

# Problematik der Geschäftsverhandlung

Monika Poliřenská

---

Bachelorarbeit  
2010



**Tomas Bata University in Zlín**  
Faculty of Humanities

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav jazyků

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VYKONU)

Jméno a příjmení: **Monika POLIŠENSKÁ**  
Studijní program: **B 7310 Filologie**  
Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**  
Téma práce: **Problematika obchodního vyjednávání**

Zásady pro vypracování:

### **I. Teoretická část**

**Analyzujte teoretické pojmy z oblasti obchodního vyjednávání, nástroje psychologie prodeje, prezentaci nabídky, překonávání námitek, uzavírání obchodu, popište znaky neverbální komunikace.**

### **II. Praktická část**

**Analyzujte konkrétní případy z praxe.**

**Vyhodnoťte využití teoretické přípravy v praxi.**

**Navrhněte inovace na základě zkušenosti vybrané firmy a formulujte závěry.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. Marketing a management. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-901859-5-9.

BUSCHA, Anne. Geschäftskommunikation Verhandlungssprache. [s.l.] : [s.n.], 1997. 57 s. ISBN 3-19-021598-7.

HILKE, Wolfgang. Schriften zur Unternehmensführung. [s.l.] : [s.n.], 1989. ISBN 3-409-17904-6. Probleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, s. 5-45.

HILKE, Wolfgang. Schriften zur Unternehmensführung. [s.l.] : [s.n.], 1993. 144 s. ISBN 3-409-17915-1.

HERING, Axel. Geschäftskommunikation Schreiben und Telefonieren. [s.l.] : [s.n.], 1996. 168 s. ISBN 3-19-001587.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Věra Kozáková, Ph.D.**

Ústav jazyků

Datum zadání bakalářské práce: **12. ledna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2010**

**Ve Zlíně dne 12. ledna 2010**



**prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.**  
*děkan*



**Mgr. Věra Kozáková, Ph.D.**  
*vedoucí katedry*

## **ABSTRACT**

Ziel meiner Arbeit ist es, den Prozess einer Geschäftsverhandlung im Bezug auf die Verkaufspsychologie zu beschreiben, die theoretischen Erkenntnisse in der Praxis zu überprüfen und Innovationen auf Grund der aus der Praxis gewonnenen Erfahrungen vorzuschlagen.

Die Arbeit ist in zwei Teile gegliedert. Der theoretische Teil beschreibt grundlegende Definitionen aus dem Bereich der Geschäftsverhandlung, zum Beispiel die Vorbereitung, Instrumente der Verkaufspsychologie, die Angebotspräsentation, die Bewältigung der Einwände und den Geschäftsabschluss.

Der praktische Teil behandelt die theoretischen Erkenntnisse in der Praxis.

Abschließend wird die Geschäftsverhandlung analysiert und es werden Konzepte zur Verbesserung der einzelnen Verhandlungsaspekte.

### **Schlüsselwörter:**

Geschäftsverhandlung, Verhandlungsvorbereitung, Angebotspräsentation, Instrumente der Verkaufspsychologie, Bewältigung der Einwände, Geschäftsabschluss.

## **ABSTRACT**

The main objective of this bachelor work is to describe the process of business negotiation with sales psychology utilization, transform the theoretical part into practice and suggest innovations based on experiences from practice. The work is divided into two parts. First part is theoretical, describing common definitions from business negotiations, such as the dealing setout, psychology of sales instruments, offer presentation, overcoming of objections and closing the deal.

Second part is practical, describing usage of the theoretical preps in practice.

The closing of the work is deducted to the analysis of the entire business negotiations and suggestions to improve in individual areas.

### **Schlüsselwörter:**

Business negotiations, deal setout, offer presentation, psychology of sales instruments, overcoming of objections, closing the deal, usage of the theoretical preps in practice.

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bera na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- bera na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlině právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlině, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlině 3.4.2010

Marek Pacht

<sup>1)</sup> Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejnění závěrečných prací.

(1) Vysoké školy nevydávěčně zveřejňují disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, a kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdaní uchazečem k obhajobě musí být sčt nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisk, opisu nebo rozmnožení.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

Besonderer Dank gebührt Frau Mgr. Věra Kozáková, Ph.D., der ich für preisvolle Ratschläge dankbar bin.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>9</b>
<b>I THEORETISCHER TEIL.....</b>	<b>10</b>
<b>1 GESCHÄFTSVERHANDLUNG.....</b>	<b>11</b>
1.1 GESCHÄFTSPROZESS.....	11
1.2 PROZESSMANAGEMENT .....	12
1.2.1 Ziel und Aktivitäten .....	13
<b>2 WERKZEUGE UND METHODEN DES VERKAUFS PSYCHOLOGIE.....</b>	<b>14</b>
2.1 VERKAUFSPSYCHOLOGIE.....	14
2.1.1 Motivation und Wahrnehmung des Kunden.....	14
2.1.2 Wehrzeuge und Methoden .....	15
<b>3 VERKAUFSFERTIGKEITEN.....</b>	<b>16</b>
3.1 ANGEBOTSPRÄSENTATION .....	16
3.1.1 Empfehlung.....	16
3.2 ARGUMENTATION.....	17
3.3 ABWICKLUNG VON GESCHÄFTEN .....	18
3.4 NONVERBALE KOMMUNIKATION .....	18
<b>II PRAKTISCHER TEIL .....</b>	<b>20</b>
<b>4 VOR BEGINN DER GESCHÄFTSVERHANDLUNG.....</b>	<b>21</b>
4.1 EMOTIONELLER UND MENTALER ZUGANG.....	21
4.2 TATSÄCHLICHE INFORMATIONEN.....	21
4.2.1 Ort und Materiale.....	21
4.2.2 Kundendaten.....	22
4.3 TELEFONGESPRÄCH.....	22
4.3.1 Kundenkontakt per Telefon – eine Terminverabredung.....	22
4.3.2 Vorbereitung – ein Gesprächsrahmen per Telefon.....	22
4.3.3 Die häufigsten Einwände.....	24
4.3.4 Regeln für erfolgreiche Kommunikation per Telefon.....	24
<b>5 VERKAUFSPSYCHOLOGIE.....</b>	<b>25</b>
5.1 IDENTIFIZIERUNG MIT DEM PRODUKT.....	25
5.2 MAN VERKAUFT DEN NUTZEN .....	25
5.3 EIN EINFACHER HANDLUNGSABLAUF.....	26
<b>6 KUNDENTYPEN.....</b>	<b>27</b>
6.1 EIN EISBRUCH – BILDEN EINES RICHTIGEN EINDRUCKS .....	27
<b>7 ERMITLUNG EINES KUNDENBEDARFS .....</b>	<b>29</b>

