Seminarunterlagen

Offenes Seminar
hr 2.1 Fit für den Verkauf
Das Grundlagenseminar für Verkäufer

Horst Rückle Team GmbH • Röhrer Weg 7 • 71032 Böblingen • E-Mail: s@nchez.net

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Verkaufsprozess	4
Arbeitsblatt: Verkaufsprozess	6
Schritte im Verkaufsprozess	7
Hintergründe zu einigen Schritten des Verkaufsprozesses	8
Informieren	9
Arbeitsblatt: Sich informieren und motivieren	10
Arbeitsblatt: Gesprächsvorbereitung	11
Kontakt aufbauen und Vertrauen auslösen	12
Arbeitsblatt: Vertrauensauslöser und Aufhänger	13
Analysieren	14
Fragen	14
Aktives Zuhören	20
Definieren	22
Kaufmotive	22
Arbeitsblatt: Motiverkennung	24
Ziel überprüfen	25
Unterscheidung von Gespräch und Verhandlung	26
Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten	27
Arbeitsblatt: Wettbewerbsvergleich	28
Bewerten	29
Nutzenargumentation	30
Arbeitsblatt: Nutzenformulierungen	32
Arbeitsblatt: Motivbezogener Kundennutzen	33
Interventionstechniken zur Konfliktbearbeitung	35
Entscheiden	38
Manipulationstechniken	39
Reaktionsauslöser	44
Herbeiführen von Entscheidungen	45
Realisieren	47
Arbeitsblatt: Nachbearbeitungsmöglichkeiten	48
Kontrollieren	49
Definitionen und Beschreibungen	50

© hr TEAM

Vorwort

Das vor Ihnen liegende Arbeitsbuch beschreibt „Verkaufen“ auf der Grundlage eines Modells, in dem zehn Schritte systematisch aufeinander folgen und in logischer Beziehung zueinander stehen.

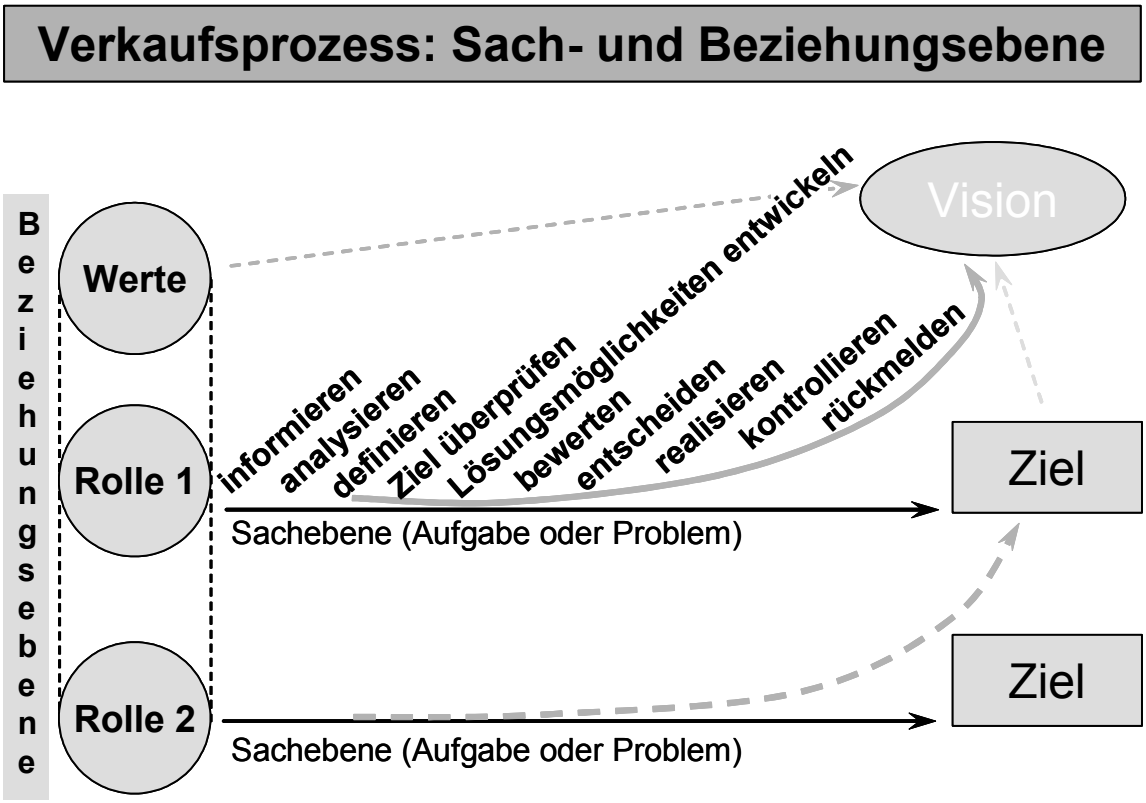
Dieses Modell wurde im hr TEAM entwickelt und gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre Verkaufsgespräche zu strukturieren. Aus unserer Erfahrung lassen sich die Schritte auf jede Verkaufssituation übertragen: Sie bilden sozusagen ein formales Gerüst für Ihr Gespräch. Die inhaltliche Gestaltung der einzelnen Schritte wird von Ihrem Umfeld, Ihrem Unternehmen, Werten und Zielen, Ihren Kunden und insbesondere von Ihnen selbst bestimmt.

Wir sind motiviert, mit Ihnen zu Ihrem Nutzen zusammen zu arbeiten und wünschen uns, dass Ihnen das Arbeitsbuch die notwendigen theoretischen Inhalte vermittelt, die mit Ihren Erfahrungen und Erkenntnissen im Training ergänzt werden.

Ihre Verkaufstrainer des hr TEAM

© hr TEAM

Verkaufsprozess



Zur Definition von „Verkaufen“ sei Horst Rückle zitiert: „Verkaufen geschieht, indem der Verkäufer dem potenziellen Kunden etwas bietet, was dieser nicht kennt, aber haben möchte, wenn er es kennen würde. Verkaufen geschieht, im Gegensatz zum Bedienen, immer gegen den Widerstand des Gesprächspartners.“

Verkaufen ist somit eine definierte Form von Interaktion, in der (mindestens) zwei Menschen miteinander in Beziehung treten. Sie tun dies in definierten Rollen: als Verkäufer, als Kunde.

Jede Kommunikation beinhaltet Sach- und Beziehungsaspekte, wobei die Beziehungsaspekte den Erfolg der Sachaspekte beeinflussen.

Die Sachebene führt zum **Ziel**, sie ist die Verbindung zwischen Ist und Soll und kann sich als Aufgabe oder als Problem gestalten. Bei einer Aufgabe sind die Lösung oder der Lösungsweg bekannt, beim Problem nicht.

© hr TEAM

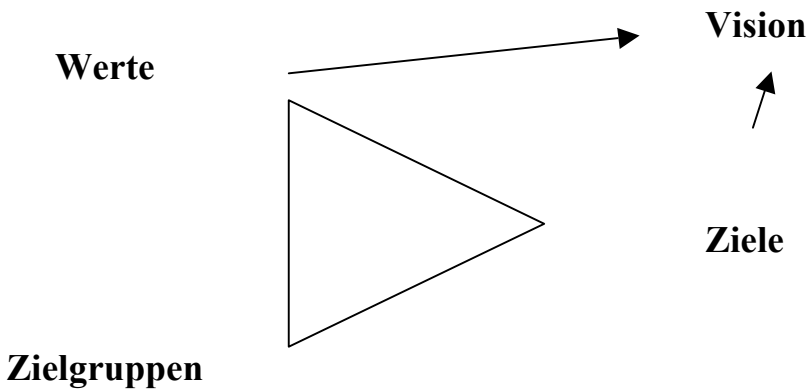
Die Beziehungsebene wird durch die Art und Weise bestimmt, **wie** die Menschen in den jeweiligen Rollen miteinander umgehen.

„Eine **Vision** hat ihren Ursprung in dem Willen, in der Zukunft etwas zu erneuern, zu verändern oder aufzubauen. Sie umfasst mehr als die Gesamtheit aller dazu erforderlichen konkreten Maßnahmen ... Eine Vision hat einen stark richtunggebenden, ziehenden Charakter.“ (Rückle, 1994).

Diese Begriffsbestimmung macht den Zusammenhang von Werten, Zielen und der Vision deutlich: Die **Rolle** (des Verkäufers und des Kunden) wird von Werten bestimmt. Formulierte **Werte** dienen als Maßstab, WIE Aufgaben wahrgenommen, Probleme gelöst oder eben die Kommunikation im Verkaufsprozess gestaltet werden soll. Die **Ziele** konkretisieren das WAS, das Thema, um das es im Verkaufen geht. Ziele und Werte bestimmen, in Abhängigkeit von der Zielgruppe, die Vision des Unternehmens.

© hr TEAM

Arbeitsblatt: Verkaufsprozess



Welche Werte, Zielgruppen, Ziele und welche Vision sind für Ihr Unternehmen relevant?

