



Marketingtrend 2013:

## Das Customer Touchpoint Management in neuen Businesszeiten

Die Social Media und das mobile Internet haben die Gesetze der Businesswelt in kürzester Zeit auf den Kopf gestellt. Früher streuten Unternehmen ihre Werbemonologe in den Markt, die Kunden hörten brav zu und kauften dann. Heute ist es umgekehrt. Die Kunden kaufen, erzählen anderen darüber und bringen so Dritte zum Handeln. Nun sind es die Anbieter, die zuhören sollten, um ihre Touchpoints erfolgreich zu meistern.

Von Anne M. Schüller

### Wir leben in einer Empfehlungsgesellschaft

Um in unserer schönen, neuen Businesswelt die Zukunft zu erreichen, müssen Sales und Marketing umgeschrieben werden. Denn am Anfang und am Ende eines Kaufprozesses stehen zunehmend Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. „Sei wirklich gut und bringe die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!“ So lautet das neue Business-Mantra. Links und Likes sind die neue Währung. Und Konsumenten sind die neuen Vermarkter.

Wer in dieser Empfehlungsökonomie überlebt? Das entscheidet sich in den „Momenten der Wahrheit“ (Jan Carlzon) an den Kontaktpunkten zwischen Anbieter und Kunde. Was Unternehmen dazu brauchen? Ein Tool, das schnell und wendig macht, das die Fülle der alten und neuen Touchpoints in ein Ordnungssystem packt sowie „social“ und „mobile“ komplett integriert. Ein Tool, das Komplexität reduziert, das aus dem Blickwinkel der Kunden agiert und diese in ihrer neuen Funktion als Mitgestalter aktiv integriert. Das Customer Touchpoint Management ist ein solches Tool.

### Touchpoints sind „Momente der Wahrheit“

Touchpoints entstehen überall dort, wo ein (potenzieller) Kunde mit den Produkten, Marken, Mitarbeitern und Services eines Anbieters in Berührung kommt. Dabei spielen die indirekten Touchpoints wie etwa Meinungsportale, User-Foren, Testberichte, Blogbeiträge und Tweets eine zunehmend wichtige Rolle. Diese werden als „Earned Touchpoints“ bezeichnet, weil die Anbieter sich diese nicht erkaufen können, sondern durch ihre Taten verdienen.

Insgesamt geht es nun darum, sich um fünf Gruppen von Touchpoints zu kümmern und fünf Phasen im Zuge eines Kaufprozesses ins Kalkül zu ziehen, wobei sich Online und Offline vermischen:

- Influencing Touchpoints: Phase der Informationssuche und Beeinflussung durch Dritte
- Presales Touchpoints: Phase der Entscheidungsvorbereitung
- Purchase Touchpoints: Phase der Entscheidung und des Kaufs
- Loyalty Touchpoints: Phase der Nutzung und des Wiederkaufs
- Influencing Touchpoints: Phase der Beeinflussung Dritter durch Weiterempfehlungen

Fortsetzung auf Seite 3

## INHALT

● TOPTHEMA  
**Marketingtrend 2013:  
Das Customer Touchpoint  
Management in neuen  
Businesszeiten** Seite 1

● AKTUELL  
**Expertenbarometer:  
Vertriebsziele 2013 der  
Investitionsgüter-  
industrie** Seite 2

● PRAXIS  
**Vertriebsmanagement:  
Marketingstrategien und  
Vertriebsstrategien ent-  
wickeln und umsetzen** Seite 5

● PRAXIS  
**Führen mit Zielen:  
Wie wirken smarte Ziele  
wirklich?** Seite 6

● PRAXIS  
**Um jeden Preis verkaufen:  
Nur wer nichts zu sagen hat,  
der gibt Rabatt ...** Seite 8

● PRAXIS  
**Emotionales Verkaufen:  
Der Verkäufer  
als Marke** Seite 9

● LÖSUNGEN  
**Spitzenverkäufer brauchen keine Trainings:  
Punkten mit Persönlichkeit  
und emotionalem  
Beziehungsaufbau** Seite 11

● LÖSUNGEN  
**Verlangen Sie bloß keine  
Gehaltserhöhung** Seite 13

## EDITORIAL

### Mit guten Vorsätzen durchs Jahr!

Gehören Sie auch zu den Menschen, die mit guten Vorsätzen ins neue Jahr gestartet sind? Falls Sie sich dabei auf die privaten Themen beschränkt haben, finden Sie in dieser Ausgabe des Beratungsbriefs noch zwei Business-Themen die in jedem Fall einen guten Vorsatz wert sind, auch wenn Silvester schon einige Tage her ist.

Da widmet sich zunächst einmal Christian Herlan den ganz grundsätzlichen Themen und beschreibt wie sich eine vernünftige Vertriebsstrategie entwickeln und umsetzen lässt (ab Seite 5).

Und wer das erledigt hat oder direkt zu den täglichen Pflichten kommen möchte, der sollte sich den Beitrag von Sascha Bartnizki vornehmen. Da geht es um das Thema Rabatt und natürlich um die Frage, wie man als Verkäufer um sie herumkommt. Interessante Gedanken dazu ab Seite 8.

Viel Erfolg bei der Umsetzung dieser und aller schon bestehenden guten Vorsätze!

Ihr   
**Martin Hausmann**  
 Redaktionsleiter

### Expertenbarometer:

## Vertriebsziele 2013 der Investitionsgüterindustrie

**Expertenbarometer der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner zeigt: Die meisten Unternehmen wollen 2013 primär Mitbewerber verdrängen. Das deutet auf einen schärferen Wettbewerb hin.**

Das Expertenbarometer ergab: Um 2013 ihre Umsatz- und Ertragsziele sicherzustellen, wollen 17 Prozent der Unternehmen gezielt Neukunden und Wettbewerbkunden akquirieren. 15 Prozent möchten ihre bestehenden Märkte und Kunden besser ausschöpfen und weitere 12 Prozent neue Märkte und Zielgruppen erschließen. Dies bedeutet laut Firmeninhaber Peter Schreiber: 44 Prozent, also fast die Hälfte aller zur Auswahl stehenden Maßnahmen, basiert darauf, bei anderen Unternehmen bestehende Lösungen und vorhandene Lieferanten durch eigene Angebote zu ersetzen. Das unterstreicht auch der geringe Prozentsatz für das Einführen neuer Lösungen und Produkte: 8 Prozent.

Nach diesen drei überwiegend auf Verdrängung ausgerichteten Zielen folgen an vierter und fünfter Stelle das Erhöhen der Vertriebseffizienz und das Durchsetzen besserer Preise, indem weniger Nachlässe gegeben werden. Beide Ziele werden mit neun Prozent angegeben. Das signalisiert laut Schreiber, dass vielen Vertriebsorganisationen nicht bewusst ist, welche Hebelwirkung bereits ein Prozent bessere oder schlechtere Preise haben und wie ertragssteigernd gerade das Thema „weniger Nachlässe geben“ wirkt. Die Vertriebsmitarbeiter in dieser Sache zu motivieren und zu trainieren, so der Vertriebsexperte, „rechnet sich sehr schnell“.

Um 2013 den Umsatz und Ertrag zu steigern, denken die befragten Hersteller von Industriegütern und Anbieter von Industriedienstleistungen mit lediglich acht Prozent an ein Forcieren des Ersatzteilverkaufs oder des Verkaufs von Serviceleistungen. Das erstaunt, weil in der Studie „Vermarktung von Serviceleistungen“, die Peter Schreiber & Partner mit der Hochschule Mannheim durchführte, die Mehrheit der Unternehmen sich dafür aussprach, den Anteil Umsatz und Ertrag des Servicegeschäfts deutlich zu steigern – zum Teil auf 30 bis 50 Prozent des Gesamtumsatzes. [www.vertriebsberatung-automotive.de](http://www.vertriebsberatung-automotive.de)

## TERMINE

### 20.-21.02.2012, DARMSTADT **Loyalty Kongress 2013**

Der Kunde lässt sich heute nicht mehr diktieren, welchen Unternehmen und Marken er vertraut. Vor allem entscheidet er selbst, welche Produkte und Dienstleistungen er seinen Freunden empfiehlt. Doch Unternehmen sollten sich fragen, wann es sich lohnt, in den Kunden zu „investieren“ – und wann nicht. Nur wer die Potenziale seiner Kunden kennt, kann über den loyalen Kunden hinaus den wertvollen Konsumenten gewinnen. Diskutieren Sie mit Experten auf dem Loyalty Kongress Erfolgsstrategien und Zukunftstrends der Kundenbindung unter dem Motto „Kundentreue um jeden Preis?“. Profitieren Sie auch von den Vorträgen des parallel stattfindenden 9. Deutschen Handels-Werbekongresses.

[www.managementforum.com](http://www.managementforum.com)

### 06.03.2013, MÜNCHEN **Sales Marketing Messe**

Unter dem Motto „Kunden finden – Kunden binden – Impulse für den Vertrieb“ werden Marketing- und Vertriebsinstrumente präsentiert rund um das Thema Online Marketing mit SEM, Webanalyse, E-Mail-Marketing, Social Media sowie Mobile CRM, iPad-Sales-Applikationen und Database Marketing, E-Commerce, Marktforschung.

[www.sales-marketing-messe.de/](http://www.sales-marketing-messe.de/)

### 21.-22.03.2013, MÜNCHEN **DVVK Leadership in Sales**

Es geht um CRM, Führungsstrategien, Recruiting und Vertriebsorganisation, über die der Vertriebskongress informiert. Zu den Referenten gehören Media-Markt-Gründer Walter Gunz und der als Mr. Dax bekannte Börsenspezialist Dirk Müller. [www.dvkk.de](http://www.dvkk.de)

### 02.07.2013, WIESLOCH **Systematische Neukundengewinnung**

Das eintägige Intensivtraining mit maximal acht Teilnehmern zeigt, wie man praxistaugliche Techniken der Kaltakquise effektiv einsetzt. Mit einer Video-Analyse werden Stärken und Schwächen aufgezeigt, und mit der persönlichen DVD mit den Mitschnitten der eigenen Übungen und Feedbacks kann nach dem Seminar weitertrainiert werden. [www.instatik.de](http://www.instatik.de)

## Fortsetzung von Seite 1

In vielen Branchen spielt am Ende der „Human Touch“ die entscheidende Rolle. So kann es passieren, dass ein Kunde seiner Automarke treu verbunden bleibt, jedoch den angestammten Händler verlässt, weil sein langjähriger Betreuer in ein anderes Autohaus wechselt. Und weiter kann es passieren, dass die Loyalität, die der Verkäufer mühevoll aufgebaut hat, in wenigen Augenblicken durch einen miserablen Kundendienst vernichtet wird. Manche Berührungspunkte sind dabei kritischer als andere. Und oft sind es Bagatellen, die am Ende große Katastrophen bewirken. Jedem Detail kommt somit eine Bedeutung zu.