7.1	ZUHÖREN.....	29
7.2	FRAGENTYPEN .....	29
7.2.1	Vorteile der Fragen .....	30
<b>8</b>	<b>ANGEBOTSPRÄSENTATION.....</b>	<b>32</b>
8.1	SCHAFFUNG EINES BERUFSIMAGE AUF EINEM GESCHÄFTSTERMIN .....	32
8.2	PRÄSENTATIONSREGELN.....	32
<b>9</b>	<b>ARGUMENTATION .....</b>	<b>34</b>
9.1	EINWENDUNGSFORMEN.....	34
9.1.1	Behandlung von Einwände .....	34
9.1.2	Boomerang Effekt.....	34
9.2	PRODUKTKENNTNIS UND EINE BEREITSTELLUNG .....	35
9.3	VIER SCHRITTE ZUR BEANTWORTUNG VON EINWÄNDE .....	35
<b>10</b>	<b>GESCHÄFTSABSCHLUSS .....</b>	<b>36</b>
10.1	EINKAUFSSIGNALE .....	36
<b>11</b>	<b>ABSCHLUSS DER GESCHÄFTSVERHANDLUNG.....</b>	<b>38</b>
11.1	REFERENZEN, EMPFEHLUNGEN .....	38
<b>12</b>	<b>NONVERBALE KOMMUNIKATION – VON ERSTEM TREFFEN BIS ZUM VERHANDLUNGSABSCHLUSS .....</b>	<b>39</b>
12.1	KÖRPERSIGNALE WÄHREND EINES GESCHÄFTSTERMINS .....	39
	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>41</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>42</b>
	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>44</b>

## **EINLEITUNG**

Meine Bachelorarbeit beschäftigt sich mit den Grundlagen der Geschäftsprozessmodellierung und bietet praktische Ratschläge zu der möglichen Innovation. Erste eigene praxisbezogene Erfahrung im kaufmännischen Bereich konnte ich während meines Praktikums bei der Finanzgesellschaft KAPITOL s.r.o. sammeln. Ich interessierte mich für die Themen, die besonders etwas mit der Politik der Dienstleistungen und Finanzen zu tun haben.

Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Geschäftsverhandlung in eigenem Prozess zu dokumentieren, zu analysieren und zu optimieren.

Die Arbeit habe ich in zwei Teile gegliedert. In dem theoretischen Teil werden die Fachbegriffe in dem Zusammenhang mit der Geschäftsverhandlung beschrieben und weiter anhand der Fachliteratur definiert.

In dem praktischen Teil werden die Ergebnisse des theoretischen Teils anhand der Fragestellungen aus der Praxis benutzt.

Zusammenfassend wird die Analyse der Geschäftsverhandlung durchgeführt und dazu werden die Empfehlungen angeboten.

## **I. THEORETISCHER TEIL**

# 1 GESCHÄFTSVERHANDLUNG

<sup>1</sup>Es gibt verschiedene Wege, Verhandlungen einzuordnen. Man kann Verhandlungen zum Beispiel danach unterscheiden, wer die Verhandler sind oder auch welche Regeln gelten und welche nicht. Wir werden unsere Art der Verhandlung, die Geschäftsverhandlung in Ein- und Verkauf von allen anderen gleichen durch eine ganz bestimmte Regel abgrenzen.<sup>1</sup>

## 1.1 Geschäftsprozess

Für viele Unternehmen sind „gute“ Geschäftsprozesse ein essentieller Erfolgsfaktor. Prozessmodelle sind Grundlage für das Verstehen, Analysieren, Optimieren oder eben „nur“ für die Kommunikation von Geschäftsprozessen.

Geschäftsprozessmodellierung ist ein komplizierter Prozess, der unterschiedliche Aspekte ab – von der Geschäftsverhandlung von Prozess darstellen.

<sup>2</sup>Ein Geschäftsprozess beschreibt eine Folge von Einzeltätigkeiten, die schrittweise ausgeführt werden, um ein geschäftliches oder betriebliches Ziel zu erreichen. Im Gegensatz zum Projekt kann der Prozess öfter durchlaufen werden. Ein Geschäftsprozess kann Teil eines anderen Geschäftsprozesses sein oder andere Geschäftsprozesse enthalten bzw. diese anstoßen. Geschäftsprozesse gehen oft über Abteilungen und Betriebsgrenzen hinweg und gehören zur Ablauforganisation eines Betriebs. Diese Definition leitet sich aus den Definitionen von Geschäft im engeren Sinn (wirtschaftliche Tätigkeit) und Prozess her.

Ein Prozess erläutert den Fluss und die Transformation von Material, Informationen, Operationen und Entscheidungen.<sup>2</sup> <sup>3</sup>Eine Spaltung in Teilprozesse, die sich wiederum in Schritte und Aktivitäten gliedern, ist möglich. Außerdem lassen sich Prozesse nach ihrer Fristigkeit, strategischen (langfristig), taktischen (mittelfristig) und operativen (kurzfristig) Prozessen

---

<sup>1</sup> BRAUN, Gerold . *Verhandeln in Einkauf und Vertrieb : Mit System zu besseren Konditionen und mehr Profit*. 1. Auflage 2008. Wiesbaden : Gabler, 2008. Verschiedene Verhandlungsarten, s. 40-43. ISBN 978-3-8349-0495-9.

<sup>2</sup> Geschäftsprozess In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 17.4.2010, 2003 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Geschäftsprozess>>.