© hr TEAM

Schritte im Verkaufsprozess

Schritt	Aktivität
Informieren	Information über das Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen des Kunden und dessen Umfeld
Analysieren	Analyse dient dem Kennenlernen und Klären von Details; das Ergebnis der Analyse vervollständigt die vorhandenen Informationen; Ordnen und Gewichten der Informationen, Ermitteln von Zusammenhängen
Definieren	Abstimmen und Abgleichen der aus der (Vor-)Information und Analyse bekannt gewordenen Zahlen, Daten, Fakten, Meinungen, Wünsche, Erwartungen etc.; Bestimmen der Soll-Ist-Differenz des Problems oder der Aufgabe
Ziel überprüfen	Überprüfen, ob das beabsichtigte Verkaufsziel aufgrund der Ergebnisse aus den ersten drei Schritten erreichbar, sinnvoll und nutzbringend ist
Lösungsmöglichkeiten entwickeln	Suche nach Vorgehensweisen und Maßnahmen, die das eigene und das Kundenziel erreichen helfen; Unterbreiten von Angeboten
Bewerten	Beurteilen der Lösungsmöglichkeiten (des Angebots) hinsichtlich seiner Zielqualität für den Kunden und für den Verkäufer
Entscheiden	Auswahl der am besten geeigneten Lösungsmöglichkeiten
Realisieren	Realisieren der gewählten Lösungsmöglichkeiten (Kauf oder Vereinbarung)
Kontrollieren und Rückmelden	Vergleich der erarbeiten Lösung mit den ursprünglichen Zielen, Entwicklung von Folgeaktivitäten

© hr TEAM

Hintergründe zu einigen Schritten des Verkaufsprozesses

Schritt	Stichwort	Hintergründe
Informieren	Einstellung	Einstellung bedeutet das innere Verhältnis, das jemand zu einer bestimmten Sache oder Person hat; die Einstellung wirkt sich auf die Motivation und insbesondere in der Vorbereitung für den Kontakt mit dem Kunden aus. Sie wird durch die Werte des Unternehmens, seine Kundenzielgruppen und die Ziele des Unternehmens geprägt.
Analysieren	Fragetechnik	Eine Frage ist eine Äußerung, durch die eine Antwort herausgefordert wird. Unter Fragetechnik verstehen wir den gezielten Einsatz von Fragen.
Definieren, Ziel überprüfen	Fragetechnik, aktives Zuhören	Aufnehmen dessen, was gesagt wurde, mit dem Wunsch, zu verstehen und mit der Kontrolle, ob richtig verstanden wurde, was der Gesprächspartner meint.
Lösungsmöglichkeiten entwickeln	Motivbezogene Nutzenargumentation	Begründendes Ableiten von Nutzen aus den Merkmalen und Eigenschaften eines Lösungsvorschlags; Aktivieren der Motive des Gesprächspartners.
Bewerten	Interventionstechniken	„Intervenieren“ bedeutet dazwischentreten oder vermitteln; der Einsatz von Interventionstechniken dient der Klärung von Konflikten.
Entscheiden	Reaktionsauslöser	Gesprächstechniken, die dazu verwendet werden, um beim Kunden Entscheidungen herbeizuführen.
Realisieren	Abschlusstechniken	Sendet der Kunde entsprechende „Signale“, dann kann der Kauf abgeschlossen oder das Gesprächsergebnis als Entscheidung formuliert werden.

© hr TEAM

Informieren

Informieren bedeutet „Nachricht, Auskunft geben, sich in Kenntnis setzen“. Es ist vor jedem Gespräch – und insbesondere bei Erstgesprächen - notwendig, sich Informationen über den Kunden zu beschaffen. Mit Hilfe detaillierter Informationen können Kunden hinsichtlich ihres Bedarfs realistisch eingeschätzt werden. Im Folgenden finden Sie eine beispielhafte Zusammenstellung wichtiger Informationen zur Vorbereitung auf ein Verkaufsgespräch:

- Gesprächsziele für Sie und für den Kunden
- Genaue Anschrift des Kunden, Telefonnummer/Telefax
- Name (und Funktion) des Gesprächspartners
- Besuchszeiten
- Unternehmensgröße (Umsatz/Mitarbeiterzahl/Standorte)
- Branche und Branchenentwicklung
- Bedeutung innerhalb der Branche
- Produkte und Dienstleistungen
- Marketing
- Hauptkonkurrenten
- Absatzpartner des Unternehmens
- Lieferanten des Unternehmens

Als Informationsquellen dienen: Internet, Presse, Prospekte und Firmenbroschüren, Informationen von Kollegen, Informationen aus früheren Gesprächen.

Um die Kundenbeziehung langfristig zu gestalten, ist eine regelmäßige Aktualisierung bereits vorhandener Informationen vorteilhaft. Hier bietet sich ein Informationssystem an. Je besser Sie Ihre Kunden kennen, desto eher können Sie Zusammenhänge erfassen, Verbindungen zu bereits abgeschlossenen Verkäufen erkennen, Anknüpfungspunkte an Ihre Produkte und Dienstleistungen finden und diese mit Ihrem Fachwissen verknüpfen.

Im Gespräch mit dem Kunden schaffen Ihre Informationen für den Kunden Unterschiede, die ihn zufrieden oder unzufrieden machen. Es gilt, die Vorinformationen mit der jeweils aktuellen Situation abzugleichen. Dies ist für alle Gesprächspartner wichtig; hierzu sind insbesondere Fragen und Zuhören geeignet.

© hr TEAM

Arbeitsblatt: Sich informieren und motivieren

Welche potenziellen Kunden will ich **heute** für mich und meine Arbeit gewinnen?

Welche **Ziele** will ich heute, und zwar ganz **konkret** erreichen?

Wer ist der **richtige** Gesprächspartner für meine Ziele?

Was **weiß** ich über ihn?

Was **interessiert** ihn?

Mit welchen **Vorkenntnissen** gehen meine Kunden in das Gespräch?

Was **wissen** sie bereits über meine Produkte und Dienstleistungen?

Wie groß ist ihre **Aufnahmekapazität**?

Welche **Erfahrungen** mit meinen Produkten haben sie bereits?

Wie ist ihre **Einstellung** zum Produkt?

Wie sind sie **motiviert**?

Über welche **Kenntnisse** sollten meine Kunden nach dem Gespräch verfügen?

Warum freue ich mich auf **ihn/sie**, und wie will ich das **zeigen**?

Was will ich ihm/ihr anbieten?
Wie gehe ich vor, wenn ... (einige Alternativen überlegen!)?

Welche **Unterlagen**, Prospekte, Muster usw. benötige ich?

Was will ich in dem Gespräch **erreichen**?

Wie genau werde ich für mein **Ziel** arbeiten?

Woran werde ich merken, dass ich mein Ziel **erreicht** habe?

© hr TEAM

Arbeitsblatt: Gesprächsvorbereitung

Persönliche Vorbereitung	**Vorbereitung hinsichtlich meiner Produkte und Dienstleistungen**
- Einstellung - Ziel - Organisatorisches - Unterlagen	- Angebot(e) - Nutzenargumentation(en) - Referenzen
Vorbereitung hinsichtlich des Kunden (meinen Ansprechpartner)	**Vorbereitung hinsichtlich des Unternehmens**
- Ziel - Gemeinsamkeiten - mögliche Konflikte	- Organigramm - Umsatzentwicklung - aktuelle Kundensituation

Bitte ergänzen/verändern Sie die Felder entsprechend Ihrer eigenen Aktivitäten!

© hr TEAM

Kontakt aufbauen und Vertrauen auslösen

Nur wenn die Beziehungsebene stimmt, kann ein Kundenverhältnis reifen und eine tragfähige Partnerschaft entstehen. Vertrauen ist die Basis einer stimmigen Beziehung. Es ist notwendig, damit Fragen vollständig und richtig beantwortet werden, damit die Wünsche und Erwartungen deutlich werden und damit Motive erkannt werden können.

Vertrauen lässt sich definieren als sichere Erwartung oder fester Glaube daran, dass man sich auf jemanden oder etwas verlassen kann. Vertrauen ist demnach eine gefühlsmäßige Reaktion auf den Gesprächspartner. Unter **Vertrauensauslösern** verstehen wir alle Verhaltensweisen und Informationen, durch die ein Kunde das Gefühl der positiven Gestimmtheit und der Verlässlichkeit erlebt. Wir unterscheiden Vertrauensauslöser in der Rolle des Verkäufers und in seinem Unternehmen.

In jeder Kontaktphase treffen Menschen aufeinander, die erst einmal eine gemeinsame Wellenlänge finden müssen. Gerade in dieser Phase eines Gesprächs wird der Grundstein gelegt für den späteren Erfolg. Nicht jedem Menschen ist es gegeben, locker und ungezwungen zu plaudern und den richtigen Ton zu treffen. Auf den Kunden bezogene Aufhänger, Gründe und Nutzen erleichtern den Kontakt, insbesondere wenn sie zu der aktuellen Situation passen.

Aufhänger kann man formulieren aus der allgemeinen Situation, der Situation des Gesprächspartners, dem eigenen Unternehmen, dem eigenen Angebot.

© hr TEAM

Arbeitsblatt: Vertrauensauslöser und Aufhänger

Vertrauensauslöser

Eigene Merkmale, die ich als Vertrauensauslöser nutzen möchte:	Merkmale meines Unternehmens, die ich als Vertrauensauslöser nutzen möchte:
- Aus- und Weiterbildung - kundenspezifische Erfahrungen	- Spezialisierung - Marktposition

Bitte ergänzen Sie die angeführten Beispiele entsprechend Ihrer eigenen Praxis!

Aufhänger

Aufhänger aus der allgemeinen Situation:	Aufhänger aus der Situation des Kunden:
- wirtschaftliche Entwicklung - Trends im Markt	- bisherige Geschäftskontakte - aktuelle Aktivitäten
Aufhänger aus dem eigenen Unternehmen:	**Aufhänger aus dem eigenen Angebot:**
- nutzbringende Veränderungen - neue Entwicklungen	- kundenspezifische Lösungen - aktuelle Konditionen

Bitte ergänzen Sie die angeführten Beispiele entsprechend Ihrer eigenen Praxis!

© hr TEAM

Analysieren

„Analysieren“ bedeutet etwas „zergliedern, zerlegen, untersuchen, Einzelpunkte herausstellen“. Die Analyse im Verkaufsgespräch dient demnach dem Abgleich von Kundenwunsch und Angebot. Es wird untersucht, inwieweit sich das Verkaufsziel des Verkäufers mit dem Ziel und den Interessen des Kunden in Einklang bringen lässt.

Die Ergebnisse der Analyse vervollständigen die Information, insofern als Aufgaben und Probleme sich oft komplex, von Kunde zu Kunde unterschiedlich darstellen und ohne Detailbeschreibung nicht verstehbar sind. Schließlich geht es in der Analyse um das Erkennen der Motivlage des Kunden.