## Das Customer Touchpoint Management

Unter Customer Touchpoint Management, im Deutschen Kundenkontaktpunkt-Management genannt, versteht man die Koordination aller unternehmerischen Maßnahmen dergestalt, dass den Kunden an jedem Interaktionspunkt eine herausragende Erfahrung geboten wird, ohne dabei die Prozesseffizienz aus den Augen zu verlieren. Ein wesentliches Ziel ist das stete Optimieren der Kundenerlebnisse an den einzelnen Kontaktpunkten, um die Reputation zu stärken, bestehende Kundenbeziehungen zu festigen und via Weiterempfehlungen hochwertiges Neugeschäft zu erhalten. Dazu heißt es, dem Kunden Enttäuschungen zu ersparen und über die Nulllinie der Zufriedenheit hinaus Momente der Begeisterung zu schaffen.

Das Customer Touchpoint Management folgt nicht länger dem selbstzentrierten alten Marketing, das fragt: Was bieten wir dem Kunden? Vielmehr wird untersucht, was die Kunden erwarten, welche Leistungen sie auf welche Weise tatsächlich erhalten und wie ihre Reaktion darauf ist. Dabei werden – im Rahmen eines vierstufigen Prozesses – zunächst alle Kontaktpunkte gelistet, dann auf Kaufrelevanz wie auch auf Wiederkauf- und Empfehlungspotenzial hin durchleuchtet und schließlich durch Umsetzen passender(er) Maßnahmen immer wieder neu optimiert. Hierzu muss die Position eines Touchpoint Managers geschaffen werden.

## Der Prozess in vier Schritten

Der Prozess des Customer Touchpoint Managements besteht aus vier Schritten mit je zwei Etappen:

- Im ersten Schritt, der Ist-Analyse, geht es um ein systematisches Erfassen der kundenrelevanten Kontaktpunkte vor, während und nach einer Transaktion und um das Dokumentieren der dortigen Ist-Situation aus Kundensicht.
- Im zweiten Schritt, der Soll-Strategie, wird die optimale Soll-Situation für die zu betrachtenden Touchpoints definiert, um daraufhin passende(re) Vorgehensweisen zu suchen und zu finden.
- Im dritten Schritt, der operativen Umsetzung, geht es zunächst um die konkrete Planung der erforderlicher Maßnahmen, die zur Soll-Situation führen, sowie deren anschließende Umsetzung.
- Im vierten Schritt, dem Monitoring, folgt dann das touchpoint-spezifische Messen der Ergebnisse. Darauf aufbauend werden, wenn nötig, die kundenrelevanten Prozesse immer weiter optimiert.



Der Prozess des Customer Touchpoint Management mit seinen vier Schritten

Bei genauer Analyse kommen selbst in mittelgroßen Unternehmen weit mehr als 100 Touchpoints zusammen. Am besten stellt man eine typische ‚Reise des Kunden‘, also eine Online-Offline-Customer-Journey, durch die eigene Unternehmenswelt einmal bildlich dar. Entscheidend ist dann die Frage, auf welche Touchpoints man sich konzentrieren soll, welche sich neu kombinieren lassen, welche vernachlässigt werden können, welche gestrichen werden müssen und welche womöglich noch fehlen.

## Das Buch zum Thema



## „Schwarmintelligenz“ gezielt nutzen

Das Tool kann als Ganzes oder punktuell eingesetzt werden. Sogenannte ‚Quick wins‘, also schnelle Ergebnisse, sollten hierbei im Vordergrund stehen. Dazu muss, um auch mit dem ineffizienten Silodenken endlich Schluss zu machen, abteilungsübergreifend analysiert werden, was ein Kunde an den Touchpoints im Einzelnen erlebt – und ob ihn dies enttäuscht oder begeistert. Denn Kunden von heute warten nicht mehr lange, bis die Unternehmen endlich voll durchgeplant in die Gänge kommen. Bei der kleinsten Unzufriedenheit sind sie auf und davon. Und im Web erzählen sie der ganzen Welt, warum das so ist.

Fortsetzung auf Seite 4

**Fortsetzung von Seite 3**

Mithilfe von Mitmach-Aktionen und über Großgruppen-Events wird im Touchpoint Management die „Schwarmintelligenz“ der Kunden und Mitarbeiter aktiv genutzt. Durch solches Beteiligen bislang zumeist Unbeteiligter entsteht auch der loyalisierende „Mein-Baby-Effekt“. Und kaufaktive Mundpropaganda kommt nun ganz wie von selbst. Insgesamt gelangt man zu einer Priorisierung der aus Kundensicht einflussreichsten Berührungspunkte und zu ihrem verbesserten Zusammenspiel. So erhalten Entscheider mit dem Customer Touchpoint Management ein praxisnahes, schnelles und überschaubares Navigationssystem für unsere neue Businesswelt.

**Das Umsetzen in die Praxis**

„Das Bewusstsein über Customer Touchpoints und das Verständnis für einen ganzheitlichen Management Ansatz sind bei vielen Praktikern noch gering“, fasst Franz-Rudolf Esch, Marketingprofessor an der EBS Business School, die Ergebnisse seiner Studie zum Thema Touchpoint Management zusammen. Entsprechend sei der Status quo weit entfernt von einem professionellen Vorgehen. Einigkeit bestehe bei den 106 im April 2012 online befragten Marketingentscheidern hingegen für die Zukunft: „Customer Touchpoint Management wird künftig zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.“

Wie notwendig die Kundenorientierung und auch das Begeistern von Kunden sind, ist weitläufig klar. Doch viele Anbieter fragen sich, wie sie dies unternehmensweit und auf systematische Weise bewerkstelligen können. Umfassende Antworten gibt das Buch „Touchpoints“. Es war Bestseller in Deutschland, Österreich und der Schweiz und wurde als Mittelstandsbuch des Jahres ausgezeichnet. Außerdem erhielt es den Deutschen Trainerbuchpreis 2012 und wurde von managementbuch.de zum Testsieger in der Kategorie Businesspraxis gekürt. Weitere Informationen unter [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de)

**Die Autorin: Anne M. Schüller**

ist Managementdenker, Keynote-Speaker, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Consultant. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und ein kundenfokussiertes Management. Sie zählt zu den gefragtesten Business-Referenten im deutschsprachigen Raum. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. [www.anneschuessler.com](http://www.anneschuessler.com)

**TERMINE**

04.03.2013, STUTTGART / 05.03.2013, ZÜRICH

06.03.2013, MÜNCHEN / 07.03.2013, WIEN

11.03.2013, FRANKFURT / 12.03.2013, LEIPZIG

13.03.2013, HAMBURG / 14.03.2013, KÖLN

**Die besten Verkäufer finden und halten**

Gute Verkäufer waren noch nie so bedeutend für den Erfolg von Unternehmen wie heute. So geben Firmen neben Zukäufen die Erschließung neuer Absatzkanäle und die Expansion in neue Märkte als die drei wichtigsten Wachstumsinitiativen für die nächsten Jahre an. Beides ist ohne schlagkräftigen Vertrieb kaum zu stemmen. Gleichzeitig aber wird es immer schwieriger, gutes Vertriebspersonal zu gewinnen. So spüren laut der jüngsten Kienbaum HR-Trend-Studie 31 Prozent der Personalverantwortlichen in Deutschland den Fachkräftemangel bereits deutlich. Dies gilt vor allem in den Bereichen Informationstechnologie, Ingenieurwesen und Vertrieb. Als wichtigste Personalaufgaben werden daher die Rekrutierung, Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität und das Talent Management genannt. Genau hier setzt das Seminar mit seinem speziellen und praxisorientierten Konzept an.

[www.xenagos.at](http://www.xenagos.at)

06.03.-07.03.2013, STARNBERG

**Solution Selling**

Lösungen „verkaufen“ – Kunden überzeugen: Welcher Kunde braucht schon ein Produkt? Kunden brauchen optimale Lösungen für ihre ganz spezifischen Anforderungen. Diese

Forderung kennt jeder Verkäufer und jeder verspricht, ihr gerecht zu werden. Die Realität sieht dann aber doch oft anders aus – und Kunden lassen sich selten langfristig täuschen. Wirklich erfolgreiches Solution Selling ist keine verdeckte Verkaufsstrategie – es ist die konsequente Suche nach individuellen Lösungen. Gemeinsam mit dem Kunden, der damit zum Lösungspartner wird. Der Verkäufer wird zum Consultant. Solution Selling ist die Abkehr von der Präsentation eigener Leistungsfähigkeit hin zu zielgerichteter Erhebung von Kundennutzen und Kundenanforderungen. Es sichert langfristigen Verkaufserfolg und echte Empfehlungsqualität.

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

20.-21.06.2013, NÜRNBERG

**Key Account Management – Mit strategischer Kundenentwicklung zu mehr Wertschöpfung finden**

Mit einigen wichtigen Kunden erreichen Sie 80 Prozent Ihres Umsatzes – die klassischen Schlüsselkunden (Key Accounts), auf die Sie Ihre größte Aufmerksamkeit konzentrieren. Doch Key Accounts (KAs) sind auch Zukunftskunden, die Sie definieren, gezielt ansprechen und systematisch aufbauen. Die Instrumente für den Aufbau und die Aufgaben eines professionellen Key Account Management (KAMs) erhalten Sie in diesem Seminar.

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

**Vertriebsmanagement:**

# Marketingstrategien und Vertriebsstrategien entwickeln und umsetzen

**Strategie – so lautet die Lieblingsvokabel vieler Vertriebs- und Marketingmanager. Und selbstverständlich nimmt jeder für sich in Anspruch, dass er strategisch denkt und handelt. Doch was genau ist eine Marketing- oder Vertriebsstrategie, und wie kann sie entwickelt werden?**

Von Christian Herlan

Wozu dient eine Strategie? Sie soll einen Weg aufzeigen, wie ein Ziel erreicht werden kann. Daraus folgt: Zum Entwickeln einer Marketing- oder Vertriebsstrategie benötigt ein Unternehmen zunächst ein Ziel – und zwar ein realistisches. Sonst sind alle Folgeüberlegungen Hirngespinnste.