<sup>3</sup> Osterloh, Margit/Frost, Jetta (1998): *Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*, 2. Auflage, Wiesbaden. ISBN 3-409-23788-7 S. 31

zuordnen. Wichtige Merkmale eines Geschäftsprozesses stellen die Bündelung und Strukturierung funktionsübergreifender Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende, und genau definierte Inputs und Outputs dar.<sup>3</sup> <sup>2</sup>Wesentlich ist in diesem Zusammenhang die Messbarkeit der In- & Outputgrößen. Das Prozesssystem strebt einen Wertschöpfungsprozess an, welcher bezüglich Ressourcenverzehr, Durchlaufzeiten und Qualität optimiert werden sollte.<sup>2</sup> <sup>4</sup>Idealerweise stellt der erzielte Output für das jeweilige Unternehmen einen höheren Wert als der ursprünglich eingesetzte Input dar.<sup>4</sup>

## 1.2 Prozessmanagement

<sup>2</sup>Die Methoden zu Anwendung und Management von Geschäftsprozessen werden als Prozessmanagement beschrieben. Mit dem Hilfsmittel der Geschäftsprozessmodellierung werden zur besseren Planung und Steuerung wirkliche Prozesse abstrahiert und verkürzt und als Abbild eines relevanten Abschnittes dargestellt.<sup>2</sup>

<sup>5</sup>Prozessmanagement, auch Geschäftsprozessverwaltung oder "Business Process Management (BPM)", beschäftigt sich mit dem Herausfinden, Gestalten, Dokumentieren und Verbessern von Geschäftsprozessen. Geschäftsprozessverwaltung synchronisiert die Bereiche Planung, Entwurf, Konstruktion, Produktion, Instandhaltung, Nachverfolgung und Anpassung in einer Organisation.

„Wer macht was, wann, wie und womit?“ ist eine zentrale Fragestellung. Zur Verbesserung und Steuerung werden entsprechende Kennzahlen verwendet. Diese Kennzahlen können z. B. in einer Balanced Scorecard dargestellt werden.

---

<sup>4</sup> Spelten, Christoph (1995): Gestalten der Auftragsabwicklungsprozesse, in: REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (Hrsg.): Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München, S. 157

<sup>5</sup> Prozessmanagement In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 2.4.2010, 2009 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Prozessmanagement>>.

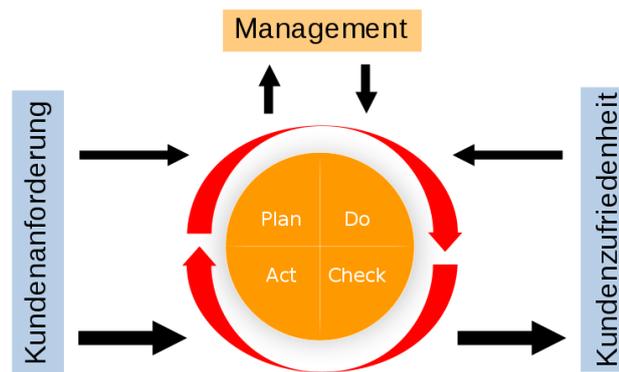


Bild 1 Balanced Scorecard

### 1.2.1 Ziel und Aktivitäten

Ziel der Geschäftsprozessverwaltung ist es, die in jedem Unternehmen existierenden Informationen zu den eigenen Geschäftsprozessen zu nutzen, um sich auf den Kunden auszurichten und als Ergebnis die Unternehmensziele besser zu erreichen. Insbesondere gehören dazu:

- Kennen der eigenen Geschäftsprozesse,
- Gestalten und Verbessern der Prozesse, Geschäftsprozessoptimierung.
- Dokumentieren der Abläufe, weil es z. B. das Gesetz vorschreibt;
- prozessorientierte Kostenkalkulation,
- Abbilden der Unternehmenseinheit mit fest definierten Rollen und Rechten;
- so flexibel wie nötig sein, sodass die Ausnahme zur Regel werden kann;
- Festlegen klarer Schnittstellen zwischen Prozessen, sodass Prozessketten und Verschachtelungen von Prozessen einfach gebildet werden können.

Geschäftsprozessverwaltung umfasst daraus folgend im Wesentlichen drei Teile:

- Planen und Modellieren der Prozesse,
- Durchführen der bzw. Arbeiten nach Prozessen und
- Überwachen der Prozesse.

Die Erkenntnisse aus dem Überwachen fließen idealerweise in einem Kreislauf wieder in die Planung ein.<sup>5</sup>

## 2 WERKZEUGE UND METHODEN DES VERKAUFS PSYCHOLOGIE

<sup>1</sup>Was wir jetzt brauchen, sind die Werkzeuge und Methoden, die uns ermöglichen, in Verhandlungen immer klare und gute Entscheidungen zu treffen. Verhandeln ist im Grunde nichts anders, als fortwährend Entscheidungen zu treffen. Um entscheiden zu können, braucht man natürlich Informationen. Das heisst, man muss Fragen stellen und Antworten einfordern. Und man muss mit Fragen der anderen Partei umgehen. <sup>1</sup>

### 2.1 Verkaufspsychologie

<sup>6</sup>Die Verkaufspsychologie befasst sich mit den psychischen Abläufen von Wahrnehmung, Überzeugung und Motivation, dem Schaffen und gezielten Wecken von Emotionen, mit kundenspezifischer Sprachanwendung und Kommunikation im Verkaufsgespräch. Ihre Anwendung ist ein Kernelement der Verkaufstechnik und kann, je nach Grad individueller Wirtschaftsethik, auch Gegenstand gezielter Manipulation sein.

#### 2.1.1 Motivation und Wahrnehmung des Kunden

Abgesehen von rein philosophischen Überlegungen, in die im Zusammenhang mit den Begriffen Information, Macht und Moral auch Fragen der Ethik Eingang finden, beruht die praktische Verkaufspsychologie auf Erkenntnissen der Bedürfnislehre und Motivationsforschung. Die Maslowsche Bedürfnispyramide wird wegen ihrer Einfachheit häufig als Grundlage für die Zuordnung eines Kunden in eine bestimmte Bedürfnislage vermittelt. Dieser Bereich wird durch das Verständnis von Motivation und den daraus folgenden Bedürfnissen geprägt. Andere Autoren nennen folgende Grundmotivationen des Kunden: soziale Anerkennung, Sicherheit und Geborgenheit, Vertrauen, (kompromisslose) Selbstachtung sowie Unabhängigkeit und Verantwortung.

---

<sup>6</sup> Verkaufspsychologie In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 1.4.2010, 2007 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Verkaufspsychologie>>.