Fragen

Fragen dienen als Analysewerkzeuge. Eine Frage ist eine Äußerung, durch die eine Antwort herausgefordert wird.

Sinn und Zweck von Fragen

- Fragen können ein Gespräch eröffnen, die Basis für einen Dialog schaffen. Beispiel: „Darf ich Ihnen meine Arbeitsweise und den für Sie resultierenden Nutzen vorstellen?“

- Fragen signalisieren dem Gesprächspartner Interesse an seiner Person und seinem Unternehmen. Beispiel: „Worauf legen Sie bei Ihren Geschäftspartnern am meisten Wert?“

- Fragen können stimulieren. Beispiel: „Wie haben Sie das geschafft?“

- Fragen können zu Informationen führen. Beispiel: „Wie denken Sie über das neue Produkt?“

- Derjenige, der in einem Gespräch fragt, führt auch zum Ziel. Allerdings müssen Fragen hierzu präzise formuliert sein und dürfen nicht dazu führen, dass sich der Gesprächspartner ausgefragt fühlt. Zudem ist es oftmals sinnvoll, Fragen zu begründen. Beispiel: „Gerne möchte ich Sie individuell beraten. Deshalb die Frage: Wie zeitlich flexibel sind Sie heute?“

- Darüber hinaus beleben Fragen das Gespräch. Mit Fragen lässt sich eine gewisse Spannung im Gespräch erzeugen; Fragen bringen Ihnen Aufmerksamkeit. Beispiel: „Wie gehen wir jetzt weiter vor?“

© hr TEAM

- Präzise Fragen zum richtigen Zeitpunkt gestellt, verkürzen ein Gespräch. Insbesondere dann, wenn der Gesprächspartner zu weitschweifenden Ausführungen neigt. Beispiel: „Sie legen also auf Zuverlässigkeit Wert?“

- Mit Fragen lassen sich auch Vermutungen, Behauptungen, Unterstellungen und Missverständnissen wirkungsvoll vorbeugen. Beispiel: „Geht es wirklich um den Preis?“

Für den Verkäufer sind Fragen Werkzeuge, um sich Informationen über den Kunden zu beschaffen oder um dessen Bedarf zu analysieren.

Aber nicht nur zur Informationsbeschaffung, sondern auch zur Informationsübermittlung und Meinungskundgabe dienen Fragen. (Beispiel: „Haben Sie schon unser ausgezeichnetes Produkt gesehen?“ statt: „Wir haben ein neues Produkt, das meiner Meinung nach ausgezeichnet ist.“) Schließlich dienen sie zur Vergewisserung, ob eine übermittelte Information auch richtig angekommen ist. (Beispiel: „Habe ich mich verständlich ausgedrückt?“)

© hr TEAM

Grundregeln der Fragetechnik

- Präzise und kurz fragen - „weitschweifige“ Fragen bringen unbefriedigende Antworten.
- Keine Doppel- oder Mehrfachfragen stellen.
- Verständlich fragen - Begriffe vermeiden, die der Gesprächspartner nicht kennt.
- Richtig und zielstrebig fragen - die Palette der Fragearten nutzen.
- Die Wörter der Frage richtig betonen. Den Gesprächspartner anschauen. Zeigen, dass einem die Frage wichtig ist.
- Dem anderen Zeit zum Antworten lassen. Die Antwort nicht selbst geben - aus Furcht vor einer unerwünschten Antwort oder einer Gesprächspause.
- Nicht abfragen oder verhören. Fragen begründen.

Fragearten

Wir unterscheiden Informationsfragen und taktische Fragen. Mit Informationsfragen werden Informationen beschafft und bearbeitet. Mit taktischen Fragen wird das Gespräch gelenkt.

Informationsfragen	**taktische Fragen**
- offene Frage	- Bestätigungsfrage
- geschlossene Frage	- Suggestivfrage
	- Alternativfrage

© hr TEAM

Offene Fragen

Offene Fragen haben im Anfang immer ein Fragewort (wie, weshalb, was, wer, wozu, wann, wo, usw.). Offene Fragen lassen sich nicht mit „ja“ oder „nein“ beantworten. Die Antwort besteht aus einem oder mehreren Sätzen. Beispiel:

Worauf legen Sie in der Zusammenarbeit mit mir besonderen Wert?

Offene Fragen können sich auf die Vergangenheit beziehen. Beispiel: „Mit wem haben Sie bisher zusammengearbeitet?“. Diese Art des Fragens bezeichnet man als Hinterfragen. Weiterhin können sich offene Fragen auf das aktuelle Umfeld oder die Zukunft beziehen – zirkuläres Fragen: „Welcher Nutzen würde Ihre Kollegen am meisten begeistern?“

Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen beginnen mit einem Zeitwort oder Hilfszeitwort. Die Antwort auf eine geschlossene Frage kann aus „ja“, „nein“ oder Antworten wie z. B. „vielleicht“, „ich weiß nicht“ oder „da muss ich nachsehen“ oder ähnlichen bestehen. Der Informationszuwachs nach einer geschlossenen Frage ist wesentlich niedriger als nach einer offenen Frage. Beispiel:

Haben Sie Interesse an einer Beratung?

Bestätigungsfragen

Bestätigungsfragen werden dann gestellt, wenn der Fragende sich seine Meinung bestätigen lassen will. Auch bei der Verstärkung und Sicherung gemeinsam erreichter Gesprächsergebnisse helfen Bestätigungsfragen.

Interpretationen und Verbalisierungen lassen sich als Bestätigungsfragen formulieren. Bestätigungsfragen haben den Vorteil, dass der Gesprächspartner den Inhalt der Frage bestätigt oder eine Neudarstellung gibt, sich also festlegt. Beispiel:

Darf ich davon ausgehen, dass Sie das Angebot noch morgen intern abstimmen wollen?

© hr TEAM

Suggestivfragen

Bei der Anwendung einer Suggestivfrage will der Fragende dem Gefragten eine bestimmte Antwort einreden. Der Gefragte soll in eine bestimmte Richtung beeinflusst werden. Typisches Merkmal von Suggestivfragen sind Wörter wie: doch, sicher, auch, etwa. Suggestivfragen sind mit Vorsicht zu verwenden. Sobald der Gesprächspartner den manipulierenden Charakter dieser Frageart erkennt, kann er dem Fragenden einen Teil seines Vertrauens entziehen. Beispiel:

Sie kennen doch sicher unseren Internetauftritt?

Alternativfragen

Bei Alternativfragen hat der Gesprächspartner nur die Wahl zwischen zwei Möglichkeiten. Mit Alternativfragen lenken wir den Gesprächspartner von den Antwortmöglichkeiten „ja“ und „nein“ ab und führen ihn zu einem „so“ oder „so“. Außerdem fordern Alternativfragen den Gesprächspartner dazu auf, eine klare Stellung zu beziehen. Beispiel:

Wollen Sie die Lösungsalternative nächsten Monat oder noch diese Woche?

Einsatz einzelner Fragearten

Nicht jede Frageart passt zu jeder Gesprächssituation:

- Will der Fragende neue Informationen erfragen, setzt er hauptsächlich offene, geschlossene und Alternativfragen ein.
- Will der Fragende den Dialog fördern und die Gesprächsanteile des Gesprächspartners erhöhen, verwendet er die offene Frage.
- Vielredner können mit geschlossenen und Bestätigungsfragen „gebremst“ werden.
- Entscheidungen werden gefördert durch die geschlossene, Alternativ- und Bestätigungsfrage.

© hr TEAM

Arbeitsblatt: Fragearten

Offene Fragen:
„Worauf legen Sie besonderen Wert?“ „Was ist für Sie wichtig? „Womit sind Sie zufrieden?“ „Was sollte gegeben sein, damit Sie zufriedener wären?“ „Welcher Grund/welche Gründe waren für Ihre Entscheidung ausschlaggebend?“ „Weshalb haben Sie sich so entschieden?“ „Welche Ergebnisse möchten Sie erreichen?“ „Was darf in keinem Fall eintreten?“ „Was möchten Sie vermeiden?“ „Wie wichtig ist für Sie ...?“ „Wie müsste ein Produkt gestaltet sein, wenn es Ihnen nützen soll?“
Geschlossene Fragen:
„Würde es Sie stören, wenn man die Idee nicht akzeptiert?“ „Legen Sie Wert auf Qualität?“ „Ist Ihnen ... wichtig?“ „Denken Sie dabei vor allem an Ertrag?“ „Gefällt Ihnen die Form?“ „Waren die Konditionen der Grund dafür, dass Sie sich so entschieden haben?“ „Sind die Konditionen ein ausschlaggebendes Kriterium?“ „Sind Sie an .... interessiert?“ „Haben Sie an .... Interesse?“ „Glauben Sie, die Lösung ... würde passen?“

Bitte nutzen Sie diese Beispiele für die Formulierung eigener, für Ihren Sprachgebrauch passender Informationsfragen. Ergänzen Sie taktische Fragen, wenn es für Sie sinnvoll ist!

© hr TEAM

Aktives Zuhören

Gekonntes Fragen wird ergänzt durch gekonntes Zuhören.

Hören bedeutet das Aufnehmen akustischer Signale, **zuhören** ist das Aufnehmen mit dem Wunsch zu verstehen; **aufmerksames Zuhören** ist Zuhören mit dem Senden von Aufmerksamkeitsreaktionen (Augenkontakt, Nicken, „Ich verstehe.“, „Hm.“, „Ja.“, etc.); **selektives Zuhören** sucht nach für die Zielerreichung nützlichen Äußerungen; **aktives Zuhören** geschieht mit dem Wunsch zu verstehen, was der Gesprächspartner fühlt, was er will, was ihn beschäftigt, und mit der anschließenden Kontrolle, ob das Gehörte auch richtig verstanden wurde.

Je nachdem, ob man sich in einem Gespräch oder einer Verhandlung befindet, wird man sich eher für das aktive oder das selektive Zuhören entscheiden.