Doch was ist ein realistisches Ziel? Darüber gehen die Meinungen in den Unternehmen oft auseinander. Ist es zum Beispiel realistisch, wenn ein frischgebackener Friseurmeister, der sich gerade selbstständig machte, verkündet: „In einem Jahr will ich der bekannteste Friseur in Deutschland, Österreich und der Schweiz sein“? Gewiss nicht! Ebenso unrealistisch ist es, wenn ein PC-Hersteller, der gerade ins Servicegeschäft eingestiegen ist, verkündet: „Wir wollen in einem Jahr mit unseren Serviceleistungen so viel Umsatz erzielen wie mit unserer Hardware.“ Ein realistisches Ziel könnte jedoch sein: „In einem Jahr sollen all unsere Industriekunden wissen, dass wir nun auch Serviceleistungen im IT-Bereich anbieten. Und in zwei Jahren wollen wir bei 30 Prozent von ihnen zumindest einen kleinen Erstauftrag im Servicebereich an Land gezogen haben. Und in drei Jahren? Dann sollen 15 Prozent unserer Stammkunden mit uns einen umfassenden Kontrakt im Servicebereich abgeschlossen haben.“

## Ein realistisches Ziel formulieren

Doch wie gelange ich als Marketing- oder Vertriebsmanager zu einem realistischen Ziel? Eine Voraussetzung hierfür ist, genau zu wissen: Was für ein Produkt bietet mein Unternehmen überhaupt an? Welche Merkmale kennzeichnen es? Und was unterscheidet es von den Konkurrenzprodukten? Ist es zum Beispiel günstiger? Oder einfacher in der Handhabung? Zudem muss ich wissen: Wie ist die Position meines Unternehmens im Markt? Ist es ein unbekannter Newcomer oder ein Unternehmen, von dem (fast) jeder weiß, „die bauen Eins-a-Stereoanlagen“ oder „die sind in Sachen IT-Sicherheit fit“?

Wichtig ist auch, zumindest ungefähr zu wissen: Welche Mittel stehen uns zur Verfügung? Denn es macht einen Unterschied, ob ein Unternehmen 1.000, 100.000 oder gar eine Million Euro für Marketing- und Werbezwecke ausgeben kann. Beträgt das Budget nur 1.000 Euro, braucht es über bestimmte Maßnahmen wie überregionale Anzeigen oder Radio- und Fernsehspots gar nicht erst nachzudenken. Das wirkt sich auch auf das erreichbare Ziel aus.

## Die erfolgversprechendsten Zielgruppen ermitteln

Generell gilt: Die finanziellen und personellen Ressourcen eines Unternehmens sind begrenzt. Also lautet die zentrale Frage in der Regel nicht: „Was könnten wir alles tun?“, sondern: „Was können wir mit den vorhandenen Mitteln tun?“ Entsprechend wichtig ist es zu ermitteln: Auf welche Teilgrup-

pen unserer potenziellen Kunden sollten wir als Unternehmen unsere Marketing- und Vertriebsaktivitäten fokussieren, weil wir bei ihnen die größten Erfolgchancen haben?

Bei einem Anbieter von hochpreisigem Mineralwasser könnte die Antwort lauten: Wir konzentrieren uns auf die Szene-Gastronomie. Denn wenn die Szene-Kneipen unsere „Wässerchen“ servieren, dann kauft unsere Kernzielgruppe diese auch privat. Bei einem IT-Systemhaus könnte die Antwort hingegen lauten: Wir konzentrieren uns auf Dienstleistungsunternehmen wie Ingenieurbüros, bei denen nichts mehr geht, wenn die Computeranlage ausfällt. Denn für sie ist das Thema Zuverlässigkeit extrem wichtig.

Obiges Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, die Vorzüge des eigenen Produkts genau zu kennen. Denn ohne dieses Wissen kann ein Unternehmen nicht die Kundengruppen ermitteln, denen genau diese Merkmale wichtig sind. Und ohne sie kann es auch nicht seine Werbebotschaften so formulieren, dass bei den Zielkunden das Gefühl entsteht: „Das könnte etwas für mich/uns sein.“

## Klare Marketingbotschaften formulieren

Die Marketingbotschaften können sehr unterschiedlich sein. Bei einem Discounter kann die zentrale Botschaft lauten: „Billiger als bei uns bekommen Sie Elektroartikel nirgendwo.“ Ein Hersteller von Sportwagen hingegen kann vielleicht mit folgender subtilen Botschaft punkten: „Wenn Sie unser Cabriolet fahren, laufen Ihnen die jungen Frauen scharenweise hinterher.“ Denn zu seinen Zielkunden gehören auch alternde Männer, die gerne wieder jung wären. Und bei einem PC-Dienstleister, der Ingenieurbüros als Kunden gewinnen möchte? Bei ihm kann die zentrale Werbebotschaft lauten: „Wenn Sie mit uns zusammenarbeiten, müssen Sie keine Angst mehr haben, dass Ihre Computeranlage ausfällt.“

Die Marketingbotschaften sind so unterschiedlich, weil auch die Bedürfnisse der Kunden verschieden sind – selbst wenn sie (scheinbar) dasselbe Produkt kaufen. Ein alltägliches Beispiel: Achtet der eine Kunde beim Kauf einer Pizza primär auf den Preis, muss für einen anderen die Pizza vor allem knusprig und dick belegt sein. Und einem dritten ist es wichtig, dass der Pizzabäcker braune Augen hat und zum Abschied „Ciao“ sagt. Ähnlich verhält es sich bei fast allen Produkten – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Konsumgüter oder komplexe Investitionsgüter handelt.

## Die passenden Marketinginstrumente auswählen

Ist die Marketingbotschaft formuliert, stellt sich die Frage: Wie können wir diese unserer Zielgruppe vermitteln? Nun gilt es also, die Marketinginstrumente auszuwählen und sie so zu kombinieren, dass das Marke-

**Fortsetzung von Seite 5**

tingziel erreicht wird. Hierfür muss man wissen, was man mit den einzelnen Marketinginstrumenten (nicht) erreichen kann. Ein Beispiel: Angenommen ein Bildungsanbieter möchte ein Seminar vermarkten, das in ein, zwei Monaten in Buxtehude stattfindet. Wenn er nur auf das Instrument Pressearbeit setzt, hat er von vornherein verloren. Denn bis die ersten Presstexte, wenn überhaupt, erscheinen, ist die Stornofrist des Seminarhotels längst abgelaufen. Also kann die Pressearbeit maximal eine unterstützende Funktion haben. Ansonsten muss das Unternehmen zum Beispiel auf Anzeigen, Mailings oder Telefonmarketing setzen.

Anders ist es bei einem IT-Dienstleister, der sich einen Ruf als Spezialist für IT-Sicherheit aufbauen möchte. Er kann zur Überzeugung gelangen: In Anzeigen und Werbetexten können wir unsere fachliche Kompetenz nur schwer transportieren. Deshalb müssen in unserem Marketingkonzept zwei Dinge eine zentrale Rolle spielen: Artikel in Fachzeitschriften und Vorträge auf Kongressen.

Entsprechendes gilt für die Wahl der Vertriebskanäle. Auch hier gibt es nicht die ideale Standardlösung. Vielmehr muss

jedes Unternehmen für sich entscheiden: Soll ich beim Vertrieb eher auf den Fachhandel oder auf eine eigene Außendienstmannschaft setzen? Oder sollte ich den Onlinehandel forcieren oder gar zielgruppenabhängig die verschiedenen Vertriebskanäle kombinieren?

Das heißt: Die Marketing- und Vertriebsstrategie sowie ihr Umsetzungskonzept müssen stets haarscharf auf das jeweilige Unternehmen, seine Leistungen und seinen relevanten Markt abgestimmt sein. Sonst entfalten sie die gewünschte Wirkung nicht.

**Zum Autor: Christian Herlan**

ist einer der drei Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, und leitet unter anderem deren Geschäftsbe- reich „Strategisches Vertriebsmanagement“ Tel. 07251/989034;

E-Mail: [christian.herlan@krauspartner.de](mailto:christian.herlan@krauspartner.de);

Internet: [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de).

**Führen mit Zielen:**

# Wie wirken smarte Ziele wirklich?

**Gerade wenn Mitarbeiter eigenständig und eigenverantwortlich arbeiten sollen, ist das Vereinbaren von Zielen wichtig. Denn die Mitarbeiter benötigen im Alltag eine Orientierung. Damit das Führen mit Zielen funktioniert, müssen Führungskräfte gewisse „Regeln“ beachten.**

**Von Alexander Pifczyk**

Nur wenige Managementthemen sind so gut erforscht wie der Zusammenhang zwischen Zielen und der Leistung von Mitarbeitern. Und die SMART-Formel? Sie gehört zum Standardrepertoire von Führungskräften. Sie wissen: Ziele sollten

- Spezifisch
- Messbar
- Akzeptiert
- Realistisch und
- Terminiert

sein. Denn das Vereinbaren von Jahreszielen und das unterjährige Besprechen der (Zwischen-)Ergebnisse sind heute Standard im Führungsalltag.

Doch werden die Erkenntnisse der Forschung tatsächlich im unternehmerischen Alltag genutzt? Ist dem Management bekannt, wie und unter welchen Umständen sich Ziele positiv auf die Leistung auswirken? Mangelndes Wissen um die Wirkung von Zielen führt schnell zu einem rein technischen Umgang mit ihnen und gefährdet den Erfolg.

**Wichtige Voraussetzungen**

Ein Ziel kann seine steuernde Wirkung nur unter folgender Prämisse entfalten: Der Mitarbeiter hat sich das Ziel entweder selbst gesetzt oder er akzeptiert die Zielvorgabe als für ihn wichtig. In folgenden Fällen sind hieran Zweifel angebracht:

- Der Vorgesetzte geht unausgesprochen davon aus, dass eine Unternehmensvorgabe durch den Mitarbeiter akzep-

tiert wird. Kopfnicken wird als Bestätigung angesehen; manchmal reicht schon das Ausbleiben von Kritik

- Der Mitarbeiter antwortet auf die Frage seines Vorgesetzten, was er sich für das nächste Jahr vornimmt, mit allgemeinen Formulierungen wie: „Ich will besser werden.“ Oder: „Ich werde mehr auf Kunden zugehen.“ Oder: „Ich werde mich noch mehr für das Unternehmen einsetzen.“

Im ersten Fall sind Zweifel angebracht, was der Mitarbeiter tatsächlich denkt und ob er sich an die Zielvorgabe gebunden fühlt. Und im zweiten Fall hat er sich kein Ziel gesetzt, sondern nur eine Absicht erklärt. Der Mitarbeiter will „sein Bestes geben“.

Auf die steuernde Wirkung von Zielen zu setzen, bedeutet als Führungskraft dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter

- das Ziel (also das angestrebte Ergebnis) vollständig akzeptiert und konkret und lebendig vor Augen hat,
- Entscheidungen über den persönlichen Ressourceneinsatz mit Blick auf die Zielerreichung trifft,
- seine Ausdauer und Anstrengung erhöht, wenn das für die Zielerreichung wichtig ist, und
- diejenigen Handlungen auswählen, die der Zielerreichung am meisten dienen.