### 2.1.2 Wehrzeuge und Methoden

Der Austausch von Waren und Dienstleistungen im Tausch oder gegen Zahlungsmittel ist so alt wie die Menschheit selbst. Eine systematische Erforschung der hierbei ablaufenden psychologischen Vorgänge ist im Zusammenhang mit der Entstehung der Individualpsychologie zum Ende des 19. Jahrhunderts festzustellen.

Die relativ neue Methodensammlung bietet dem Verkäufer weitaus differenziertere Werkzeuge, um dem einen Kunden beispielsweise Bilder zu vermitteln, während ein anderer mit kinästhetischen Erlebnissen versorgt wird (z. B. mit Mustern). Nicht blinder Aktionismus aus dem Handbuch und nach Leitfaden, sondern systematisch individualisierte Leistung entscheidet in transparenten Käufermärkten über Sympathie und Glaubwürdigkeit des Angebotes. Je nachdem wie empathisch der Verkäufer vorgeht, wird er sich dem Kunden also unter Berücksichtigung der modernen Verhaltensforschung und Wahrnehmungspsychologie in Abfolge und Gestaltung der Gesprächsführung anpassen und Diktion, Kundenprägung sowie Kundenvorlieben bewusst zu nutzen versuchen.<sup>6</sup>

### 3 VERKAUFSFERTIGKEITEN

#### 3.1 Angebotspräsentation

<sup>7</sup>Sind die Angebote vergleichbar gemacht und hat sich im Klärungsgespräch herausgestellt, dass sich der Bedarf durch die Angebote decken lässt, folgt als nächster Schritt die Angebotspräsentation. Damit ist gemeint werden, um abschliessend eine Kaufempfehlung auszusprechen. Bei Dienstleistungen, wie Beratungsleistungen, hat es sich bewährt, nicht nur nach den schriftlichen Unterlagen zu entscheiden, sondern die besten Anbieter jeweils in einem „Schönheitswettbewerb“ selbst ihre Angebote vor dem Entscheidungskreis präsentieren zu lassen.

- **Entscheidungskreis.** Der Entscheidungskreis setzt sich neben den Einkäufern aus weiteren relevanten Personen aus den Fachabteilungen und Geschäftsleistung zusammen. Je wichtiger das Beschaffungsprojekt für das Unternehmen ist, desto eher muss die Geschäftsleistung in den Entscheidungsprozess miteinbezogen werden.
- **Preis-/Leistungsverhältnis.** Bei jedem Beschaffungsprozess soll, wie bereits erwähnt, der Preis das ausschlaggebende Kriterium für die Kaufentscheidung sein. Allerdings kann dies nicht alleinige Kriterium bleiben, wie schon an anderer Stelle ausführlich dargestellt.

##### 3.1.1 Empfehlung

Nach der Angebotspräsentation, bei der noch einmal alle Angebote angemessen berücksichtigt und bewertet wurden, spricht der strategische Einkäufer in Abstimmung mit der Fachabteilung eine Empfehlung aus, welchem Anbieter der Auftrag erteilt werden soll. Wichtig ist, dass immer genügend Zeit für die Entscheidungsfindung, Empfehlung und auch für die Prüfung durch das Management gewährt sind.

- **Begründung der Entscheidung.** Grundlegend ist, dass die Entscheidung, wie man zu der Empfehlung gekommen ist, immer gut begründet ist. Es muss immer nachvoll-

---

<sup>7</sup> BÜSCH, Mario. *Praxishandbuch : Strategischer Einkauf*. 1. Auflage 2007. Wiesbaden : Gabler, 2007. Angebotspräsentation, s. 182-183. ISBN 978-3-8349-0422-5.

ziehbar sein, welche Kriterien ausschlaggebend waren. Die Begründung muss deshalb schriftlich fixiert werden. Ein Bestandteil der Begründung muss der Angebotsvergleich sein.

- **Kostenbewusstes Handeln.** Immer wieder ist in der betrieblichen Praxis zu beobachten, dass bei Anfrage über kleineren Summen viel Aufwand betrieben wird, um den günstigsten Anbieter zu ermitteln und beauftragen zu können. Aufträge über grössere und grosse Summe werden dagegen vergeben, ohne dass ausreichend Angebote eingeholt und miteinander verglichen wurden, weil häufig Zeitdruck besteht bzw. die Geschäftsleistung (im negativen Sinne) selbst beteiligt ist. Ziel muss es sein, dass bei allen und ganz besonders bei den grossen, möglicherweise komplizierten und komplexen Aufträgen ein kostenbewusstes Vorgehen an den Tag gelegt wird. Gerade hier muss sich die Mühe gemacht werden, ausreichend Angebote einzuholen, um tatsächlich die für das eigene Unternehmen beste Realisierung zu ermitteln und eine fundierte Empfehlung aussprechen zu können. Das Motto muss sein: „Wer den Pfennig nicht ehrt, ist des Talers nicht wert“.<sup>7</sup>

### 3.2 Argumentation

<sup>8</sup>Als Führungs- und Fachkraft haben Sie in vielen Situationen des Alltags Überzeugungsarbeit zu leisten: in Verkaufs- und Mitarbeitergespräch, bei Kundenpräsentationen, in Besprechungen und Konferenzen, bei Verhandlungen und nicht zuletzt im Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit. Immer geht es darum, eine oder mehrere Personen für Ihre Ideen und Vorstellungen zu gewinnen, Sachprobleme zu lösen und Beziehungen zu entwickeln. Die Kunst zu überzeugen und auch mit schwierigen Partnern zu kooperieren gehört zweifellos zu den Fähigkeiten, die Schlüsselcharakter haben, sowohl für den beruflichen als auch für den gesellschaftlichen und privaten Bereich. Es lohnt sich daher, über bewährte und neue Wege nach zudenken, des persönliche Überzeugungs-Management zu verbessern.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> THIELE, Albert. *Die Kunst zu Überzeugen : Faire und unfaire Dialektik*. Düsseldorf : Springer, 2003. Bedeutungs des Themas, s. 1-1. ISBN 3-540-43814-9.