Voraussetzung für aktives Zuhören

Beim aktiven Zuhören werden die eigenen Gedanken zurückgehalten. Das aktive Zuhören vermittelt dem Gesprächspartner die folgenden Grundhaltungen:

- Ich vollziehe mit, was Sie fühlen.
- Ich möchte verstehen, was Sie meinen.
- Ich bin interessiert und möchte mehr erfahren.
- Ich möchte Sie nicht ändern und fälle kein Urteil über Sie.
- Nur wenn Sie wollen, sage ich Ihnen meine Meinung. Was Sie damit machen, ist Ihnen überlassen.

Aktives Zuhören bringt niemals negative Urteile über den anderen oder Widerspruch zum Ausdruck. Das bedeutet aber nicht, dass der Zuhörer kritiklos die Meinung des anderen übernimmt. Auf diese Weise wird das Gesprächsklima positiv beeinflusst und das Vertrauen beim Gesprächspartner verstärkt. Zusätzlich wird eventuellen Missverständnissen und sich daraus ergebenden Konflikten vorgebeugt. Die vorhandenen Probleme und die Wege zu deren Lösung werden leichter erkannt.

© hr TEAM

Techniken des aktiven Zuhörens

Paraphrasieren	Wer paraphrasiert, wiederholt die ganze Aussage des Gesprächspartners oder Teile davon wörtlich. So zeigt er, dass er gehört hat, was der Gesprächspartner sagte, gewinnt Zeit und bekommt bei missverstandenen Inhalten eine sofortige Berichtigung.
Interpretieren	Wer interpretiert, legt verstehend aus, was der Gesprächspartner gemeint hat. Hierin zeigt sich das Bemühen, den anderen richtig zu verstehen.
Verbalisieren	Wer verbalisiert, fasst in Worte, welche Gefühle oder Empfindungen der Gesprächspartner ausgedrückt hat. Dies ist dann besonders notwendig, wenn Emotionen geäußert werden.

Beispiel: „Ihr Angebot ist ja sehr detailliert und auf die Anforderungen bezogen."

Paraphrasieren	„Es ist sehr detailliert ..."
Interpretieren	„Ihnen ist es wichtig, dass wir uns auf Ihre Wünsche eingestellt haben."
Verbalisieren	„Sie wollen damit ausdrücken, dass Sie sich über die Detailorientierung freuen?"

Der Zuhörer kann sich beim aktiven Zuhören von folgenden Fragen leiten lassen:

- Weshalb sagt er mir das?
- Warum sagt er mir das so?
- Welches Gefühl begleitet welche Aussage?
- Was sagt er mir verbal und was sagt er mir nonverbal?
- Welche Informationen fehlen ihm eventuell noch?
- Habe ich alle Informationen, um zielfördernd zu reagieren?
- Mit welchen Argumenten konnte er gewonnen werden und welche verstärken seine Motivation?
- Ist der bisherige Gesprächsinhalt eine Möglichkeit, ein anderes, viel wichtigeres Thema anzusprechen?
- Was sind die Motive des Gesprächspartners?

© hr TEAM

Definieren

„Definition“ bedeutet die genaue Bestimmung eines Begriffs durch Auseinanderlegung und Erklärung seines Inhalts. Im Verkaufsprozess bezieht sich „Definieren“ auf die bisher bekannten Fakten, Meinungen, Erwartungen und Motive. Die klare und prägnante Definition der Aufgabe/des Problems ist die Grundlage für die Lösung.

Nur wenn sich alle Beteiligten im Gespräch über die Bedeutung der verwendeten Informationen einig sind und wenn die Motivlage eindeutig erkannt und bewusst geworden ist, können gemeinsam tragfähige Lösungen entwickelt und in der Nutzenargumentation formuliert werden.

Kaufmotive

Der Duden umschreibt „Motiv“ mit Beweggrund, Antrieb, Ursache oder Leitgedanke. Motive geben den Bedürfnissen Richtung und begründen damit unsere Handlungen. So entsteht aus dem „Bedürfnis“ Unzufriedenheit erst in Verbindung mit dem Motiv Ansehen der Wunsch nach mehr Geltung.

Im Verkaufen kommen meist sieben Motive zum Tragen:

- Bequemlichkeit
- Ansehen
- Sicherheit
- Fürsorge
- Wohlbefinden
- Entdeckung
- Gewinn

Alle Motive können sowohl bewahrende (erhaltende) als auch dynamische (sich verändernde) Aspekte beinhalten. Das bedeutet, dass ein Kunde zum Beispiel sein Ansehen erhalten möchte (bewahrender Aspekt), während ein anderer Kunde daran interessiert ist, sein Ansehen zu steigern (dynamischer Aspekt).

Um den Kunden optimal beraten zu können, muss der Verkäufer erkennen, welches Motiv und welcher Aspekt beim Gesprächspartner momentan dominieren!

© hr TEAM

Bequemlichkeit:
Etwas ist bequem, wenn es, in seiner Art angenehm, keinerlei Beschwerden, Missbehagen oder Anstrengung verursacht. Es kann darum gehen, Abläufe beim Kunden zu optimieren, Entscheidungen zu vereinfachen oder Zeit zu sparen, um letztlich Erleichterungen zu erreichen.

Ansehen:
Ansehen bedeutet die hohe Meinung, die man von jemandem oder einem Sachverhalt hat. Es geht dann bei der Kaufentscheidung darum, einen Imagezuwachs zu erreichen oder einen Imageverlust zu vermeiden.

Sicherheit:
Sicherheit bedeutet das Sichersein vor Gefahr oder Schaden. Bei diesem Motiv werden Leistungen bevorzugt, die zur Sicherheit beitragen bzw. ein hohes Maß an Sicherheit bedeuten oder aber Risiken mindern.

Fürsorge:
Unter Fürsorge versteht man die Hilfe, die man jemandem zuteil werden lässt. Es geht um die menschliche Neigung, anderen Menschen Gutes zu tun oder Negatives von ihnen abwenden zu wollen.

Wohlbefinden:
Der Duden definiert „gesund“ mit „frei von Krankheit“. Hier geht es darum, in einem optimalen körperlichen und geistigen Zustand zu leben.

Entdeckung:
Das Motiv zeigt sich in dem Wunsch, etwas Neues zu erfahren und dazuzulernen, Dinge unter einer neuen Sichtweise zu betrachten oder neue Erfahrungen zu machen.

Gewinn:
Unter Gewinn versteht man den Ertrag, der mehr erzielt wurde als die Menge dessen, die ursprünglich vorhanden war oder aufgewendet wurde. Es kann zum einen bedeuten, mehr (Ertrag, Umsatz) zu erwirtschaften oder zum anderen, Verluste zu vermeiden.

© hr TEAM

Arbeitsblatt: Motiverkennung

Motiv	dynamischer Aspekt	bewahrender Aspekt
Bequemlichkeit	Aktivitäten vereinfachen, besser organisieren, investieren in Effektivität	Mehrarbeit ablehnen, bleiben, wie man ist
Ansehen	Ansehen mehren, Statussymbole erwerben, guten Ruf mehren	Ansehensverlust vermeiden, Zurücksetzungen verhindern
Sicherheit	Sicherheit steigern, an Grenzen gehen	Risiko mindern, Garantien fordern
Fürsorge	fördern, unterstützen, Zukunft sichern	Ratschläge und Gebote formulieren, Nachteile abwenden
Wohlbefinden	Aktivitäten	Ausruhen
Entdeckung	mehr erleben, Neues kennen lernen	Nichts versäumen
Gewinn	investieren, mehr verdienen, Ertrag steigern	Sparen, weniger ausgeben, billiger einkaufen

Bitte überprüfen Sie einmal, welche Motive (und Aspekte) bei Ihren aktuellen Kunden im Vordergrund stehen!

© hr TEAM

Ziel überprüfen

Mit diesem Schritt wird sichergestellt, dass das Angebot auf den Wunsch des Kunden zugeschnitten ist. Die Ziele des Verkäufers werden mit den Zielen des Kunden abgeglichen. Dieser Teil des Verkaufsgesprächs ist insofern eine „kritische Phase", als er die Brücke zwischen dem Kundenwunsch und dem Angebot des Verkäufers herstellt.

Wer mit einem Ziel in eine Verhandlung oder mit einem Thema (und einem erhofften Ergebnis) in ein Gespräch ging, muss jetzt prüfen, ob er aufgrund der definierten Situation das Ziel aufrechterhalten kann bzw. beim ursprünglichen Thema bleiben will.

In dieser Phase lässt sich der Verkäufer die bisher verstandenen Probleme, Fragestellungen und Aufgaben vom Kunden bestätigen. Das aktive (auch selektive) Zuhören und die gekonnte Anwendung der Fragetechnik sind dann nützlich, beispielsweise mit Bestätigungsfragen:

- „Das heißt, Sie sind am Thema „XY" interessiert?"
- „Wenn ich Sie richtig verstehe, möchten Sie einmal im Jahr von mir besucht werden?"
- „Sie sind der Meinung, dass wir einen besseren Service als XY bieten?"
- „Das heißt, unsere Broschüren „XY" gefallen Ihnen besonders gut?"

Ergeben sich in diesem Schritt ein neues Ziel oder ein weiteres (neues) Thema, sind neue Wege zu suchen und die ersten Schritte des Verkaufsprozesses noch einmal zu bearbeiten. Jetzt entscheidet sich auch, ob der weitere Prozess als Gespräch oder als Verhandlung zu gestalten ist.