Ziele sind keine Wünsche, sondern eine konkrete Vorstellung von einem künftigen Handlungsergebnis. Erst dann entfalten sie ihre leistungsförderliche Wirkung.

Fortsetzung von Seite 6

## Aufgaben der Führungskraft

Was kann der Vorgesetzte unternehmen, um den beschriebenen Prozess bei seinen Mitarbeitern in Gang zu setzen?

- Die Hintergründe für Zielvorgaben genau erläutern, damit sie verstanden werden und ein Mitdenken möglich wird
- Vorgetragene Bedenken des Mitarbeiters ernst nehmen, denn sie zeigen, dass er sich gedanklich mit der Zielvorgabe auseinandersetzt und grundsätzlich bereit ist, Zielvorgaben zu akzeptieren
- Den Mitarbeiter von der Wichtigkeit des Ziels überzeugen. Das setzt voraus, dass die Führungskraft selbst von dem Ziel überzeugt ist und sich exzellent auf das Gespräch vorbereitet hat
- Alles mit dem Mitarbeiter besprechen, was die Zielerreichung gefährden kann. Das erhöht die Realisierungschancen und die Bindung des Mitarbeiters an das Ziel
- Kreativität zulassen. Möglicherweise sieht der Mitarbeiter alternative Wege der Zielerreichung oder kann andere wichtige Aspekte beitragen, die dem Unternehmen dienen
- Ruhig und gelassen bleiben. Rom wurde auch nicht an einem Tag erbaut. Wenn beim Mitarbeiter Zweifel an der Richtigkeit oder Erreichbarkeit des Ziels bestehen, sollte die Führungskraft ihm Zeit zum Nachdenken und die Chance auf ein zweites Gespräch geben

Wichtig ist auch folgender Aspekt: Eine einmal getroffene Entscheidung über ein wichtiges Ziel wird nur dann kontinuierlich verfolgt, wenn der Mitarbeiter sich während der gesamten Zeit an das Ziel gebunden fühlt. Hier wird der Aspekt Kommunikation oft unterschätzt. Wenn Vorgesetzte nach einem Zielvereinbarungsgespräch das Thema für „erledigt“ halten, begehen sie einen Fehler. Ein Nachfragen in informellen Gesprächen zwischen den vereinbarten Reports signalisiert dem Mitarbeiter: An der Wichtigkeit des Ziels hat sich nichts geändert und er tut gut daran, es weiter zu verfolgen.

Das Ausbleiben von Nachfragen hingegen kann als Desinteresse seitens der Führungskraft ausgelegt werden. Dann kann der Mitarbeiter schnell zu der Auffassung gelangen, dass jetzt andere Themen im Vordergrund stehen oder der Vorgesetzte sich für gänzlich andere Themen interessiert.

## Ziele und Feedback

Das Feedback gilt als bedeutende Moderatorvariable in der Zielsetzungstheorie. Feedback kann wie ein Turbo wirken – und zwar wenn das Feedback zur Zielerreichung zeitnah und sachlich vermittelt wird. In diesem Fall erhält der Mitarbeiter rechtzeitig Informationen darüber, ob er „auf Kurs liegt“. Das ermöglicht es ihm, seine Anstrengung und Ausdauer oder die Ausrichtung seiner Handlungen so anzupassen, dass die Zielerreichung näher rückt. Fehlendes Feedback oder eine Rückmeldung zur falschen Zeit hingegen schwächen die Zielsetzungswirkung ab.

Nicht immer ist es möglich, ein sachlich vermitteltes Feedback zu geben. In manchen Fällen erfolgt das Feedback sozial vermittelt über den Vorgesetzten. Angelehnt an die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham wiesen die beiden israelischen Forscher Kluger und DeNisi nach, dass Feedback sich nicht in allen Fällen leistungsfördernd auswirkt. In einem Drittel der von ihnen untersuchten Studien war es sogar

leistungsmindernd. Detailuntersuchungen ergaben, dass die Art, wie das Feedback vermittelt wird, für diese Effekte verantwortlich ist.

Leistungsförderlich ist ein Feedback, das sich unmittelbar auf die Aufgabe oder auf die Aufgabedetails bezieht. In diesem Falle richtet der Mitarbeiter seine Aufmerksamkeit auf die Aufgabe und ihre Bewältigung, und er wird zum Lernen angeregt. Leistungsmindernd hingegen sind Bewertungen, die sich auf die Person des Mitarbeiters (im Positiven wie im Negativen) beziehen. Formulierungen wie „Ich kann nicht erkennen, dass Sie einen konstruktiven Beitrag leisten...“ führen dazu, dass sich die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters von der Aufgabe abwendet und er eine Verteidigungshaltung einnimmt. Ähnlich ist es umgekehrt. Der Hinweis „Sie sind großartig...“ löst häufig Selbstgefälligkeit aus und führt eher zu einem Sinken statt Anstieg der Leistung. Die Führungskraft sollte also eher neutral fragen: „Was genau haben Sie erreicht?“ Und: „Wie haben Sie das erreicht?“

**Fazit:** Zielvereinbarungsgespräche sollen das Fundament für eine positive Entwicklung der Leistung der Mitarbeiter sein. Das setzt Offenheit, Überzeugungskraft und eine gute Vorbereitung seitens der Führungskraft voraus. Und nach der Zielvereinbarung ist eine regelmäßige Kommunikation über den aktuellen Grad der Zielerreichung nötig. Zeigen Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern, dass das vereinbarte Ziel weiterhin gilt und eine konsequente Zielverfolgung wichtig ist. Mit Ihrem Feedback regen Sie Ihre Mitarbeiter zum Lernen und zur persönlichen Entwicklung an. Nutzen Sie diese Chance!

### Zum Autor: Alexander Pifczyk

ist Diplompädagoge. Er arbeitet als Trainer und Berater für den Geschäftsbereich Leadership Development der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal E-Mail: [info@krauspartner.de](mailto:info@krauspartner.de)



## NEWS

### DAS LETZTE GROSSE LATE-NIGHT SEMINAR: Nikolaus B. Enkelmann tritt ab

Zum letzten großen Late-Night Seminar lädt am 22. Februar 2013 das Institut Enkelmann von 17.00 Uhr bis Mitternacht nach Bad Soden im Taunus ein. Zunächst ein „Geheimtipp“ – laut Handelsblatt – so hat die Nacht der Nächte längst Kultstatus in der Seminarwelt erlangt. Von Enkelmann ins Leben gerufen, zieht diese Seminarnacht seit fast zwanzig Jahren Menschen in den Bann. Wie ein roter Faden zieht sich die Enkelmann Erfolgs-Philosophie durch den Abend, wenn sich die Teilnehmer in drei Blöcken mit den Themen „Der erfolgreiche Weg“, die Macht des Unterbewusstseins und den wichtigsten Schlüsseln für ein gelingendes Leben auseinandersetzen. [www.enkelmann.de](http://www.enkelmann.de)

Um jeden Preis verkaufen:

# Nur wer nichts zu sagen hat, der gibt Rabatt ...

Wenn der Kunde beim Preis die Augen verdreht, tritt den meisten Verkäufern der Angstschweiß auf die Stirn. Vor ihrem inneren Auge sehen sie den hart erkämpften Auftrag davonschwimmen. Es ist so schnell und leicht dahingesagt, aber mit dem freimütigen „Na ja, beim Preis lässt sich noch etwas machen“ leiten die meisten Verkäufer die Rabattschlacht selbst ein. Ein Fehler, denn nur wer nichts zu sagen hat, der gibt Rabatt...

Von Sascha Bartnitzki

Mit dem Preis ist das ja immer so eine Sache: Wie eine Ware ausgezeichnet ist, bedeutet noch lange nicht, dass der Kunde sie auch für diese Summe erwirbt. Hier gibt es einen Nachlass, dort eine Bonus-Aktion. Manchmal kann man mit mehr Umsatz einen höheren Rabatt erzielen, manchmal macht es die kurzfristige Entscheidung aus oder das Warten auf Restbestände wird belohnt. Kein Wunder, dass Preise längst nicht mehr als gegeben hingenommen werden. Professionelle Einkäufer rechnen fest damit, dass Verkäufer Nachlässe einkalkuliert haben, bevor sie in Verhandlungen einsteigen. Unter dem Motto „A bissl was geht immer...“ wird gefeilscht; wird auf allen Kanälen verglichen und der eine Anbieter mit dem günstigeren Angebot des anderen erpresst. Dabei sagt das oft nichts über die tatsächliche Leistung aus.

Der Preis ist nichts anderes als eine Größe, zu der ein bestimmtes Produkt oder eine Leistung von einem Hersteller, Dienstleister oder Händler auf dem Absatzmarkt angeboten wird. Doch da gibt es enorme Preisspannen zwischen den einzelnen Beteiligten (Hersteller, Händler, Abnehmer), individuelle Absprachen und unterschiedliche Kalkulationsgrundlagen, und schon ist es vorbei mit der Vergleichbarkeit. Alles ist möglich und im Endeffekt gibt der Verkäufer, wenn er etwas verkaufen will, irgendwann nach... so zumindest die Meinung des Einkäufers. Kein Preis wird einfach akzeptiert, sondern immer nach Preisnachlässen, Sonderkonditionen, Mengenrabatten oder Zusatzleistungen gefragt. Wie hoch, niedrig, günstig, fair oder angemessen ein Preis ist, steht nicht mehr nur aufgrund der Kalkulation des Herstellers oder Händlers fest oder wird durch Angebot und Nachfrage bestimmt, sondern liegt längst im persönlichen Empfinden des Kunden bzw. in dessen Fähigkeit des Verhandels.

## Dem Kunden nicht immer gleich das geben, was er will!

Kommt der Kunde auf den Preis zu sprechen, ist es nicht damit getan, Phrasen zu dreschen. Viel wichtiger ist es, ganz individuell auf den Kunden und die Gegebenheiten einzugehen. Hat es der Verkäufer schon lange vorher verstanden, den Spannungsbogen geschickt aufzubauen, ist ihm die Aufmerksamkeit des Kunden am Ende des Gesprächs gewiss und er kann den Preis regelrecht zelebrieren. Denn: Sobald der Preis genannt ist, ist das Verkaufsgespräch meistens zu Ende!