<sup>9</sup>Im Rahmen der Einwandbehandlung versucht der Verkäufer Einwände zu entkräften, indem er erneut in die Argumentation einsteigt. Die Methoden der Einwandbehandlung führen den Kunden wieder zum Nutzwert. Einwände werden auf der Vertrauensebene mit schlüssigen Argumenten behandelt.<sup>9</sup>

### 3.3 Abwicklung von Geschäften

<sup>10</sup>Wenn alle bisherigen Schritte durchlaufen und abgearbeitet sind, kommt es nun darauf an. Das Geschäft abzuschliessen. Jetzt entscheidet sich, ob das Geschäft zustande kommt oder nicht. Vor diesem Moment der Entscheidung des Kunden darf man sich als Verkäufer nicht fürchten. Es macht auch keinen Sinn, die Entscheidung weiter vor sich herzuschieben. Denn einerseits wird der Kunde diese Unsicherheit, zumindest unterbewusst, wahrnehmen und dadurch auch am Verkäufer und dem Produkt zu zweifeln beginnen, und andererseits sollte man als Verkäufer immer davon ausgehen, dass die Zeit des Kunden eines seiner wertvollsten Güter ist, das man nicht verschwenden darf.<sup>10</sup>

### 3.4 Nonverbale Kommunikation

<sup>11</sup>Nonverbale Kommunikation (auch averbale Kommunikation) ist jegliche Kommunikation, die nicht verbal erfolgt, also weder über Lautsprache noch über Gebärdensprache oder Schriftsprache. Verständigungssysteme, in denen sprachliche Zeichen aus einem dieser Systeme in eine andere Modalität "übersetzt" werden, beispielsweise Lormen oder lautsprachbegleitende Gebärden, werden ebenfalls nicht zur nonverbalen Kommunikation gerechnet, da es sich bei ihnen um Kodierungen der jeweiligen verbalen Systeme handelt, von denen sie abgeleitet sind. Allerdings können auch Schriftbild, Stimmlage und Sprechverhalten wesentliche – nonverbale – parasprachliche Botschaften über einen Menschen übermitteln, ebenso

---

<sup>9</sup> Verkaufsgespräch Einwandbehandlung In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 23.4.2019, 2010 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <[http://de.wikipedia.org/wiki/Verkaufsgespräch\\_Einwandbehandlung](http://de.wikipedia.org/wiki/Verkaufsgespräch_Einwandbehandlung)>.

<sup>10</sup> HOFBAUER, Günter; HELLWIG, Claudia. *Professionelles Vertriebsmanagement*. 2. Auflage . Germany : Publicis, 2009. Geschäftsabschluss , s. 480-480. ISBN 978-3-89578-328-9.

<sup>11</sup> Nonverbale Kommunikation In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 18.4.2010, 2009 [cit. 2010-04-25]. Dostupné z WWW: <[http://de.wikipedia.org/wiki/Nonverbale\\_Kommunikation](http://de.wikipedia.org/wiki/Nonverbale_Kommunikation)>.

wie es auch bei Bilderschriften und Gebärdensprachen neben den verbalen auch nonverbale Anteile gibt, die die verbal übermittelte Botschaft ergänzen.

Auf einer anderen Ebene wird auch die Verwendung verschiedener Zeichen und Symbole sowie von Informationsgrafiken als nonverbale Kommunikation bezeichnet. Eine weitere Lesart des Begriffs ist die Gleichsetzung von nonverbaler Kommunikation mit nichtstimmlicher Kommunikation und verbaler Kommunikation mit lautsprachlicher Kommunikation. Diese Lesart ist umgangssprachlich verbreitet, entspricht aber nicht der Gebrauchsweise des Begriffs in der Linguistik.<sup>1</sup>

<sup>12</sup>In der ersten Phase wird der persönlicher Gesprächskontakt hergestellt und Informationen über die Vorstellungen und Wünsche des Kunden gesammelt. Ein Ziel des Verkäufers ist hierbei der Aufbau eines positiven Gesprächsklimas, deshalb steht die Gefühlsebene in diesen Abschnitt im Vordergrund der Kommunikation. Da Gefühle vor allem nonverbal ausgedrückt werden, sind nonverbale Signale hier von entscheidender Bedeutung. Der Verkäufer kann durch das Zeigen positiver Emotionen Schwellenangst beim Kunden abbauen und diesen in Sinne der Interaktionstheorie belohnen. Als Ausdruck von Sympathie gilt Lächeln, Händeschütteln und ein häufiger und überdurchschnittlich langer Blickkontakt. Die Körperorientierung sollte auf den Kunden gerichtet sein und die Kleidung der Situation und den Erwartungen des Kunden entsprechen. Kopfnicken und vokale Äusserungen wie „hm“ beim Zuhören signalisieren Aufmerksamkeit. Mittel der Objektkommunikation wie Raumgestaltung und Hintergrundmusik beeinflussen das Wohlbefinden des Kunden und seine Aufenthaltsdauer im Geschäft. Becker betont, dass Personen in guter Stimmung sich durch erhöhte Kauffreunde auszeichnen und leichter beeinflussbar sind.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> BAYERLEIN, Robert . *Arten und Einfluss der Nonverbalen Kommunikation auf den Verkaufserfolg : Personal Selling als Marketinfinstrument*. 1. Auflage 2001. Germany : Grin, 22001. Eröffnungsphase, s. 12-13. ISBN 978-3-640-09882-8.

## **II. PRAKTISCHER TEIL**

## **4 VOR BEGINN DER GESCHÄFTSVERHANDLUNG**

Eine gut vorbereitete geschäftliche Verabredung erspart nicht nur viel Zeit, sondern auch erhöht die Chancen auf die Gewinnung neuer Kunden. Wenn man zur Geschäftshandlung unvorbereitet kommt, kann er nichts anderes machen, als nur auf das Anregen des Partners zu reagieren (Beispiel: ein unpassendes Geschenk). Die Handlungsvorbereitung lässt sich in zwei Hauptbereiche teilen.

- emotioneller und mentaler Zugang
- tatsächliche Informationen

### **4.1 Emotioneller und mentaler Zugang**

Das Bewusstsein der Ziele erhöht die Motivation und Begeisterung.

- Es werden entsprechende Fragen bereit, um die Kundenbedürfnisse festzustellen
- Es werden Einkaufssignale erkannt
- Es werden Informationen bereit, die Kundenbedürfnisse befriedigen würden
- Es wird dem Kunden eine maßgeschneiderte Kundenlösung angeboten
- Es wird mit den Einwänden des Kunden auseinandergesetzt
- Es werden die Fragen des Kunden genau beantwortet
- Für die Behauptungen sind Referenzen vorhanden
- was lässt der Kunde entgehen, wenn er das Produkt nicht kauft
- was gewinnt der Kunde, wenn er das Produkt kauft

### **4.2 Tatsächliche Informationen**

Das eigene Produkt und dessen Preise zu kennen, ist natürlich sehr wichtig (siehe Argumentation). Man muss aber auch Kenntnis von seiner Konkurrenz und ihrer Produkte haben.