© hr TEAM

Unterscheidung von Gespräch und Verhandlung

Gespräch	Verhandlung
Thema (bzw. Absicht oder Wunsch) im Vordergrund	Ziel im Vordergrund
Offenheit für neue Ideen	Strategie und Taktik zur Zielerreichung
(Gesprächs-)Partner	(Verhandlungs-)Gegner
aktives Zuhören, um zu verstehen	selektives Zuhören, um Ansatzpunkte für die Widerlegung zu finden
Interventionstechniken zur Klärung und Selbstbestimmung	Manipulationstechniken zur Fremdbestimmung
Nutzenargumentation zur Auslösung von Motivation	Überredung/Überzeugung zur Blockade und Lenkung
Vereinbaren gemeinsam akzeptierbarer Ergebnisse und Vorgehensweisen	Durchsetzen eigener Ideen und Vorgehensweisen
zwei Gewinner, weil Neudefinition des Problems möglich war oder das wirkliche Problem erkannt wurde	ein oder zwei Verlierer, weil auch bei Kompromissen keiner sein ursprüngliches Ziel erreicht hat

© hr TEAM

Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten

Dieser Schritt dient dazu, Lösungsmöglichkeiten und Angebote zu erarbeiten. Lösungsmöglichkeiten lösen eine mittels Information und Analyse genau definierte Aufgabe bzw. ein Problem und decken den erkannten oder erzeugten Bedarf. So tragen Lösungsmöglichkeiten und die daraus ausgewählte Lösung zum gewollten Ziel (Verhandlung) oder zum Ergebnis (Gespräch) bei.

Die erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten werden auf der Grundlage des in der Analyse erkannten Motivs so aufbereitet, dass sie in der Nutzenargumentation idealerweise die Motivlage des Kunden optimal befriedigen.

Nutzenargumentationen können aus den folgenden Bereichen abgeleitet werden: aus den Merkmalen des Angebots (des Produkts), aus den Merkmalen des Unternehmens und aus persönlichen Merkmalen. So kann der Verkäufer mit seinem Angebot Kompetenz beweisen und sein Unternehmen als leistungsfähigen Partner darstellen, welches mit seinem Angebot die Aufgabenstellung bedarfs- und motivgerecht löst.

Unter **Merkmal** versteht man ein Zeichen, eine Eigenschaft, woran man etwas erkennen kann. Um sich als kompetenter Gesprächspartner zu erweisen, müssen Sie die eben genannten Merkmalsbereiche kennen und darstellen können. Je sorgfältiger Sie diese Vorbereitungsarbeit erledigen, desto sicherer können Sie in das Gespräch gehen. Eine beispielhafte Vorbereitung gibt die folgende Tabelle:

Merkmale der eigenen Person	**Merkmale des Unternehmens**	**Merkmale des Angebots**
Ausbildung Weiterbildung Erfahrungen Referenzen Einsatzbereitschaft und Motivation	Image im Markt Tradition Forschung Entwicklung Werbung Mitarbeiter Erfahrungen Service	Material Verarbeitung Aussehen Ausstattung Leistung Konditionen Lieferzeit

© hr TEAM

Arbeitsblatt: Wettbewerbsvergleich

Für das spätere Herausarbeiten von Nutzen sind jene Merkmale besonders wichtig, die der Wettbewerb nicht zu bieten hat oder solche, bei denen er schlechtere Qualität leistet. Deshalb lohnt sich ein Vergleich der eigenen Merkmalsbereiche mit denen der Mitbewerber. Das folgende Formular dient hierzu:

Merkmal	**Bereich**	**eigene Daten**	**Wettbewerber A**	**Wettbewerber B**
Patente (Beispiel)	Unternehmen	64	33	104
Hochschulstudium (Beispiel)	betreuender Außendienstler	ja	nein	ja
Kundendienststandorte in D (Beispiel)	Unternehmen	5	7	2
....				
....				
....				
....				
....				

Bitte erarbeiten Sie sich Wettbewerbsvergleiche für Ihre aktuellen Projekte!

© hr TEAM

Bewerten

Bewerten bedeutet: Einschätzen der Lösungsmöglichkeiten hinsichtlich ihrer Qualität für die Erreichung des Ziels oder des Ergebnisses.

Die für diesen Schritt wichtige Technik ist die Nutzenargumentation. Es ist für den Verkaufserfolg bedeutsam, inwieweit es dem Verkäufer gelingt, Nutzen aus den Merkmalen seines Lösungsangebots herauszuarbeiten. Nutzen ist im Duden definiert als der Gewinn, den man aus (dem Gebrauch) einer Sache zieht.

Niemand kauft ein Produkt oder eine Dienstleistung „an sich“, sondern immer nur den damit verbundenen Nutzen. Konkret bedeutet das: Nicht eine Broschüre wird gekauft, sondern der Nutzen, eine interessante und neugierig machende Information in einer gut lesbaren Form zu bekommen. Nicht ein Medikament mit seinen spezifischen Merkmalen (Zusammensetzung, Geschmack, etc.) wird gekauft, sondern das erhoffte Wohlbefinden. Also: Nicht, was die Dinge an sich sind, sondern das, was sie für uns bedeuten, macht uns zufrieden oder unzufrieden. Der Wert – die Bedeutung eines Gutes für die Bedürfnisbefriedigung – ist dabei abhängig von den persönlichen Motiven.

© hr TEAM

Nutzenargumentation

Die folgenden Arbeiten sind zu leisten:

- Sammeln von Merkmalen der eigenen Person, des eigenen Unternehmens und des Angebots
- Erarbeiten eines Wettbewerbsvergleichs
- Berücksichtigen der Situation und der Motive des Kunden
- Erarbeiten der Nutzenargumentation für das erkannte oder die möglichen Motive in Form von Matrizen
- Argumentationsleitlinie formulieren

Die ersten drei Punkte sind bereits in den vorangehenden Schritten bearbeitet worden. Für das Bewerten sind die beiden letzten wichtig: Die gekonnte Argumentation (Begründung, Beweisführung, Folgerung – auf der Sachebene) führt zu einer positiven Bewertung (auf der Beziehungsebene).

Aufbau der Nutzenargumentation

↓	**Argumentationsebene**	**Funktion**	**Beispiel**
Vom	Unternehmen		Sportwagenhersteller
zum	System	Benennung	Auto
zum	Produkt	Benennung	jeder Sitz
zum	angebotsbezogenen Merkmal	Benennung	mit Sitzheizung
zur	Eigenschaft	Erklärung und Beschreibung	einzeln und stufenlos einstellbar
zum	Vorteil	positive Unterscheidung	die Wärme individuell anpassen
mit	überleitendem Verb		sichert Ihnen
zum	abnehmer-bezogenen Nutzen	Bewertung	eine angenehme Körperwärme

© hr TEAM

In dem angeführten Beispiel „sichert Ihnen eine angenehme Körperwärme“ ist dies Nutzen für das Kaufmotiv Wohlbefinden. Diesem Aufbau entsprechend kann auch zu jedem der übrigen sechs Motive Nutzen argumentiert werden.

Ein Autozubehörverkäufer könnte argumentieren: „Diese Zündkerze (System) beinhaltet einen Kupferkern (Produkt). Kupfer (Merkmal) leitet Elektrizität sehr schnell (Eigenschaft). Dadurch entsteht ein kräftigerer Zündfunke (Eigenschaft), der dafür sorgt, dass das Gemisch besser verbrannt wird (Vorteil). Dies wiederum spart (Überleitungswort) Benzinkosten (Nutzen).“ Hier ist für das Motiv Gewinn Nutzen formuliert worden. Es ist empfehlenswert, diese Argumentation mit einem Beispiel oder einem aktuellen Bild („mit einer Tankfüllung 1200 Kilometer“) zu unterlegen.

In der Praxis werden – insbesondere unter Fachleuten – Eigenschaft und Vorteil oft weggelassen, und es wird direkt aus dem Merkmal der Nutzen abgeleitet („Der Kupferkern sorgt für einen niedrigen Verbrauch.“ - Gewinn)

System, Produkt, Merkmal
überleitendes Verb
abnehmerbezogener Nutzen

Beispiele für Überleitungsformulierungen sind: das aktiviert Ihre, das bedeutet für Sie, das beweist Ihre/Ihnen, das bringt Ihnen, das entlastet Ihr, das ergänzt Ihr, das erhöht Ihre, das erleichtert Ihnen, damit ermöglichen Sie, das fördert Ihre, das garantiert Ihnen, das mindert Ihre, das rechtfertigt Ihre, das reduziert Ihre, damit senken Sie, das sichert Ihnen, damit sparen Sie, das verbessert Ihre, das vereinfacht Ihre, damit verhindern Sie.

© hr TEAM

Arbeitsblatt: Nutzenformulierungen

Mein (Haupt-)Motiv: .....

anbieterbezogenes Merkmal	überleitendes Verb	abnehmerbezogener Nutzen

Bitte stellen Sie zunächst einmal fest, was Ihr eigenes Motiv ist, wenn Sie in der Rolle eines Ihrer Kunden wären. Bitte füllen Sie dann diese Matrix aus für Merkmale/Eigenschaften/ Vorteile, die Ihr Unternehmen vom Wettbewerb unterscheidet!

© hr TEAM

Arbeitsblatt: Motivbezogener Kundennutzen

	Merkmal/ Eigenschaft:	Merkmal/ Eigenschaft:	Merkmal/ Eigenschaft:
Nutzen bei Motiv Bequemlichkeit			
Nutzen bei Motiv Ansehen			
Nutzen bei Motiv Sicherheit			
Nutzen bei Motiv Fürsorge			
Nutzen bei Motiv Wohlbefinden			
Nutzen bei Motiv Entdeckung			
Nutzen bei Motiv Gewinn			

Diese Matrix ermöglicht es Ihnen, Aspekte Ihres Angebots (Merkmale, Eigenschaften oder Vorteile) jeweils für alle sieben Motive aufzubereiten.