Schlecht ist, wenn es der Verkäufer bis dahin nicht geschafft hat, den Nutzen bzw. die Leistungen über die reine Ware hinaus zu präsentieren. Sicherlich versucht der Kunde, schnell auf den Preis zu sprechen zu kommen. Natürlich hat er keine Zeit und will möglichst schnell eine Information, um zu vergleichen, die Frage ist nur, womit? Kunden haben nur in den seltensten Fällen tatsächlich eine reale Vergleichsmöglichkeit und erfolgreiche Verkäufer kommunizieren dies,

wenn der Kunde fragt: „Was kostet es?“, ganz offen und ehrlich: „Welche Vergleichsmöglichkeit haben Sie, wenn ich Ihnen keine Leistungen aufzeigen kann?“ Der Preis alleine sagt schließlich nichts über die Wertigkeit der Ware und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus. Statt auf die Frage nach dem Preis immer mit dem Preis zu antworten, reicht es manchmal schon aus, wenn der Verkäufer den Kunden einfach nur zum Nachdenken bringt: „Nach welchen Gesichtspunkten bewerten Sie Produkte und Dienstleistungen?“ oder „Was war die größte Innovation bei Ihrem jetzt eingesetzten Produkt in den letzten zwei Jahren?“

## Niemals fremdsteuern lassen!

Gefürchtet bei Verkäufern sind die Rabatte des Wettbewerbs. Ständig müssen sie sich anhören, was der eine oder andere draufgibt... beim einen Lieferanten ist es bei der Abnahme einer bestimmten Liefermenge der Mixer, beim zweiten ein Fahrrad und der nächste lockt sogar mit einer Reise – der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, wenn es darum geht, sich in der Rabattschlacht zu übertreffen. Erstaunlich, dass Verkäufer und Unternehmen sich irgendwann nur noch damit beschäftigen, was man dem Kunden als Zusatzrabatt denn Besseres als die Konkurrenz anbieten könnte. Alle Kräfte des Verkäufers sind darauf konzentriert, statt sich mit den tatsächlichen Bedürfnissen des Kunden auseinanderzusetzen. Auch hier könnte eine Frage helfen, dem Kunden zu zeigen, wem auf Dauer eine wertvolle Partnerschaft wichtiger ist: „Wie bewerten Sie die Leistungsfähigkeit des Produktes?“

Verkäufer dürfen sich beim Thema Preis nicht in die Rolle des Schwächeren drängen lassen. Nur schwache Verkäufer, die nichts zu sagen (zu kommunizieren) haben, verkaufen über den Preis, starke Verkäufer verkaufen über die Leistungs- und Kommunikationsfähigkeit der eigenen Persönlichkeit. Dies ist eine Frage der rhetorischen Kondition.

## Mehr zum Thema finden Sie im Hörbuch:

Sascha Bartnitzki, ... und was sagen Sie? - Auf dem Weg zum Spitzenverkäufer, 78 Minuten Spieldauer, BusinessVilla-ge 2012, ISBN-13: 978-3-86980-147-6, 19,90 Euro

## Zum Autor: Sascha Bartnitzki

ist Experte für Akquise und Piranha Selling®. Seine langjährige Erfahrung als Verkäufer gibt er seit 1995 als Trainer und Vortragsredner weiter. Der mehrfache Buch-, Hörbuch und DVD-Autor publiziert regelmäßig in der Fach- und Wirtschaftspresse und gilt als der Top-Akquise-Experte.



## Emotionales Verkaufen:

# Der Verkäufer als Marke

**Kunden kaufen gerne Markenartikel. Denn sie vermitteln ihnen Sicherheit in einer stets komplexeren Welt. Also sollten Verkäufer versuchen, selbst eine Art Marke zu werden, bei denen die Kunden gerne und regelmäßig kaufen.**

Von Ingo Vogel

Gewiss kennen Sie folgende Situation: Sie stehen vor einem Supermarktregal – zum Beispiel weil Sie eine Marmelade oder einen Joghurt kaufen möchten. Doch die Angebotsvielfalt erschlägt Sie. Also laufen Sie einige Zeit unschlüssig hin und her. Und dann greifen Sie zum Beispiel zur Himbeermarmelade von Schwartau oder zum Himbeerjoghurt von Bauer, ohne eigentlich zu wissen warum. Und dies, obwohl diese Markenprodukte einige Cent teurer als die Konkurrenzprodukte sind.

Ähnlich ergeht es uns oft – sei es beim Kauf von solchen Konsum- und Gebrauchsgütern wie Knabbergebäck und Kleidung oder technischen Gütern wie Autos oder Fernsehgeräten. Auch dann stellen wir häufig fest, dass wir (unbewusst) gewisse Marken präferieren – entweder weil wir mit ihnen etwas Positives verbinden oder weil wir oder Bekannte von uns mit ihnen gute Erfahrungen gesammelt haben. Selbst konsumkritisch eingestellte Menschen können sich der Faszination von Marken nicht entziehen – obwohl sie sich dies meist ungern eingestehen. Der einzige Unterschied von ihnen zu Otto-Normal-Verbraucher ist: Sie bevorzugen andere Marken. So kaufen sie zum Beispiel statt bei Edeka bei Alnatura ein. Und statt normalen Bananen kaufen sie Bananen, auf denen das Gütesiegel „fair trade“ oder „Bioland“ klebt.

Untersuchungen zeigen: Marken spielen bei unseren Kaufentscheidungen eine immer größere Rolle. Denn je größer das Warenangebot ist, umso schneller verlieren wir den Überblick. Also kaufen wir bevorzugt das, von dem wir wissen oder annehmen: Das schmeckt gut. Oder: Das hat eine hohe Qualität. Oder: Damit war schon meine Oma zufrieden. Denn dies spart Zeit und vermittelt uns die Sicherheit, mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Fehlentscheidung getroffen zu haben. Denn jeder Marke wohnt ein Leistungsversprechen inne. Zum Beispiel: Die Marmeladen von Schwartau haben einen hohen Fruchtanteil. Oder: Die Autos von Audi sind in Sachen Design und Technik führend. Oder: Der Nutella-Brotaufstrich schmeckt immer gleich gut und schokoladig. Und mit Maggi? Damit habe ich schon als Kind meine Suppe gewürzt.

Marken sind bei unseren Kaufentscheidungen wichtig. Das wissen gute Verkäufer. Also versuchen sie selbst eine Art Marke zu werden, der die Kunden vertrauen und die sie sympathisch finden. Hier einige Tipps, wie auch Sie als Verkäufer zu einer Marke werden, bei denen Kunden gerne und somit regelmäßig kaufen.

1. Sich positionieren. Jede Marke hat einen sogenannten Markenkern beziehungsweise eine Markenidentität. Das heißt, sie gibt den Kunden ein konkretes Leistungsversprechen, das auf definierten Werten basiert. Beim Autohersteller Audi artikuliert sich dessen Markenidentität zum Beispiel in dem Slogan „Vorsprung durch Technik“. Der Autokonzern BMW hingegen möchte mit dem Slogan „Freude am Fahren“ bei seinen Kunden punkten. Überlegen Sie sich also als Verkäufer, wofür Sie und Ihr Unternehmen stehen

– unabhängig davon, ob Sie Gardinen oder Betten, Körperpflegemittel oder Kleidung, Finanzprodukte oder Heizungen verkaufen. Zum Beispiel für qualitativ sehr hochwertige und somit auch etwas teurere Produkte? Oder für einen Top-Service? Oder für eine sehr fachkundige Beratung? Oder für einen eher lockeren Umgang mit den Kunden? Hieraus können Sie ableiten, wie Sie sich im Verkaufsallday verhalten sollten, um für Ihre Zielkunden unverwechselbar und somit eine Marke zu werden.

2. Authentisch sein. „Das ist ein extrovertierter Typ. Das wäre ein guter Verkäufer.“ Solche Aussagen liest und hört man oft. Doch ebenso wie es eher schrille Modelabels gibt, gibt es auch Modemarken für Leute, die eher zum schlichten Understatement neigen. Entsprechendes gilt für Verkäufer. So gibt es zum Beispiel Top-Verkäufer, die wegen ihres eher schrägen Habitus und ihres Hangs zur Selbstdarstellung eine echte Fan-Gemeinde haben. Doch nicht jeder Kunde mag solche Verkäufer. Die meisten bevorzugen eher ruhige Verkäufer, die ihnen zuhören und eher ihre Kunden statt sich selbst als den Nabel der Welt erachten. Stehen Sie zu Ihrer Persönlichkeit nebst ihren Ecken und Kanten. Denn Kunden spüren es sofort, wenn ein Verkäufer nur eine Rolle spielt. Dann verlieren sie das Vertrauen in Ihr Gegenüber. Und denken Sie stets daran: Sowohl als eher extrovertierter als auch eher introvertierter Typ können Sie ein Spitzenverkäufer sein – sofern Sie das passende Produkt verkaufen und Ihre Klientel zu Ihnen passt.
3. Begeistert sein. Für alle Marken gilt: Sie sprechen ihre Zielkunden auch emotional an – zum Beispiel, indem sie wie die Marke Marlboro versuchen, ihren Zielkunden die Illusion von „Freiheit und Abenteuer“ zu vermitteln. Entsprechend gestalten sie beispielsweise ihre Werbung: visuell und sprachlich. Ihre Werbeaussagen zielen darauf ab, den Zielkunden das Gefühl zu vermitteln: Nicht nur wir sind von unseren Produkten überzeugt und begeistert. Auch Sie werden es sein. Dieses Gefühl sollten auch Sie als Verkäufer Ihren Kunden vermitteln. Das setzt voraus, dass Sie selbst von Ihren Produkten begeistert sind. Denn nur dann können Sie auch andere Menschen hierfür begeistern. Sie müssen ja nicht gleich in eine solche Ekstase verfallen wie die Verkäufer in den Apple-Stores am Erstverkaufstag des iPhone 5. Doch Ihre Kunden sollten Ihren Worten und Ihrem Verhalten entnehmen können, dass Sie selbst ein Fan Ihrer Produkte sind. Denn nichts wirkt auf Menschen so positiv ansteckend wie echte Begeisterung.
4. An Menschen interessiert sein. Für Markenartikler gilt: Sie geben viel Geld für das Erforschen der Bedürfnisse ihrer Kunden und ihres Verhaltens aus. Denn sie wissen: Wenn wir unsere Klientel ansprechen möchten, müssen wir nicht nur wissen, was sie wollen. Wir müssen auch wissen, wie sie „ticken“ und über welche Kanäle sie erreichbar sind. Entsprechendes gilt für Sie als Verkäufer: **Fortsetzung auf Seite 10**