#### **4.2.1 Ort und Materiale**

Die Hilfsmittel werden geordnet: die Unterlagen (ein Fragebogen – Formulare, Artikel, eine Preisliste, Verträge) eine komplette Produktmappe, ein Notizkalender.

### 4.2.2 Kundendaten

Vor dem Termin sollten möglichst viele Informationen über den Kunden gesammelt werden. Die Informationen können im Internet (die Daten werden vor dem Termin ausgedruckt), von Freunden oder von der Konkurrenz gewonnen werden. Das Ziel ist, ein konkretes Bedürfnis zu finden und anschließend zu befriedigen (eine geeignete Lösung zu finden).

## 4.3 Telefongespräch

Telefon als ein Verkaufshilfsmittel

Auch wenn der Kunde an dem Termin teilnimmt, bedeutet das noch nicht, dass er die Produkte kauft. Dennoch werden hier der Termin, der Gedanke und die Idee „verkauft“, dank deren die Kunden an dem Termin teilnehmen. Deshalb soll mit dem Terminvorschlag nicht gezögert werden.

### 4.3.1 Kundenkontakt per Telefon – eine Terminverabredung

Die Geschäftsangelegenheiten dürfen nicht per Telefon besprochen werden, dies führt zu:

- einem Informationsverlust
- einer Unmöglichkeit, auf den Kunden einzuwirken
- einem unpersönlichen Zugang zu dem Kunden
- den Interpretationsfehlern

Ohne persönlichen Kontakt kommt dann im allgemein zum Verlust von der ganzen Geschäftsangelegenheiten.

Die Anrufdauer für eine Terminverabredung sollte nicht länger als 1 Minute dauern und es muss die Aufmerksamkeit des Anrufpartners gefesselt werden.

### 4.3.2 Vorbereitung – ein Gesprächsrahmen per Telefon

Man bereitet sich einen Terminkalender und einen Stift vor, überlegt sich die Anrufsziele und notiert sich die Hauptpunkte. Man haltet sich an den Gesprächsrahmen, er schweift von dem Ziel nicht ab.

Es kommt darauf an, ob man den Kunden anruft oder der Kunde ihn anruft.

- a) bekannter Kunde: persönliche Liste
- b) Referenz: Empfehlung
- c) Unbekannter Kunde: Datenbank, Internet, usw.

Wenn man einen Termin abmachen will, muss man sich an dieses kurze Szenar halten:

- Man führt seinen Namen ein und wiederholt ihn noch einmal gemeinsam mit seinem Vornamen und seiner Funktion, bzw. mit dem Firmennamen, die man vertritt.
- Man teilt den Grund des Anrufs und die vorausgesetzte Anrufsdauer mit.
- Man stellt zuerst die Fragen, auf die sein Anrufspartner zustimmend antworten kann. Man ruft eine positive Stimmung hervor.
- Man hebt hervor, wie sein Angebot günstig ist und schlägt einen Termin vor, an dem er detailliert sein Angebot beschreibt.
- Man versichert den Kunden, dass das Treffen nicht lange dauern wird.
- Wenn die Terminabmachung einem Ende zustrebt, spricht man mit einer dynamischen Stimme und ermöglicht dem Kunden, sich von mehreren Terminen auszuwählen. Man stärkt dadurch das Freiheitsgefühl des Kunden. Man wiederholt den vereinbarten Termin, damit man irgendwelches Missverständnis beseitigt.
- Man vergisst nicht, zu bedanken und beendet das Gespräch mit einer positiven Zusammenfassung.

Ziel ist es, Vertrauen einzuflößen. Der erste Eindruck ist sehr wichtig. Der Inhalt muss Interesse wecken (ein Sprungbrett) und muss positiv sein. Man sollte die Sätze wie z.B. „Hätten Sie vielleicht Interesse an.....?“, „Hätten Sie Interesse an einer Terminabmachung?“ vermeiden. Die wahrscheinliche Antwort wird „Nein“ lauten. Man sollte dem Kunden mitteilen, dass man ihm ein Produkt vorstellen will und warum der Kunde gerade dieses Produkt kaufen soll. Man legt dem Kunden den Grund für ein Treffen vor und macht mit ihm einen Termin ab.

### 4.3.3 Die häufigsten Einwände

Wenn der Kunde beanstandet, sollte man nach dem Grund seiner Einwände fragen. Sobald man die Probleme bewältigt, versucht er, wieder einen Termin abzumachen.

„Ich habe keine Zeit, keine Interesse, ich brauche nichts“. Der Einwand entsteht nicht, wenn man den Zweck des Treffens kennt.

Ein effektiver Abschluss: Jedes Telefongespräch sollte mit einer Termineinladung beendet werden. Man muss die Termine für ein Treffen vorschlagen. „Ich notiere mit am Dienstag, den 21.3. um 14 Uhr.“

### 4.3.4 Regeln für erfolgreiche Kommunikation per Telefon

- Man vergewissert sich, dass er mit einer zuständigen Person spricht. Man stellt sich vor und fragt den Kunden, ob er einen Moment Zeit hätte.
- Wenn der Kunde anruft und sich über etwas beschwert, soll man ihn sprechen lassen und nichts sagen. Der Kunde erwartet, dass man ihm opponieren wird. Man sollte Ruhe bewahren und fragen, welche Lösung für den Kunden am besten wäre. Wenn man die Mahnung erledigt, informiert darüber den Kunden.
- Wenn man an dem vorher vereinbarten Termin nicht erscheinen kann, ruft er den Kunden an und verschiebt den Termin.
- Man prüft am Vortage über, am besten jedoch 1 bis 2 Stunden vor dem Treffen, ob der Kunde zur vereinbarten Zeit kommt. Anschließend präzisiert man einige der Angaben (Zeit, Ort, usw.)