© hr TEAM

Am Beispiel des Produkts „Verkaufstraining“ sollen einige Merkmale nach dem vorangehenden Muster in Nutzen übersetzt werden:

Produkt: Verkaufstraining

	drei Tage Dauer (Merkmal)	**erfahrener Trainer (Eigenschaft)**	**maximal 9 Teilnehmer (Merkmal)**
Bequemlichkeit	verhindert Überforderung	erklärt (leicht) verstehbar	erleichtert Kennenlernen (der Teilnehmer)
Ansehen	zeigt (vernünftige) Wahl	macht (Sie) erfolgreich	belassen den Teilnehmern ihre Individualität
Sicherheit	sichert vollständige Behandlung der Themen	vermittelt (gültiges) Know-how	vermeiden Unklarheiten
Fürsorge	erleichtert (die Bildung von) Beziehungen	belässt (Sie) authentisch	ermöglichen gegenseitiges Feedback
Wohlbefinden	ermöglicht Erholungsphasen	erreicht (dass Lernen) Spaß (macht)	verhindern negativen Stress
Entdeckung	lässt Zeit (für Diskussionen)	erschließt (neue) Erfahrungen	führen zu Erfahrungen im Team
Gewinn	bringt optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis	verhilft zu (nachweisbaren) Umsatzsteigerungen	profitieren von den jeweiligen Praxiserfahrungen

Auf der Grundlage dieser Matrix lassen sich jetzt Argumentationsleitlinien für das Verkaufsgespräch formulieren:

„Das Training umfasst drei Tage (bei nur maximal 9 Teilnehmern). Dieser Zeitraum bringt ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis. Außerdem lassen die drei Tage Zeit für Diskussionen zwischen den Teilnehmern und mit dem Trainer.“

© hr TEAM

Interventionstechniken zur Konfliktbearbeitung

Konflikte beim Kunden - können - entstehen, während der Verkäufer seine Lösungsvorschläge unterbreitet, weil die neue Lösung möglicherweise

- noch nicht dessen Vorstellungen entspricht
- vom Gesprächspartner noch nicht verstanden wurde
- für ihn Nachteile beinhaltet
- ein grundsätzliches Umdenken erfordert
- das Einbeziehen noch weiterer Personen notwendig macht
- eine Neuordnung oder Umgestaltung bisheriger Abläufe oder Verhaltensweisen notwendig macht usw.

Der Konflikt muss gelöst oder zumindest verstanden werden, wenn der Verkäufer seine Lösung realisieren will. Eine der wesentlichen Schwierigkeiten bei Konflikten ist es, an die Konfliktpotenziale heranzukommen. Da diese dem Gesprächspartner meist selbst nicht bekannt sind, setzt der Verkäufer Werkzeuge ein, welche die Konfliktpotenziale ins Bewusstsein heben.
Diese Werkzeuge heißen „Interventionstechniken". Man unterscheidet:

Fragen
Es eignen sich besonders die offenen Fragen. Sie lassen „offene", wenig beeinflusste Antworten zu. Zu viele Fragen in zu dichter Folge schaffen allerdings schnell eine „Verhörsituation", weshalb begründende Aussagen für die Fragen oder weitere Werkzeuge und deren Mischung hilfreich sind. Beispiel: „Was löst Ihre kritische Haltung aus?"

Fragende Betonung
Mit dieser Technik wird ein Wort oder ein Teil der Aussage des Gesprächspartners wiederholt und dabei fragend betont. Beispiel: „Sie wollen bei dem Thema wirklich SPAREN?"

Provokation
Sie formuliert das Konfliktpotenzial übertrieben hart und angreifend, um den Gesprächspartner zu weiteren Aussagen herauszufordern. Beispiel: „Das können Sie nicht wirklich so meinen!"

Paradoxe Intervention
Diese Technik übertreibt die Aussage des Gesprächspartners und fordert so eine Reaktion. Sie kann auch nicht gewollte, ausgefallene Alternativen anbieten. Schließlich können unbewusst formulierte Aussagen oder gezeigte Verhaltensweisen thematisiert und dahinter liegende Konfliktpotenziale bewusst gemacht werden. Beispiel: „Manchmal ist es besser, sich überhaupt nicht mit derart problematischen Themen zu beschäftigen (und morgens gar nicht erst ins Büro zu gehen)."

© hr TEAM

Interpretation
Interpretationen sind verstehende Auslegungen. Bei einer Fehlinterpretation wird der Gesprächspartner so zu einer Richtigstellung aufgefordert, welche weitere Informationen bringt. Beispiel: „Umfassend bedeutet für Sie auch eine Beratung in XY Fragen?“

Lösungsvorschlag
Sie zeigen dem Gesprächspartner mögliche Wege zur Klärung seiner Konflikte oder zur Lösung seiner Probleme. Vorschläge können auch provozieren und deshalb genutzt werden, um in der Ablehnung erkennbare Hintergründe zu erfahren. Beispiel: „Wir können also das Thema XY verlassen?“

Paraphrasieren
Wer paraphrasiert, wiederholt die ganze Aussage des Gesprächspartners oder Teile davon. So zeigt er, dass er gehört hat, was der Gesprächspartner sagte, gewinnt Zeit und bekommt bei Missverständnissen sofortige Berichtigung.

Körpersprache
Zum Weitersprechen auffordernde körpersprachliche Ausdrucksverhalten sind z. B. hochgezogene Augenbrauen, leicht (staunend) geöffneter Mund, Heben des Kopfes, Nicken u. a. Solche nonverbalen Hilfsmittel erreichen, dass der Gesprächspartner an interessant werdenden Stellen weiterspricht.

Verbalisieren
Erfasst die Verbalisierung das hinter der Aussage liegende Gefühl, so fühlt sich der Gesprächspartner angenommen. Beispiel: „Sie befürchten, zu einseitig informiert zu werden.“

Ich-Aussage
In der Ich-Aussage wird die eigene Meinung, die eigene Ansicht, das eigene Gefühl formuliert. Beispiel: „Mir ist es persönlich wichtig, Sie zu meinen Kunden zählen zu können.“

Feedback
Feedback besteht aus drei Teilen: 1. Beschreibung, 2. eigenem Gefühl/eigener Meinung und 3. Konsequenz. Beispiel: „Sie sagen, dass Sie das Angebot nicht akzeptieren (Beschreibung), das tut mir Leid (eigenes Gefühl), weil dies Nachteile für unsere weitere Zusammenarbeit haben wird (Konsequenz).“

Meta-Kommunikation
Darunter versteht man das „Gespräch über das Gespräch“. Es ermöglicht den Wechsel von der Beziehungs- auf die Sachebene und umgekehrt. Beispiel: „Ich denke, wir reden seit ein paar Minuten aneinander vorbei.“

Die folgende Übersicht unterscheidet zwischen der Verwendung von Interventionstechniken im Gespräch und in der Verhandlung:

© hr TEAM

Interventions-techniken	Gespräch	Verhandlung
Fragen	offen, geschlossen, hinterfragen, zirkuläres Fragen, Frage ohne Lenkungsabsicht	Frage mit Lenkungsabsicht kann aggressive Worte (denn, eigentlich u.a.) enthalten
fragende Betonung	das Wort wird fragend betont wiederholt, dessen semantische Qualität zum Verstehen beiträgt	das Wort wird fragend betont wiederholt, mit dem der Gegner gereizt oder provoziert werden kann
Provokation	veranlasst den Gesprächspartner zur „Preisgabe“ weiterer Informationen	reizt zu Unüberlegtheiten oder Aggression
Paradoxe Intervention	veranlasst zum Umdenken	kann bei entstandenen Konfrontationen umschalten
Interpretation	verstehend, mit dem Ziel der Klärung oder des Informationszuwachses	Verfälschung der Aussage zum Zwecke der Unterstellung
Lösungs-vorschlag	klärt, wie weit die Meinungsbildung des Gesprächspartners gediehen ist	soll voreilige Zusage auslösen oder zur Preisgabe von Widerständen verleiten
Para-phrasieren	Wiederholung der Aussage des Gesprächspartners, um deren Wichtigkeit zu zeigen und ihn zum Weitersprechen zu veranlassen	mit entsprechender Betonung vorgenommene Wiederholung der Aussage, um zu provozieren
Körpersprache	zeigt den Wunsch zu verstehen und motiviert zu weiterem Anvertrauen	kann provozieren und Emotionen auslösen
Verbalisieren	soll den Gesprächspartner zum weiteren Anvertrauen veranlassen	legt Gefühle und/oder Emotionen des Gegners offen, stellt ihn vor anderen bloß
Feedback	dient der Offenheit	kann mit der Preisgabe des Gefühls provozieren
Ich-Aussage	formuliert eigene Probleme und Konflikte zur Verbesserung der Beziehung	provoziert bei entsprechender Betonung
Meta-Kommunikation	dient dem Wechsel von Ebenen und Themen und schützt den Gesprächspartner	hilft zum Wechsel von Ebenen und Themen bei schwierigen und „heißen“ Situationen

© hr TEAM

Entscheiden

Ziel und Inhalt der Schlussphase ist es, zu einer konkreten Vereinbarung oder zum Kauf zu kommen.

In dieser Phase wägt der Kunde ab zwischen (noch) vorhandenen Hemmnissen und erkanntem Nutzen. Menschen bewerten und entscheiden selten objektiv, ihre Entscheidungen sind oft von vielen Faktoren und der jeweiligen Situation beeinflusst. Daher sind Sie als Verkäufer gefordert, den Entscheidungsprozess des Kunden so zu unterstützen, dass eine optimale Lösung erreicht wird. Optimal bedeutet - aus Ihrer Sicht - die Erreichung der Verkaufsziele bei weitestgehender Berücksichtigung der Kundenziele.

Da spontane positive Entscheidungen des Kunden nicht die Regel sind, versuchen Sie den Weg der Entscheidung für den Gesprächspartner schrittweise und nachvollziehbar zu gestalten.