## Fortsetzung von Seite 9

- Auch Sie brauchen scharfe Antennen für Ihre Kunden und müssen ein echtes Interesse an ihnen haben. Und Sie müssen Lust auf den Umgang mit ihnen haben. Denn wenn Ihre Kunden spüren „Der interessiert sich echt für mich“, dann begeistern sie sich auch für Sie. Das heißt: Sie öffnen sich ihnen und schenken Ihnen ihr Vertrauen. Also können Sie ihnen auch leichter etwas verkaufen.
5. Anders sein. Für alle Marken gilt: Sie versuchen sich von ihren Konkurrenzprodukten abzuheben. Deshalb hat zum Beispiel die Milka-Schokolade stets eine lilafarbene Verpackung. Und die Rittersport-Schokolade-Tafeln? Sie sind stets quadratisch. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wenn sich unser Marktauftritt nicht von dem der Mitbewerber abhebt, dann werden wir nicht wahrgenommen. Doch nicht nur dies: Dann sind wir auch langweilig. Entsprechendes gilt für Verkäufer. Aalglatte Verkäufer, die zwar gut geschult sind, hinter denen der Kunde aber keine Persönlichkeit spürt, empfindet er als langweilig. Und mit Langweilern hat niemand gern Kontakt. Kopieren Sie deshalb nie das Verhalten anderer Verkäufer, selbst wenn deren Umsätze bombastisch sind. Entwickeln Sie vielmehr Ihren eigenen Stil – zum Beispiel bei der Kundenansprache. Oder bei der Bedarfsermittlung. Das schließt nicht aus, dass Sie von anderen Verkäufern lernen. Nur blind kopieren sollten Sie diese nicht. Denn dann geht Ihre Faszination als Person für Ihre Kunden verloren.
  6. Ehrlich sein. Jede Marke hat einen Markenkern beziehungsweise eine Markenpersönlichkeit. Das heißt, unter demselben Markennamen kann man nicht alles verkaufen. Sonst wird die Marke verwässert. Deshalb wird unter dem Namen Coca-Cola, dem wertvollsten Markennamen der Welt, zum Beispiel nicht auch noch Bier verkauft. Oder Apfelsaft. Und Porsche? Unter diesem Markennamen werden zwar auch Fahrräder und Sonnenbrillen angeboten. Doch nur solche, die aus Sicht der Marketingverantwortlichen bei Porsche zum Lifestyle von Porsche-Fahrern passen. Entsprechendes gilt für Verkäufer. Auch sie müssen ein feines Gespür dafür haben: Wann bin ich glaubwürdig? Wirke ich zum Beispiel noch glaubwürdig, wenn ich einem Kunden ein und dasselbe Finanzprodukt jetzt als den Top-Rendite-Bringer und fünf Minuten später als todsichere Geldanlage offeriere? Und bin ich noch ehrlich, wenn ich zu einem Kunden sage „Diese Jacke steht Ihnen gut“, obwohl sie wie ein Kartoffelsack an ihm hängt? Seien Sie ehrlich! Sagen Sie zu einem Kunden auch mal „Ich habe nicht das passende Produkt für Sie. Ich empfehle Ihnen...“ Dann entgeht Ihnen zwar kurzfristig Umsatz. Doch ich verspreche Ihnen: Der Kunde kommt wieder. Oder er schickt einen Bekannten zu Ihnen, weil er von Ihrer ehrlichen Beratung begeistert war.
  7. Offen und direkt sein. Markenartikel sind in der Anschaffung meist teurer als No-name-Produkte. Dafür schmecken sie oft besser. Oder sie halten länger. Oder sie haben ein schickeres Design. Oder man kann sie stolz den Bekannten und Verwandten zeigen. Stehen Sie also zum Beispiel dazu, dass Ihr Produkt etwas teurer als das Konkurrenzprodukt ist. Oder dass die Lieferung bei Ihnen fünf Wochen dauert. Erwidern Sie zum Beispiel, wenn der Kunde sagt, Ihr Produkt sei teurer als das Konkurrenzprodukt: „Sie haben recht. Diese Matratze (oder dieser Fonds oder diese Heizung) ist etwas teurer als das Konkurrenzprodukt. Doch dafür erhalten Sie eine Matratze, die...“ Bestätigen Sie also schlicht den höheren Preis und zählen Sie anschließend noch einmal die Vorzüge Ihres Produkts auf. Denn nichts verunsichert Kunden mehr

als ein Verkäufer, der sich windet wie ein Wurm und ihnen nur ausweichende oder gar entschuldigende Antworten gibt. Dann haben sie das Gefühl: Da stimmt etwas nicht, und verlieren das Vertrauen.

8. Verbindlich und entschlossen sein. Auch Markenartikel leben letztlich nicht vom Image, sondern vom Verkauf. Deshalb starten auch sie immer wieder Verkaufsaktionen. Entsprechendes gilt für Sie als Verkäufer. Auch Ihr Job ist es letztlich zu verkaufen – wenn auch nicht um jeden Preis. Steuern Sie deshalb, wenn der Kunde die Vorzüge Ihres Produkts für sich erkannt und bildhaft vor Augen hat, den Kaufabschluss gezielt an. Sagen Sie zum Beispiel: „Wollen Sie für diese Schuhe noch eine passende Schuhcreme haben?“ Oder: „Soll ich im Kaufvertrag für Ihr neues Familienfahrzeug die grauen oder die dunkelblauen Sitze notieren?“ Setzen Sie also die Kaufentscheidung des Kunden schlicht voraus und stellen Sie eine weiterführende Frage. Keine Angst, ein so verkaufsaktives Verhalten stört den Kunden nicht, sofern ihre Beziehung stimmt und er sich mental bereits entschieden hat. Im Gegenteil, es vermittelt ihm das Gefühl: Auch der mir so sympathische Verkäufer hat offensichtlich das Gefühl, dass wir das passende Produkt gefunden haben. Und er ist froh, dass er sich keine weiteren Gedanken mehr machen muss, sondern sich zum Beispiel über den Kauf seiner neuen Schuhe oder seines neuen Fahrzeugs freuen kann.

### Zum Autor: Ingo Vogel

Esslingen, ist Rhetorik- und Verkaufstrainer. Er gilt als der Experte für emotionales Verkaufen und emotionale Kommunikation. Der ehemalige Vertriebsingenieur ist unter anderem Autor der Bestseller „So reden Sie sich an die Spitze“ und „Top Emotional Selling – Die 7 Geheimnisse der Spitzenverkäufer“. Kontakt: [www.ingovogel.de](http://www.ingovogel.de); Tel. 0711/76 76-303; E-Mail: [info@ingovogel.de](mailto:info@ingovogel.de).



## 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,  
Gudrun Schimmel-Wanner, Ingo Schloo.

**schimmel**  
VERLAG  
GmbH & Co KG **media**

#### 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.

**Spitzenverkäufer brauchen keine Trainings:**

# Punkten mit Persönlichkeit und emotionalem Beziehungsaufbau

**Im Verkauf werden die Gehälter verdient, im Verkauf entscheidet sich, ob ein Unternehmen am Markt überleben kann. Kein Wunder also, dass Verkaufsschulungen boomen und es gerade für Verkaufsleiter und Verkäufer eine Unzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten gibt. Doch lernen sie dort immer das, was sie brauchen?**

Von Helmut Seßler

## Die entscheidende Größe: die Persönlichkeit des Verkäufers

Sicherlich: Ein exzellenter Verkäufer muss von sich überzeugt sein, sich mit seinem Produkt und seinem Unternehmen identifizieren und mit Leidenschaft und Herzblut für das einstehen, was er verkaufen will. Zudem ist es von Vorteil, wenn er über ein breites Repertoire an verkäuferischen Kompetenzen verfügt. Die Fähigkeit zum aufnehmenden Zuhören ist die grundlegende Voraussetzung, sich in die Vorstellungswelt des Kunden einzufühlen. Erst schweigen und zuhören, dann reden, und zwar authentisch und damit glaubwürdig: Bei einem Spitzenverkäufer gibt es keinen Widerspruch zwischen dem, was er tut, und dem, was er sagt. Aufgrund seines authentischen Vorgehens in jeder Phase des Kundengesprächs ist es ihm möglich, eine vertrauensvolle Kundenbeziehung aufzubauen.

Gewiss ließe sich diese unvollständige Aufzählung ergänzen. Und zu jeder der genannten Kompetenzen gibt es eine Vielzahl an Trainingsmaßnahmen, die allesamt ihre Daseinsberechtigung haben. Doch die entscheidende Größe, die aller verkäuferischen Erfahrung nach zu einem Großteil darüber entscheidet, ob jemand ein durchschnittlicher Verkäufer bleibt oder das Zeug zu einem Spitzenverkäufer hat, fehlt noch. Und das ist die Persönlichkeit der Menschen, die im Verkauf Überdurchschnittliches zu leisten imstande sind.

## Die entscheidende Voraussetzung: Menschen mögen

Entweder hat ein Verkäufer Persönlichkeit – oder er hat sie nicht. Verhielte es sich so, wäre das Talent zum Verkauf eine angeborene Gabe, die dann „nur noch“ aktualisiert werden muss.

Natürlich gibt es einen Persönlichkeitskern, der durch die Gene festgelegt und nicht veränderbar ist. Unumstritten ist aber auch, dass Erziehung, Umwelteinflüsse und der menschliche Wille zur Veränderung dazu führen, dass wir an der konkreten Ausbildung unserer Persönlichkeitsmerkmale arbeiten können. Jeder Verkäufer kann seine Persönlichkeit derart beeinflussen, dass es ihm leichter fällt, sich in die Vorstellungswelt anderer Menschen, nämlich der Kunden, hineinzusetzen.

Allerdings sind ihm dabei Grenzen gesetzt: Einem misanthropischen Menschenverächter wird es kaum gelingen, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen – weil er es in Wahrheit gar nicht will, weil er gar kein Interesse daran hat.

Wer mithin im Verkauf mit Persönlichkeit punkten will, muss vor allem eines: Er muss Menschen mögen. Denn wer Menschen mag, hat zum Ziel, ihnen nützlich zu sein. Das gilt übrigens für Verkaufsleiter und Verkäufer, für Führung und

Kundenkontakt: Wer Menschen mag, ist potenziell in der Lage, sich zu einer mitarbeiterorientierten Führungskraft oder einem kundenorientierten Verkäufer entwickeln zu können.

## Die entscheidende Vorgehensweise: Verhalten und Einstellungen verändern

Persönlichkeit ist nicht grundsätzlich veränderbar – aus einem introvertierten und verkopften Rationalisten lässt sich kein extrovertierter Gefühlsmensch machen, der auf sein Bauchgefühl hört. Wer keine Menschen mag, sollte nicht im Verkauf arbeiten, wer Menschen grundsätzlich distanziert gegenübersteht, nicht den Verkäuferberuf ergreifen. Wenn ein Verkäufer fehl am Platze ist, liegt es in der Verantwortung eines Verkaufsleiters, ihm dies unmissverständlich zu verdeutlichen.

Ist Verkäuferpersönlichkeit also Glückssache? In einem gewissen Umfang lässt sich die Ausbildung der Persönlichkeit schon beeinflussen. Wir besitzen die Kraft und die Fähigkeit zur Selbstreflexion, wir können unsere Wahrnehmungen, Glaubenssätze, Beurteilungen und Einstellungen hinterfragen und verändern. Ein Verkäufer kann an seinen kundenorientierten Verhaltensweisen und an seiner Einstellung arbeiten, er kann Veränderungen an seiner Haltung gegenüber dem Kunden, seiner Tätigkeit, und seinem Produkt vornehmen.