## 5 VERKAUFSPSYCHOLOGIE

Die Kunden sollten selbst eine Entscheidung treffen, ob sie den Produkt kaufen wollen oder nicht. Man sollte den Kunden zu einem Termin bewegen. Der Profit aus jedem realisierten Treffen:

- Erfahrung
- Empfehlung
- Abgeschlossener Vertrag
- Ersatzziel des Termins

### 5.1 Identifizierung mit dem Produkt

Eine erfolgreiche Verhandlung hängt mit 20% vom Inhalt und mit 80% von der Präsentation. Die Hauptsache ist, positiv zu sein!

Das Vertrauen in eigenes Produkt oder in eigene Dienstleistung ist sehr wichtig. Es ist schwer, die Kunden von der Produktqualität zu überzeugen, wenn man selbst von ihr nicht fest überzeugt ist.

- A) ein Geschäft beruht eher auf ein Vertrauen als auf eine Überzeugung (Argumentation). Es ist nichts wichtiger als eigenes Produkt lieb zu haben. Die Leute kaufen: Begünstigungen, Vertrauen, Lösung, Sie, Erfolge – Emotionen
- B) Wenn sich der Berater mit seinem Produkt identifizieren kann und ist fest von der Produktqualität überzeugt, kann er das Produkt viel wirkungsvoller präsentieren als derjenige, der an ihm zweifelt.
- C) Für jeden Berater ist es wichtig, bei ihm eine Begeisterung über das Produkt zu wecken, erst dann kann er die gleiche Begeisterung bei seinem Kunden wecken.

Man sollte auf Hunderte von zufriedenen Kunden denken. Die Begeisterung hilft bei der Zielerreichung.

### 5.2 Man verkauft den Nutzen

Wünsche, Interessen, Bedürfnisse aus einer Dienstleistung, aus einem Produkt (Emotionen) und nicht seine technischen Angaben (Logik). Man muss wissen, welcher Nutzen das Pro-

dukt dem Kunden bringt, seine Vorteile, Verschiedenheiten und in erster Linie muss man die Bedürfnisse seines Kunden kennen. Ein Berater, der nur das Produkt verkauft, ohne zu erwähnen, wozu das Produkt dient, hat nur eine kleine Chance, erfolgreich zu werden.

### 5.3 Ein einfacher Handlungsablauf

Man setzt das Haupt-(das Produkt verkaufen) und Ersatzziel(Referenzen) des Treffens. Bei einer Einkaufsentscheidung wirken auf den Kunden mit 90% ein Unterbewusstsein (Emotionen) und mit 10% rationale Gründe.

Logik » technische Angaben » Präsentation » Einwände

Emotionen » Nutzen » Fragen » Geschäftsabschluss

Ein Verkauf ist nicht eine Tätigkeit, die sich auf das Produkt, sondern auf die Leute und die Beziehungen zwischen denen orientiert. Diese Emotionen können kontrolliert und stimuliert werden.

- die Kunden entscheiden sich auf Grund ihrer Emotionen. Eine rationale Begründung ist sekundär.
- Hinter jedes rational begründete Bedürfnis steht ein emotionell gefärbter Wunsch.
- Der Verkauf besteht nicht in einer Überzeugung, sondern in einer Motivierung.
- Es ist einfacher, mit einem schon bestehenden Wunsch zu arbeiten als einen neuen zu erregen.
- Man führt nur die Begünstigungen ein, die dem Kunden bei einer Problemlösung helfen.
- Die Einwände scheinen zwar rational zu sein, in der Wirklichkeit sind aber emotional.
- Man schließt die Geschäftshandlung eher emotional als rational

## 6 KUNDENTYPEN

**Schüchtern** – man sollte diskret sein und den Kunden fragen, was er über das Produkt und die Firma denkt. Man belobt die Entscheidung und Ideen des Kunden, man erleichtert ihm dadurch die Kommunikation.

**Vergesslich** – man sollte geduldig sein. Man wiederholt taktvoll die Hauptpunkte und betont die Begeisterung über das Treffen.

**Aggressiv** – Der Kunde hat auf den Berater Wut, weil er die Firma vertritt. Man sollte es nicht persönlich nehmen, die Ruhe bewahren und still bleiben. Es wird empfohlen freundlicherweise aber ehrlich zu antworten und sich still und professionell zu verhalten. Wenn es sich erweist, dass sich der Kunde geirrt hat, sollte ihm nicht gezeigt werden, dass er verloren hat.

**Gesprächig** – manchmal ist der Kunde so geschwätzig, dass es nicht leicht ist, das Gespräch zu beenden. Man sollte tief Atem holen und höflich aber beharrlich sein. Man kann vermerken, dass der Kunde sicher noch viel zu tun hat und deswegen will er nicht mehr verzögert werden.

**Allwissend** – Man soll wieder höflich sein und dem Kunden bisschen schmeicheln. Zum Beispiel: „So einen erfahrener Geschäftsmann wird sicher interessieren, wie es ihrer Konkurrenz geht, weil sie von uns auch abkauft“.

### 6.1 Ein Eisbruch – Bilden eines richtigen Eindrucks

Man sollte sich eine Frage stellen, welchen Eindruck er bei der Geschäftshandlung hinterlassen will– einen angenehmen, professionellen, positiven, entgegenkommenden.

Der erste Eindruck, der ein Berater im Bewusstsein des Kunden hinterlässt, ist sehr wichtig. Ein guter Berater verkauft zuerst nicht ein Produkt, sondern sich selbst. Er muss den Kunden innerhalb von ein paar Minuten überzeugen, dass vor ihm der kompetentste und beste Berater steht.

- Man sollte selbstbewusst auftreten. Der Kunde sollte den Berater schon im ersten Moment für eine starke, positive und sympathische Person halten.

- Der zweite und wichtige Eindruck ist Mithilfe vom Augenkontakt vermittelt. Man sollte dem Kunden ins Gesicht sehen und entgegenkommend zulächeln. Dadurch signalisiert man, dass man eine Person für sympathisch hält.
- Der dritte Eindruck ist durch die Stimme vermittelt. Man sollte ganz deutlich seinen Namen sagen.

**Im allgemein** – *„Ich soll Ihnen herzliche Grüße ausrichten...“ „Ich habe im Internet bemerkt, dass...“ „Ich habe mir Ihre Unterlagen angesehen und hat mit interessiert...“*

**Erkenntnisse** – Die Erkenntnisse können in Form einer Nachricht oder Referenz vorgelegt werden. Es wird dadurch auf einen zufriedenen Kunden, der bei Ihnen einkauft, hingewiesen.