© hr TEAM

Manipulationstechniken

Diese Techniken werden eher in der Verhandlung als im Gespräch eingesetzt, wenn es mehr um „Über-redung“ als um „Über-zeugung“ geht. Man unterscheidet:

Manipulationstechniken	Gespräch	Verhandlung
Auf Eis legen	Thema aus Gliederungsgründen oder zum Nutzen des Partners später behandeln.	Thema aus strategisch-taktischen Gründen später behandeln.
Um-interpretation	Vom Partner ungewollte Schärfe aus seinen Aussagen nehmen und, um freundlicher auf ihn eingehen zu können.	Verfälschung der Aussage des Gegners, um leichter antworten zu können.
Plus-Minus-Technik	Faires und ehrliches Informieren über Vor- und Nachteile.	Zugestehen eines nicht abstreitbaren Mangels mit der Absicht, diesen mit Vorteilen zu überbieten.
Ja, aber-Technik	Verständnisvoll und weich formuliert auf den Partner eingehen, um Irrtümer aufzuklären.	Scheinbar Recht geben, um zu besänftigen und, um nach dem "Aber" zu widerlegen.
Bumerang	Hilfsmöglichkeit beim Aufzeigen neuer Informationen und Aufzeigen von Gefahren.	Direktes Widerlegen von Ansichten.
Divisions-technik	Entscheidungen erleichtern durch Aufzeigen kleiner Einsätze.	Tragweite der Entscheidung verschleiern und Folgen verharmlosen.
Multi-plikations-technik	Entscheidungen erleichtern durch Aufzeigen von möglichen Ergebnissen.	Mittels Wunschträumen irreale Entscheidungen herbeiführen.
Anderer Gesichtspunkt	Gesichtskreis erweitern und verhärtete Meinungen auflösen.	Engstirnigkeit nachweisen. Vor Partnern bloßstellen.
Entlastungstechnik	Helfen, das Gesicht zu wahren.	Wie "Ja, aber-Technik", aber um vor anderen zu blamieren.
Analogie-technik	Kreativität anregen, zu anderen Denkmustern führen.	Mittels Analogien Logik durchbrechen.
Aufhängertechnik	Für den Partner hilfreiche	Das für sich positivste Wort

	Worte aufgreifen – seine Einstellung bewusst machen.	aufgreifen und restliche Aussagen überhören.

© hr TEAM

Wörter, die bei entsprechender Betonung die Negativwirkung steigern, sind denn, eigentlich, doch, sicher, auch, etwa u.a.

Ob in der jeweiligen Problem- bzw. Konfliktsituation mit den Interventionstechniken tiefer in die Situation einzutauchen ist oder ob mit den Manipulationstechniken die Gefahr des „Über-redens“ und „Über-zeugens“ in Kauf genommen wird, ist situativ zu entscheiden. Es ist vom Ziel, den Werten und der Situation des Gesprächspartners abhängig, welche Möglichkeit besser geeignet ist.

Auf Eis legen
Die Bitte oder Frage, das Argument zurückzustellen (aufschreiben!), um später zu antworten. Beispiele:
„Gestatten Sie mir, dass ich nachher auf diesen Punkt zurückkomme?“ / „Darf ich mir diesen Punkt aufschreiben und nachher darauf eingehen?“ / „Bevor ich dazu Stellung nehme, darf ich Ihnen bitte noch erklären, dass ...“

Uminterpretation
Die Aussage des Partners wird absichtlich "falsch" interpretiert, nämlich so dargestellt, als hätte der Partner gefragt. Beispiele:
„Da werfen Sie eine wichtige Frage auf, nämlich ...“ / „Die Frage, die Sie damit ansprechen, ist ...“ / „Damit fragen Sie mich, ob ...“

Plus-Minus-Technik
Der vom anderen (ohnehin) erkannte Teilmangel wird eingeräumt (nichts ist perfekt) und wird anschließend mit Kundennutzen relativiert. Gegebenenfalls hilft es hier zu demonstrieren.

dagegen spricht:	dafür spricht:

© hr TEAM

Beispiele:
„Das spricht gegen uns/das Produkt, dafür spricht ...“ / „Dagegen spricht also ...., dafür spricht ...“ / „Das ist der Punkt, der dagegen spricht, für die Entscheidung sprechen ...“

Ja, aber
Das „Ja“ wird nicht ausgesprochen, weil dabei eine sofortige Unterbrechung (sagten Sie „ja“ – Sie sind also einverstanden) möglich wäre. Deshalb wird das „Ja“ durch andere (scheinbar Recht gebende) Formulierungen ersetzt. Beispiele:
„Das kann man so sehen, aber ...“ / „Billig ist die Lösung nicht, aber ...“ / „Ihre Meinung kann ich verstehen, aber ...“ / „Es gibt andere Möglichkeiten, aber ...“

Bumerang
Sie gibt das Argument an den Partner zurück oder zieht es in Zweifel. Beispiele:
„Genau deswegen rufe ich Sie an, weil ich Ihnen Möglichkeiten zeigen möchte, Zeit zu sparen.“ / „Das wäre richtig, wenn ...“ / „Diese Meinung würde ich teilen, wenn ...“ / „Gerade deshalb sollten Sie ...“ / „So wäre das, wenn...“

Divisionstechnik
Die Preisdifferenz kann mit dieser Technik (durch Einsatzzeit, Mengen o.a.) dividiert und so verkleinert werden. Beispiel:
„Bei einer Preisdifferenz von 100 Euro und einer Nutzungszeit von rund 10 Jahren ergibt sich eine Mehrinvestition von 10 Euro pro Jahr und ca. 80 Cent pro Monat.“

Multiplikationstechnik
Ein Vorteil oder Nutzen (in Geld bewertet) wird mit Laufzeit, Menge o.a. multipliziert und so die eventuelle Differenz aufgewogen oder übertroffen. Beispiel:
„Bei Einsparungen an Elektrizität von ca. 1,50 Euro pro Monat sparen Sie im Jahr bereits 18 Euro und haben in fünf Jahren den Mehrpreis von 40 Euro mit der Einsparung bereits übertroffen.“

Anderer Gesichtspunkt
Bringt einen „anderen Gesichtspunkt“ ins Gespräch und beginnt immer mit dem Wort „andererseits“. Beispiele:
„Andererseits erhalten Sie ...“ / „Andererseits bedenken Sie bitte, dass ...“ / „Andererseits ist es so, dass ...“

Entlastungstechnik
Diese Technik eignet sich besonders, wenn mehrere Gesprächspartner anwesend sind. Sie hilft als Abwandlung der „Ja, aber-Technik“ dem Sprecher sein Gesicht zu wahren. Beispiele:
„Sie überlegen sehr kostenbewusst, aber ...“ / „Sie haben sich sehr gut informiert, aber ....“ / „Ihre Ansicht hat viel für sich, aber ...“ / „Vom geschmacklichen Standpunkt aus haben Sie Recht, aber ...“

© hr TEAM

Analogietechnik
Eine Analogie ist eine Entsprechung. Demzufolge wird hier ein Beispiel genannt, bei dem sich der Gesprächspartner anders als jetzt verhalten würde. Beispiele:
„Was helfen billige Schuhe, wenn sie nachher drücken?“ / „Es ist wie im Urlaub, für etwas Service muss man mehr bezahlen.“

Aufhängertechnik
Aufhänger sind Stichworte und zählen zu den Werkzeugen der Kommunikation, mit denen Gespräche begonnen oder weitergeführt werden können. Wer diese Technik anwenden will, muss seinem Gesprächspartner selektiv zuhören. Dabei wird jedes Wort, das der Partner formuliert, auf dessen positive Verbindung zu dem gewünschten Gesprächsthema oder Verhandlungsziel untersucht. Beispiel aus einem Verkaufsgespräch:

Aussage des Kunden: „Ich muss sparen!“
Bei der Verwendung der einzelnen Worte als Aufhänger ergeben sich folgende Antworten:

„Ich“	Ich kann gut verstehen, dass Sie sich die Entscheidung nicht leicht machen.
„muss“	Muss man nicht gerade, wenn man sparen will, das bessere Produkt nehmen, da es auf Dauer meist das billigere Produkt ist?
„sparen“	Sparen können Sie auch bei dieser Lösung, indem Sie ...

© hr TEAM

Reaktionsauslöser

Reaktionsauslöser sind Gesprächstechniken, die beim Kunden Entscheidungssignale auslösen. Wir unterscheiden:

Zusammenfassung Die aus der Analyse bekannten Daten, die Definition des Problems, die Lösungsvorschläge und die für die Lösung wichtigsten Nutzen werden wiederholt. Am Anfang und am Schluss der Zusammenfassung stehen die wichtigsten Argumentationen, d. h. die Punkte, die der Gesprächspartner am höchsten bewertet, und nicht diejenigen, die für den Gesprächsführer von besonderer Bedeutung sind.
Beispiel: „Sie gaben mir folgende Informationen ... daraus ergibt sich ...“

Teilentscheidung Ist der Kunde nicht bei allen angebotenen Lösungen, aber einem Teil daraus entscheidungsbereit, dann ist es hilfreich, diese Details – alternativ - anzusprechen.
Beispiel: „Aus den fünf besprochenen Punkten heraus – (Pause) - ist Ihnen der Aspekt Innovation oder der Service das Wichtigste?“

Referenzen Der Verkäufer nennt Empfehlungen Dritter. Am besten geeignet sind Pauschalreferenzen (z. B. „Führende XY-Experten empfehlen ...“). Referenzen von Einzelpersonen sollten nur dann angeführt werden, wenn deren Einverständnis vorausgesetzt werden kann und sicher ist, dass der Gesprächspartner diese Person anerkennt.
Beispiel: „Die Statistik zeigt ...“

Reserveargumente Der Verkäufer bewahrt während des Gesprächs ein oder mehrere Argumente für die Entscheidungsphase auf. Diese Argumente setzt er zum Herbeiführen von Entscheidungssignalen ein.
Beispiel: „Übrigens ist außer der Sparsamkeit bei dem Punkt ... auch die bequeme Handhabung zu erwähnen.“

Extravorteile Extravorteile sind Vorteile, die dem Gesprächspartner zusätzlich zugestanden werden, um seinen Nutzen zu erhöhen.
Beispiel: „Vorausgesetzt, Sie entscheiden sich heute, kann ich Ihnen Folgendes zusagen: ...“

© hr TEAM

Herbeiführen von Entscheidungen

Eine wichtige Fähigkeit des Verkäufers besteht darin, Entscheidungssignale des Kunden zu erkennen und zum Abschluss zu kommen.

