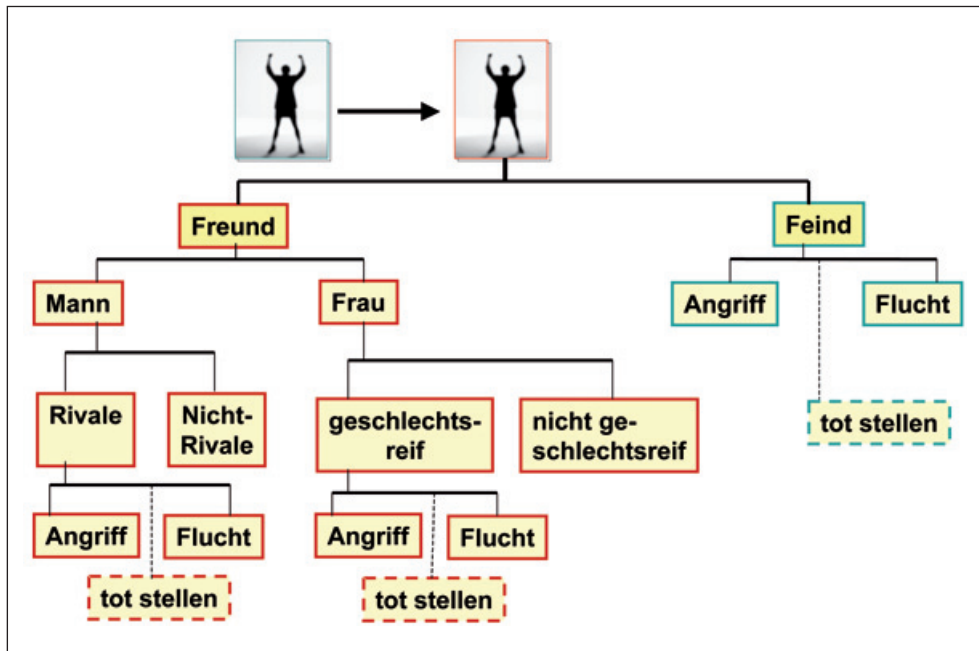


Abbildung 1: Mann trifft Mensch: In Bruchteilen von Sekunden und völlig unbewusst trifft das limbische System die aufgezeigten Entscheidungen

hung verbunden sind, erfordert es unseren ganzen Willen, sich dem Reflex von Angriff oder Flucht zu entziehen. Denn unser Körper ist voll gepumpt mit Adrenalin und bereit, die Keule zu schwingen. Da wir nun nicht mehr im Urwald leben, packen wir zivilisierten Kopfarbeiter des 21. Jahrhunderts diese gern in verbaler Form aus – je nach Situation und Adrenalin-Dosis auf mehr oder weniger subtile Art und Weise. Die zugefügten Verletzungen sind emotionaler Natur und manchmal tiefer als ein körperliche Wunde. Und sie heilen oft schlechter.

„Das limbische System hat gegenüber dem rationalen corticalen System das erste und das letzte Wort. Das erste beim Entstehen unserer Wünsche und Zielvorstellungen, das

letzte bei der Entscheidung darüber, ob das, was sich Vernunft und Verstand ausgedacht haben, jetzt und so und nicht anders getan werden soll“, schreibt der Bremer Gehirnforscher Gerhard Roth in seinem Buch *Aus Sicht des Gehirns*, und weiter: „Am Ende eines noch so langen Prozesses des Abwägens steht immer ein emotionales Für und Wider. Die Chance der Vernunft ist es, mögliche Konsequenzen unserer Handlungen so aufzuzeigen, dass damit starke Gefühle verbunden sind, denn nur durch sie kann Verhalten verändert werden.“

Oft wiederholte oder mit intensiven Gefühlen verbundene Erfahrungen sind in unser Hirn tief eingeebrannt und finden daher besondere Beachtung. Dabei spielt es keine Rolle, ob

wir sie bewusst oder völlig unbewusst erlebt haben. Dies ist eine entscheidende Botschaft für den Verkauf.

Lust statt Frust erzeugen

„Zu dem, der lächelt, kommt das Glück“, sagt ein japanisches Sprichwort. All denen, die unerschütterlich an das Positive glauben, gibt die Gehirnforschung Recht. Immer dann, wenn wir etwas gedacht oder getan haben, das aus Sicht des Gehirns eine Belohnung verdient, werden Glückshormone ausgeschüttet. Diese körpereigenen Opiate, den Drogen chemisch sehr ähnlich, geben uns ein wohliges Gefühl, sie machen uns je nach Art und Dosierung glücklich, euphorisch, ekstatisch. Und sie machen uns süchtig. Davon wollen wir mehr! Ausdauernde Läufer kennen dieses Phänomen als „Runners-High“. Der Körper belohnt uns für eine gelungene Flucht. Wir sind noch mal davon gekommen.

Positive Gefühle sagen uns, was wir tun, und negative, was wir besser lassen sollten. Diese Strategie der Natur hilft uns nicht nur, zu überleben, sondern kann auch die Qualität dieses Überlebens bemerkenswert verbessern. So hat die Evolution es eingerichtet, dass der Mensch ständig auf der Suche nach guten Gefühlen ist. Zu Hause genauso wie bei der Arbeit. Für den Verkauf bedeutet dies: Wem es gelingt, eine Wohlfühl-Atmosphäre zu gestalten, eine positive Stimmung zu erzeugen, dem Kunden Momente des Glücks zu verschaffen, der wird dauerhaft erfolgreich sein. Denn wer sich wohl fühlt, wer ein gutes Gefühl hat, wer sich bestätigt

fühlt, kauft eher – und mehr. Und der Preis als alleiniges Entscheidungskriterium tritt dann in den Hintergrund.

Genau das passiert offensichtlich einem Empfehler. Er erinnert sich an die kleinen Momente des Glücks, die er im Zusammenhang mit dem Kauf und bei der Nutzung unserer Produkte empfunden hat. In ihm kreisen Glückshormone. Wir haben ihn ein wenig süchtig gemacht.

In einem solch positiven Zustand zu sein, hat weitere Vorteile. Wir werden offener und damit kreativer. Wir werden agiler und schreiten zur Tat. Und wir sehen die Welt ein wenig durch die rosarote Brille; so wie ein Verliebter, der nur die guten Seiten sieht und über kleine Schwächen milde hinwegschaut. All das, denke ich, können wir im Verkauf ganz gut gebrauchen.

Negatives dagegen lähmt. Angst paralyisiert und macht dumm. Die Erklärung dafür ist einfach: Bei Angst, Bedrohung und Stress sind die Verbindungsstellen zwischen den einzelnen Hirnzellen, die so genannten synaptischen Spalten, blockiert. Dort können die Hirnströme nicht mehr ungehindert fließen, und wir können nicht mehr klar denken. Die Folge: ein Blackout. Über Angst oder Druck und Unbehagen zu verkaufen ist genauso falsch wie über Angst zu führen. Beides mag zwar zu kurzfristigen Erfolgen führen, auf Dauer ist es aber zerstörerisch. Denn Angst ist Gift für die Seele.