Verkaufen ist ein Verhaltensberuf, und ein Spitzenverkäufer unterscheidet sich vom eher durchschnittlichen Kollegen weniger durch die Anzahl der verkäuferischen Techniken, die er beherrscht, sondern eher durch seine Haltung zu seinem Beruf, die für ihn Berufung ist. Darum ist es wichtig, bei der Auswahl der Weiterbildungstrainings darauf zu achten, dass der Trainer nicht nur Methoden einübt, sondern zugleich nachhaltige Verhaltens- und Einstellungsveränderungen ermöglicht.

Etwas provokant ausgedrückt: Spitzenverkäufer brauchen keine Trainings, sondern Persönlichkeit. Sie wissen, dass sie zwar über einen unveränderlichen Persönlichkeitskern verfügen, aber zumindest in gewissen Situationen auch anders denken und handeln können, als sie es bisher getan haben.

Das entscheidende Ziel: Persönlichkeit wachsen lassen

Es geht also um Persönlichkeitsentfaltung, um Persönlichkeitswachstum, um Persönlichkeitsentwicklung – bei gleichzeitiger Wahrung der Integrität: Der Persönlichkeitskern soll erhalten bleiben. Dazu ein Beispiel – nach den Erkenntnissen der Hirnforschung gilt: Menschliche Entscheidungen, auch Kaufentscheidungen, sind zu einem Großteil emotional bestimmt. Was keine Emotionen hervorruft, ist für unser Gehirn wertlos und nicht entscheidungsrelevant. Wichtig ist, welches der vier limbischen Emotionssysteme bei einem Menschen vorherrscht.

**Fortsetzung von Seite 11**

Für den Verkäufer bedeutet dies zweierlei: Er stellt zunächst fest, welches Emotionssystem bei ihm selbst dominiert. Zum anderen trainiert er, das Emotionssystem seines Kunden einzuschätzen, um kundentypgerechte Verkaufsstrategien anzuwenden. So ist er fähig, jeden Kunden bei den emotionalen Hörnern zu packen und bei seiner Argumentation auf das dominierende Emotionssystem einzugehen.

Was er nicht tun sollte: sich verbiegen, sein eigenes dominierendes Emotionssystem verleugnen – und damit seine Persönlichkeit. Was er leisten kann: sich selbst zurücknehmen, sich verdeutlichen, dass der andere Mensch einen anderen Wahrnehmungsfilter hat als er selbst und Bewertungen und Entscheidungen auf der Basis eines Emotionssystems vornimmt, das mit dem eigenen nicht übereinstimmt.

Die Folge: Der Verkäufer vermehrt seine Wahrnehmungsantennen, er lernt andere Perspektiven zu akzeptieren und auf diese einzugehen. Er erweitert seinen Horizont und seine Persönlichkeit – und dann ist es möglich, dass der enthusiastisch-innovative Verkäufer sich im Kundengespräch mit dem sicherheitsorientierten Balance-Bewahrer-Kunden etwas zurücknimmt und in seiner Argumentation weniger von Visionen schwärmt, sondern mit Zahlen-Daten-Fakten-Charts Überzeugungsarbeit leistet. Anderes Beispiel: Der dominant veranlagte Verkäufer, der das Verkaufsgespräch gerne lenkt und steuert, ist bereit, das aktive Zuhören zu erlernen.

### **Der entscheidende Vorteil: in die Kundenwelt eintauchen**

Ein Verkäufer, der um sein bevorzugtes Emotionssystem weiß und seine Persönlichkeit einschätzen kann, ist eher fähig, in die Welt des Kunden einzutauchen. Er stellt Gleichklang her, indem er die Werte thematisiert, die für den jeweiligen Kunden von Bedeutung sind. Beim Dominanz-Kunden sind dies etwa Freiheit, Stolz, Expansion, Mut und Siegeswillen. Beim Stimulanz-Kunden dreht sich die Wertewelt um Individualität, Neugier, Innovation und Spaß. Dem Balance-Unterstützer-Kunden sind die Werte Vertrauen, Treue und Sicherheit wichtig, dem Balance-Bewahrer-Kunden Disziplin, Präzision, Sparsamkeit und Gerechtigkeit.

Hinzu kommt: Der Verkäufer argumentiert strikt kundenbezogen, indem er beim Dominanz-System-Kunden Verhand-

lungsstärke zeigt und ihm darlegt, wie dieser mit seiner Hilfe einen klar definierten Sollzustand erreicht. Beim Stimulanz-System-Kunden hebt er auf dessen Vision und die langfristigen Ziele ab und weckt die Fantasie mit lebendig-spannenden Bildern und Geschichten. Den Balance-Bewahrer-Typ überzeugen die strukturiert vorgetragene Präsentation sowie zugesicherte Garantien und ein Rücktrittsrecht, während der Balance-Unterstützer-Typ seine Befürchtungen und Vorbehalte gewürdigt und ausgeräumt sehen möchte.

**Fazit:** Spitzenverkäufer mögen Menschen und sind in der Lage, die eigene und die Persönlichkeit ihrer Kunden einzuschätzen und auf der Grundlage ihres Persönlichkeitskerns kundenorientierte Einstellungs- und Verhaltensveränderungen vorzunehmen.

### **Hintergrundinfo: Limbische Emotionssysteme**

- **Stimulanz-System:** Diesen Menschen geht es um Freude, Spaß, Abwechslung und Abgrenzung, sie wollen anders sein als die anderen
- **Dominanz-System:** Ihnen sind Ergebnisse und Macht wichtig. Sie wollen als aktive Menschen anerkannt werden und stets an der Spitze stehen
- **Balance-Unterstützer-System:** Diese Menschen wollen als vertrauensvoll angesehen werden und freuen sich, wenn sie anderen Menschen helfen können
- **Balance-Bewahrer-System:** Diese ergebnisorientierten Menschen scheuen die Veränderung und agieren vor allem sicherheitsorientiert

### **Zum Autor: Helmut Seßler**

gründete 1989 die INtem®-Trainergruppe Seßler & Partner GmbH mit Sitz in Mannheim und ist seit mehr als 20 Jahren als Verkaufstrainer und Verkaufstrainer-Ausbilder tätig. Er ist Experte für Neuromarketing im Vertrieb und hat das Limbic® Sales Training entwickelt.

Kontakt: Helmut Seßler, INtem-Trainergruppe, 0621/43876-0, [h.sessler@intem.de](mailto:h.sessler@intem.de), [www.intem.de](http://www.intem.de)



## NEWS

### **30 PROZENT MEHR UMSATZ: Wenn Marketing und Vertrieb zusammen arbeiten**

In vielen Organisationen haben sich Marketing und Vertrieb nichts zu sagen. Oft hört man vom Vertrieb: „Die Leads, die das Marketing liefert, sind nicht gut.“ Umgekehrt behaupten dann die Marketingmitarbeiter: „Der Vertrieb kann die Leads nicht richtig verwerten.“ Keine Firma kann sich derartige Diskrepanzen leisten. Unter dem Motto „Kunden finden, Kunden binden – Impulse für den Vertrieb“ treffen sich Marketing- und Vertriebsmanager von Konzernen und mittelständischen Unternehmen auf der Sales-Marketing-Messe am 6. März im

Konferenzzentrum München, um sich über die neuesten und innovativsten Marketing- und Vertriebsstrategien zu informieren. Die Themenschwerpunkte sind: Online Marketing, SEO, E-Mail Marketing, CRM, Database Marketing, E-Commerce und Cloud Computing, Mobile Marketing, Social Media Mit Referenten wie Thomas Stahl, Geschäftsführer der Icos Akademie, Stephen Heinrich, Trainer, Redner, Coach, Volker Friedmann, Key Account Manager, cobra computer's brainware, Dr. Daniel Langhans, Geschäftsführer Profi-Akquise, und Stephan Huth, Director Channel Marketing, Pitney Bowes Deutschland

[www.sales-marketing-messe.de](http://www.sales-marketing-messe.de)

# Verlangen Sie bloß keine Gehaltserhöhung

Den Chef um eine Gehaltserhöhung zu bitten, das ist eine heikle Sache. Denn in diesem Wort Gehaltserhöhung steckt jede Menge Sprengstoff. „Erhöhung“ ist das Reizwort: **Gebührenerhöhung, Heizkostenerhöhung ... Dieses Wort, das uns das Geld aus der Tasche zieht. Und jetzt will der Mitarbeiter auch noch mehr Geld ohne Gegenleistung – so wie es bei Erhöhungen üblich ist.**

Von **Monika Heilmann**

Gleich zu Anfang: Führen Sie kein Gespräch über eine Gehaltserhöhung. Führen Sie besser ein Gespräch über eine Gehaltsanpassung oder ein Gespräch über Ihre Leistung und Ihre beruflichen Perspektiven, auch in finanzieller Hinsicht!

Weshalb empfehle ich Ihnen das? Ein Gespräch über eine „Gehaltserhöhung“ mit Ihrer Führungskraft, Ihrem Vorgesetzten sollte weit darüber hinausgehen als nur den Standpunkt zu vertreten „Ich will mehr Geld“. Sie sollten sich in Ihrer Vorbereitung über Varianten, die Sie als Vorschlag einbringen, Gedanken machen. In vielen Unternehmen ist es gern gesehen, wenn Mitarbeiter darüber nachdenken, welche Alternativen es zu einer prozentualen Erhöhung gibt, und sie einen konkreten Vorschlag mitbringen. Alternativen wie beispielsweise ein Fahrkostenzuschuss oder ein Zuschuss zum Kantinenessen, die Finanzierung einer Fort- oder Weiterbildung – auch eine finanzielle Unterstützung für Ihre private Altersversorgung können Sie in das Gespräch als Vorschlag einbringen.

## Gute Selbsteinschätzung ist nötig

Denken Sie trotz Ihrer Interessen und Forderungen daran, was machbar sein könnte. Schätzen Sie ein, was für Sie wichtig ist und was Sie verlangen können, ohne die Beziehung zu Ihrer Führungskraft oder zu Ihrem Unternehmen zu gefährden. Überlegen Sie außerdem, inwieweit Sie bereit sind, für ein höheres Einkommen den Arbeitsplatz, den Arbeitsort zu wechseln, sich in eine andere Abteilung versetzen zu lassen oder eine andere Aufgabe zu übernehmen und vielleicht die Arbeitszeit zu verändern.