Entscheidungssignale formuliert der Gesprächspartner, wenn sein Interesse an der angebotenen Lösung so groß ist, dass er ihr innerlich zustimmt. Entscheidungssignale können entweder verbal oder körpersprachlich sein.

Beispiel:

Der Gesprächspartner beugt sich vor und fragt: „Wie kann ich XY verwenden?“ / „Könnten wir diese Aktion auch in unserer Niederlassung durchführen?“ und weitere Fragen nach Details der Lösung (Vorgehensweise und Termine)

Wir unterscheiden die beiden folgenden Techniken zum Herbeiführen gewollter Entscheidungen:

- Alternativfragen
- Direkte Bestätigungen

Alternativfragen

Dem Gesprächspartner wird die Wahl zwischen zwei Möglichkeiten geboten. Beide Alternativen sind dem Gesprächsführer gleichwertig, sie sind in eine Frage „verpackt“.

Beispiel:

Kunde: „Das hört sich interessant an!“ Antworten: „Wollen Sie bar oder mit Scheck bezahlen?“ / „Bevorzugen Sie eine Lieferung zum Anfang oder Ende des nächsten Monats?“ /„Möchten Sie das Produkt in blau oder gelb?“

© hr TEAM

Direkte Bestätigung

Bei dieser Technik wird das Entscheidungssignal sofort mit einer Formulierung zur Herbeiführung der gewollten Entscheidung beantwortet.

Beispiel:

Kunde: „Das hört sich gut an." Antworten: „Dann mache ich den Auftrag am besten gleich fertig." / „Dann veranlasse ich, dass Ihnen die Auftragsbestätigung ausgefertigt wird." / „Dann gratuliere ich Ihnen zur Entscheidung."

Die direkte positive Zustimmung des Gesprächspartners zur empfohlenen Lösung ist nach geduldiger und konsequenter Vorarbeit der wohlverdiente Lohn für gute Arbeit. Damit der schon sichere Erfolg nicht gefährdet wird, sind folgende Verhaltensweisen hilfreich:

- Keine neuen Gesichtspunkte in die entscheidende Phase bringen und
- Sicherheit ausstrahlen.
- Den Gesprächspartner sich in Ruhe frei entscheiden lassen.
- Das „Ja" des Gesprächspartners als eine Bestätigung für eine gute verkäuferische Tätigkeit sehen, für die hart genug gearbeitet wurde.

© hr TEAM

Realisieren

Realisieren heißt verwirklichen, durchführen. Erst die Nachbearbeitung des Gespräches und die sorgfältige Durchführung der vereinbarten Maßnahmen garantieren, dass die weitere Abwicklung reibungslos und zur Zufriedenheit des Gesprächspartners verläuft. Denn oft entscheidet erst die sorgfältige Abwicklung des vereinbarten Prozesses über den Gesamtnutzen und die Art und den Umfang der zukünftigen Zusammenarbeit.

Dazu verhilft ein (idealerweise zusammen mit dem Kunden) erarbeiteter Termin- und Tätigkeitskatalog, in dem die genauen Modalitäten der Durchführung erfasst sind. Dabei sind, neben anderen, die folgenden Fragen zu klären:

- Ist alles Wichtige erfasst?
- Was muss veranlasst werden?
- Wer muss informiert werden?
- Wann benötige ich von wem welche Rückmeldung?

Es ergeben sich die folgenden Möglichkeiten der aktiven Kundenbetreuung:

- Den Kontakt zum Kunden und den zuständigen Abteilungen halten.
- Die Beziehung zum Kunden pflegen.
- Mögliche auftretende Probleme rechtzeitig erkennen und lösen.
- Zusatzbedarf beim Kunden erkennen, wecken und durch geeignete Angebote abdecken.

© hr TEAM

Arbeitsblatt: Nachbearbeitungsmöglichkeiten

Möglichkeiten der aktiven Kundenbetreuung

	Vom Ziel her	**Aus den Werten**	**Aus den Motiven des Kunden**
Persönlich			
z.B. persönliche oder telefonische Einladungen	zu Messen	zu Produktvorstellungen („innovativ“)	zu neuen Projekten (Motiv Entdeckung)
Schriftlich			
z.B. Newsletter	Informationen über Services	wie oben	Information über neue Konditionen (Motiv Gewinn)

Bitte ergänzen/verändern Sie die Beispiele im Kontext Ihrer aktuellen Verkaufsaktivitäten!

© hr TEAM

Kontrollieren

Kontrollieren meint Prüfen und Überwachen des Realisierungsvorganges. Beim Kontrollieren wird der erreichte Ist-Zustand mit dem angestrebten Soll-Zustand verglichen. So zeigt sich, ob das Problem/die Aufgabe richtig erledigt wurde und geholfen hat, das Ziel zu erreichen. Zeigt die Kontrolle, dass das Ziel erreicht ist, ist alles in Ordnung. Wenn nicht, ist eine neue Aufgabe, ein neues Problem zu lösen oder ein eventueller Konflikt zu bearbeiten.

Wer weiterkommen will, ist bestrebt, sich ständig zu verbessern. Um Verbesserungen zu erreichen, wird Vorhandenes in Frage gestellt. Durch Kontrolle können Schwachstellen rechtzeitig erkannt und geeignete Maßnahmen eingeleitet werden. Wird mit diesem Selbstverständnis kontrolliert, verlieren Kontrollen ihren negativen Charakter und werden als echte Hilfe für die Entwicklung erlebt.

Die Kontrolle überschneidet sich in vielen Bereichen mit der Realisierung. Zum Beispiel stimmt der Verantwortliche mit dem Betrieb die Abwicklung eines Auftrags ab und analysiert noch einmal die Schritte des Durchführungsprozesses. Dabei lassen sich auch die nächsten Maßnahmen auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit hin überprüfen.

Rückmelden

Die Ergebnisse der Kontrolle können dem Kunden oder auch im Unternehmen zurückgemeldet werden. Die neu erreichte Situation kann Ausgangspunkt für einen erneuten Kontakt zum Kunden sein.

Erfolgreiche Verkäufer fühlen sich für die Gestaltung der Beziehung zum jeweiligen Gesprächspartner verantwortlich und arbeiten ständig daran, diese weiterzuentwickeln und zu festigen, um noch mehr Nutzen zu bieten, indem sie sich mit Aufgaben beschäftigen, die der Gesprächspartner noch nicht kennt, die er aber lösen wollte, wenn er sie kennen würde!

© hr TEAM

Definitionen und Beschreibungen

Aktives Zuhören	Aufnehmen akustischer Reize mit dem Wunsch, zu verstehen, und mit der Kontrolle, ob richtig verstanden wurde, was der Gesprächspartner mit dem Gesagten meinte
Analyse	Vorgang, bei dem Ganzheiten in deren Teile zerlegt, zergliedert oder getrennt werden
Argumentation	Beweisführung (Argument = Beweisgrund)
Aufhänger	Stichworte, aus denen eine Aussage für den Beginn eines Verkaufsgesprächs formuliert werden kann
Bedarf	Das in einer bestimmten Situation Benötigte oder Gewünschte
Beziehung	Wechselseitiges Verhältnis, insbesondere zur Befriedigung von Bedürfnissen
Emotion	Erregung; unkontrollierte, kurzfristige Aktivität
Entscheidung	Endgültige Festlegung für eine unter mehreren Möglichkeiten
Entscheidungssignale	Alle sprachlichen und nichtsprachlichen Äußerungen des Gesprächspartners, die seinen Kaufwunsch erkennen lassen
Identifikation	Bindung, aus der heraus Denkhaltungen verinnerlicht und Ziele akzeptiert werden
Interesse	Anteilnahme, Neigung, Wunsch nach weiterer Kenntnis; Sache, für die man eintritt, Belang
Kommunikation	Verständigung untereinander durch die Verwendung von Zeichen und Sprache
Konflikt	Spannungszustand; gegensätzliche Strebungen, die sich gegenseitig ausschließen, gleichzeitig vorhanden und gleich stark sind und sowohl im Menschen als auch zwischen Menschen möglich sind
Kontakt	Verbindung, die (einmal oder in bestimmten Abständen wieder) für kurze Zeit hergestellt wird
Lösungsmöglichkeiten	werden entwickelt als Ausgleich der Differenz zwischen Definition und Ziel

© hr TEAM

Manipulation	Verhaltensbeeinflussung ohne Begründung oder zum fremden Nutzen
Motivation	Verhaltensreaktion auf einen Anreiz zur Durchführung oder Unterlassung von Handlungen
Problem	Handlungsaufforderung aus der Differenz zwischen Ist und Soll, wobei der Lösungsweg bzw. die Lösung (noch) nicht bekannt sind
Reaktions-auslöser	Maßnahmen des Verkäufers, die zu direkten Entscheidungssignalen des Kunden führen
Rolle	Summe erwarteter Verhaltensweisen in einer Position; geprägt durch Werte, Ziele und die aktuelle Situation
Strategie	Gesamtheit der zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen
Verhalten	Gesamtheit aller beobachtbaren Aktivitäten des lebenden Organismus
Verhandlung	Auseinandersetzung bei unterschiedlichen, definierten Zielen; Ergebnisse von Verhandlungen sind Urteile oder Kompromisse
Verkaufen	Private oder gewerbliche Veräußerung eines Guts; Menschen gewinnen, Bedürfnisse und Bedarf wecken, mittels Information und Argumentation für das jeweilige Angebot nachweisen, dass dieses für den Kunden nützlich ist; im Gegensatz zu „Bedienen“ geschieht „Verkaufen“ gegen den Widerstand des Kunden
Vision	Realitätsnahe Vorstellung des gewollten zukünftigen Zustandes
Wert	Eigenschaft, die zur Hochschätzung würdig macht; spezifische positive Qualitäten, die Normcharakter haben
Ziel	In der Zukunft zu erreichendes, messbares Ergebnis

© hr TEAM