Wenn Sie mit Ihrem Vorgesetzten über ein variables, fixes, erfolgsabhängiges oder gemixtes Gehalt sprechen, welche Vorstellungen haben Sie, wie das im Detail gestaltet sein

sollte? Sie brauchen eine konkrete Vorstellung von dem, was Ihr Ziel ist. Und trotzdem sollten Sie verschiedene Varianten vorbereitet haben. Gibt es möglicherweise bereits tarifvertragliche Abschlüsse für Ihre Branche, die für Sie beispielhaft heranzuziehen wären? Sind Sie ein Mensch, dessen Sicherheitsbedürfnis größer ausgeprägt ist, dann gilt für Sie, eher auf ein gleichbleibendes fixes Gehalt zu setzen.

Wenn es Ihnen rein um eine monetäre Zuwendung geht, können Sie auch einen Vorschlag auf eine Sonderzahlung (Jahressonderzahlung), eine Gratifikation oder ein zusätzliches monatliches Gehalt ins Gespräch bringen. Weitere monetäre Varianten können eine Erhöhung des Weihnachtsgeldes oder Urlaubsgeldes sein sowie eine einmalige oder dauerhafte Leistungsprämie.

## Geld ist nicht alles

Sie können auch andere Mehrwerte für Ihre Arbeitsleistung ins Spiel, beziehungsweise ins Gespräch, bringen und aushandeln. Hierzu zählen die Privatnutzung von Notebook und Handy, ein Firmenwagen (wenn Sie bereits einen fahren, wäre ein höherwertiger Wagen eine Alternative für Sie?) oder mehr Urlaubstage. Befassen Sie sich gedanklich mit einer qualitativ wertvollen Weiterbildungsmaßnahme, bei der Sie von Ihrem Unternehmen finanziell unterstützt und von der Arbeit freigestellt werden könnten. Oder mit der Kostenübernahme für ein Coaching, welches Ihnen hilft, auf der Karriereleiter weiter nach oben zu klettern.

Bei Ihren Erwartungen und Forderungen im Gespräch an Ihr Unternehmen bedenken Sie bitte: Was ist das Äußerste, das Sie von Ihrem Unternehmen verlangen können? Was ist realistisch, ohne dass Sie maßlos wirken? Mir geht es nicht darum, Sie schon im Vorfeld zu bremsen oder Ihnen ein schlechtes Gewissen zu vermitteln. Für Ihr Gehaltsgespräch mit dem Vorgesetzten ist es jedoch von Bedeutung, dass Sie sich in Ihrer konstruktiven Vorbereitung ebenso über seinen Standpunkt beziehungsweise über die Situation des Unternehmens Gedanken machen. Ihrem Vorgesetzten wurden mit Sicherheit in seiner Funktion als Führungskraft und Vorgesetzter von seinem Unternehmen Vorgaben auferlegt, die er einzuhalten hat. Es sei denn, Sie führen Ihr Gehaltsgespräch mit dem Unternehmenschef selbst und dieser könnte frei entscheiden.

Andererseits müssen Sie sich genauso gründlich darauf vorbereiten, wie Sie Ihre Leistungen und Ihre Arbeitsergebnisse der letzten Jahre im Gespräch darstellen. Werden Sie sich bewusst, welche Leistung Sie tagein, tagaus erbringen. Listen Sie die Tätigkeiten, Projektarbeiten, Zusatzaufgaben oder andere Arbeiten, die Sie in den letzten Jahren erledigten, genau auf. Denken Sie ebenso daran, Ihre Fach- oder Sozialkompetenzen, die Sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen, hervorzuheben und welche zu-

**Fortsetzung auf Seite 14**

### Das Buch zum Thema:



**Monika Heilmann**  
**WIN-WIN-GESPRÄCHE**  
**Gelassen reden, selbstsicher**  
**auftreten, Konflikte vermeiden**

Edition praxis kompakt  
1. Auflage BusinessVillage 2012  
192 Seiten, zahlr. Abbildungen  
ISBN 978-3-86980-195-7;  
21,80 Euro

#### Pressematerialien:

<http://www.businessvillage.de/presse-903>

#### Bestelllink:

<http://www.businessvillage.de/WIN-WIN-GESPRAeCHE/eb-903.html>

**Fortsetzung von Seite 13** sätzlichen Qualifikationen Sie in den letzten Jahren erworben haben. Was sind Ihre besonderen Projektabschlüsse, Quartalsergebnisse oder ähnliche Arbeiten? Welche bedeutenden Kunden konnten Sie gewinnen und halten? Wie gut sind Ihnen diese Aufgaben gelungen? Auf was genau sind Sie stolz?

### **Bringen Sie Ihre finanziellen oder materiellen Wünsche selbstbewusst ins Gespräch ein**

Häufig scheitern Gehaltsgespräche daran, dass Mitarbeiter zu bescheiden sind, ihre Leistungen adäquat zu bewerten, aufzulisten und zu vertreten. Leistung und Erfolge werden als „normal“ angesehen, nicht als etwas Besonderes. Ich empfehle Ihnen, dass Sie sich Ihrer positiven beruflichen Leistungen bewusst werden und diese bewusst erfassen, am besten dauerhaft schriftlich! Notieren Sie fortwährend Ihre Erfolge, Ihre Kompetenzen und Ihre Arbeitsergebnisse, auf die Sie stolz sein können. Listen Sie danach Ihre Eigenschaften auf, die Ihnen für diese Erfolge nützlich waren. Ich empfehle in meinen Coachings und Seminaren den Teilnehmenden, sich einen Erfolgsordner, eine Erfolgsmappe oder auch ein Erfolgsfotobuch anzulegen. Wir Menschen neigen dazu, unsere positiven Erlebnisse schneller zu vergessen als die negativen.

Bringen Sie sich immer wieder mit Ihren Leistungen und Ihren Erfolgen ins Gespräch, stellen Sie Ihrem Vorgesetzten in Gesprächen oder Meetings dar, was sie selbst zu einem Projekterfolg oder zu einer bestimmten Aufgabe beigetragen haben. Sie sollten mit Ihren Kompetenzen bekannt werden und bekannt bleiben. Sie müssen selbst über Ihre erfolgreichen Leistungen reden, sonst werden Sie und Ihre Leistung vielleicht nicht beachtet. Möglicherweise müssen Sie das üben – es wird sich jedoch für Sie lohnen.

Um ein erfolgreiches Gesprächsergebnis nicht zu gefährden, sollten Sie bereit sein, Zugeständnisse zu machen. Eine starre Fixierung auf Ihre Ziele – die Sie trotzdem im Auge behalten müssen – verhärtet die Fronten und lässt möglicherweise das Gespräch platzen. Ich bin immer wieder überrascht, wenn ich in meinen Seminaren erfahre, wie unzureichend vorbereitet Menschen Gespräche über eine Gehaltsanpassung oder über ihr berufliches Fortkommen führen und wie sie hinterher über Ihr Unternehmen sauer und frustriert sind, weil sie

leer ausgehen. Erfolgversprechend ist es, sich beispielsweise mithilfe eines Coachs auf beruflich bedeutsame Gespräche sowie ein Gespräch über eine Gehaltsanpassung zielorientiert vorzubereiten und rhetorisch zu üben.

Wie für alle beruflichen Gespräche ist auch bei Ihrem Gespräch über eine Gehaltsanpassung eine gründliche schriftliche Vorbereitung als Voraussetzung notwendig. Versuchen Sie, dabei in Ihrer Zielsetzung flexibel und kreativ zu sein. Nichts ist unmöglich!

### **10 Tipps für Ihr Gehaltsgespräch**

1. Bereiten Sie das Gespräch schriftlich vor!
2. Finden Sie Varianten und Alternativen zu einer monetären Erhöhung.
3. Notieren Sie, was Sie in den letzten Monaten/Jahren für das Unternehmen leisteten.
4. Listen Sie auf, welche zusätzlichen oder außergewöhnlichen Qualifikationen Sie besitzen.
5. Werden Sie sich bewusst, welche besonderen Aufgaben Sie in Ihrer Arbeit übernommen haben.
6. Prüfen Sie sich, wie selbstbewusst Sie hinter Ihren Leistungen und Vorschlägen stehen.
7. Denken Sie darüber nach, welche Zugeständnisse Sie gegebenenfalls machen können oder müssen.
8. Bieten Sie Ihrem Vorgesetzten, Ihrem Unternehmen, eine Win-win-Situation an, indem Sie aufzeigen, welchen Nutzen Sie dem Unternehmen bieten.
9. Buchen Sie ein Coaching, in dem Sie Ihre Vorschläge für das Gehaltsgespräch checken und das Gespräch rhetorisch üben.
10. Worst Case – was darf im Gespräch nicht passieren?

### **Zur Autorin: Monika Heilmann**

Trainerin, Coach und Autorin, unterstützt Unternehmen sowie Fach- und Führungskräfte in Fragen der Kommunikation und bei der Lösung von Konflikten im betrieblichen Alltag.



## NEWS

### **VERTRIEBSEFFIZIENZ 2012/2013:**

#### **Wie Sie bei konstanten Kosten die Leistung im Vertrieb steigern**

Wie effizient arbeitet Ihr Vertrieb? Schöpfen Ihre Mitarbeiter die Potenziale im Kunden- und Interessentenstamm optimal aus? Vertriebs- und Effizienz-Experte Walter Zimmermann nimmt im dritten Jahr in Folge die Vertriebsaktivitäten von Unternehmen genau unter die Lupe. Seine aktuellen Erhebungen im deutschen Mittelstand zeigen, wie effizient die „Ressource Mensch“ derzeit eingesetzt wird. Er legt erstaunliche Entwicklungen im betrachteten Zeitraum offen und macht deutlich, welche Entwicklungsfelder und Handlungsstrategien sich daraus für Unternehmen und einzelne Mitarbeiter ergeben. Fazit der aktuellen Studie: Nur 65,7 Prozent der vorhandenen Vertriebsressourcen werden derzeit genutzt! Es gibt also

Potenziale, die darauf warten, ausgeschöpft zu werden. Effiziente Vorgehensweisen in vier dargestellten Kernbereichen machen laut Zimmermann enorme Umsatzsteigerungen bei konstanten Personalkosten möglich. [www.cobra.de](http://www.cobra.de)

### **NEUER GESCHÄFTSFÜHRER BEI KALTENBACH TRAINING: Beratungsunternehmen mit Doppelspitze**

Außer vom Firmengründer und bisherigen Alleininhaber Walter Kaltenbach wird es künftig von Ralph Guttenberger geführt. Der Vertriebstrainer, -berater und -coach übernahm zum 1. Januar Anteile des Trainingsunternehmens und stieg als zweiter Geschäftsführer ein. Die beiden Vertriebsprofis werden das Unternehmen bis 2014 gemeinsam führen. Danach zieht sich Walter Kaltenbach aus Altersgründen aus der Geschäftsführung zurück. [www.kaltenbach-training.de](http://www.kaltenbach-training.de)