**Belobungen** – wenn man jemanden loben will, muss er es ehrlich sagen. Der Kunde wird sich geschmeichelt fühlen.

Je länger der Berater ein Gespräch über einen Geschäftsrahmen hinaus führt, desto intimere und persönlichere Stimmung hervorgerufen wird.

Es darf nicht vergessen werden! Man bekommt nie wieder die zweite Möglichkeit, den ersten Eindruck zu hinterlassen.

## 7 ERMITLUNG EINES KUNDENBEDARFS

Die Erfolgsbasis besteht darin, 20% zu sprechen und 80% zuhören. Es sollte beachtet werden: die besten Berater erreichten ihren Erfolg durch Fragen.

Ein Berater wartet nicht auf ein Einkaufssignal, sondern er bringt den Kunden durch rhetorische Fragen ins Gespräch. Die Hauptaufgabe ist es, die Kundenbedürfnisse zu ermitteln. Auf Grund dieser Bedürfnisse können anschließend die richtigen Vorteile ausgewählt werden. Diese Vorteile müssen so präsentiert werden, damit sie den Kundenbedürfnissen entsprechen.

Wichtig ist es, sorgsam zuzuhören und sich zu notieren, was der Kunde mitteilen will. Der Kunde muss seiner Bedürfnisse bewusst werden.

### 7.1 Zuhören

Die Unfähigkeit, den anderen zuhören zu können, ist eine der Kommunikationsbarrieren und oft auch ein Grund für ein misslungenes Geschäft. Wie kann das Zuhörensiveau verbessert werden:

- sich auf den Gesprächsinhalt konzentrieren
- das Stören und die Geistesabwesenheit vermeiden
- Gesten, den Gesichtsausdruck und die Körperhaltung (die Stimmeänderung einschließlich) beobachten
- Pausen oder Änderungen im Sprechtempo beobachten
- auf die Kundenäußerung reagieren
- das Feedback liefern
- hochwertige Informationen besonders sorgsam merken

### 7.2 Fragentypen

Es werden folgende Fragentypen unterschieden:

**Geschlossene:** Antwort Ja, Nein

**Offene:** ausführliche Antworten sind notwendig (wie, warum, wann, wo)

**Auswahlfragen (Alternativfragen):** der Kunde muss aus begrenzter Zahl von Antworten wählen

**Leitfragen:** der Kunde antwortet unbewusst so, wie der Berater will

Der Effekt der Fragen kann man durch Anmerkungen: „Sicher“, „Das ist wirklich interessant“, „Ich verstehe Sie“ stärken.

Der Kunde negiert manchmal die Fragen. In dem Falle muss dem Kunden erklärt werden, welches der Produkte ihm am besten entspricht. Der Dialog ist das Ziel. Der Kunde darf nie unterbrochen werden. Man sollte auch nicht voraussehen, was der Kunde sagen will.

**Situationsfragen:** sie dienen zur Ermittlung von Kundensituation und zur Gewinnung von Informationen, die den Einkaufshintergrund betreffen. Wie viel, wann, warum, wozu, usw.

**Problemfragen:** sie ermitteln die Probleme des Kunden, seine Unzufriedenheit mit bestehendem Zustand

**Implikationsfragen:** sie beschäftigen sich mit den Folgerungen, Einflüssen und Implikationen von Kundenprobleme

Entsprechend den Notizen kann an jeden Kundengedanke angeknüpft werden, wenn folgender Ausdruck verwendet wird: „...wie Sie vorhin erwähnt haben..“ Der Kunde kann nach diesen Fragen sagen, was er will und welchen Nutzen es ihm bringt. Zum Schluss wird empfohlen, die richtige Aussageninterpretation des Kunden zu überprüfen, die wichtigsten Fakten zu wiederholen und in richtigem Moment die Vorteile des Produkts vorzustellen (Produktpräsentation). Alle Angebote sollten für den Kunden maßgeschneidert sein.

Prüffrage ist so konzipiert, damit der Kunde „Ja“ antwortet. Wenn er „Nein“ antwortet, müssen weitere Fragen gestellt werden, bis das richtige Kundenbedürfnis ermittelt wird. Wenn er „Ja“ antwortet, ist es ein Zeichen für eine Verkaufsphase und es sollte über die Produkte gesprochen werden. Man sollte Wendungen wie „Ich empfehle Ihnen, ich rate Ihnen“ vermeiden, weil er sich um persönliche Ausdruckswendungen handelt, die im Moment nicht wichtig sind. „Sie schlagen also vor..“, „Gut, was ist am wichtigsten..“, „Gut, erlauben Sie mir, das wichtigste zu rekapitulieren..“

### 7.2.1 Vorteile der Fragen

- Antworten bieten den Schlüssel zum Verkauf

- Der Berater gewinnt Zeit zum Nachdenken
- Zurückhaltende Kunden werden zum Sprechen bewogen
- Dem Berater wird nicht ermöglicht, ausführlich zu sprechen, die Präsentation wird ins Verkaufsgespräch verändert
- Dem Berater wird nicht ermöglicht, die Stellungnahme des Kunden zu verstehen
- Es werden Bereiche entdeckt, in denen man dem Kunden behilflich sein kann, der Kunde teilt dem Berater mit, was für ihn wichtig ist
- Es wird ein Druck entspannt, der sich in einen Einwand verwandeln könnte, es wird dem Berater ermöglicht, Einwände voneinander zu trennen und zu beantworten, der Kunde kann dazu bewogen werden, seine eigene Einwände zu beantworten

## 8 ANGEBOTSPRÄSENTATION

### 8.1 Schaffung eines Berufsimage auf einem Geschäftstermin

- sich natürlich verhalten, die Stimmung spiegelt sich im Auftreten
- ein Lächeln im Gesicht wird positiv auf den Kunden übertragen
- Ehrlichkeit ist wichtig, Unaufrichtigkeit kann katastrophale Folgen haben, eine Nachrede breitet sich viel schneller als eine Belobung
- Der Kunde wird mit seinen Nachnamen angesprochen, wodurch das Gespräch einen persönlichen Anstrich gewinnt.
- Es wird nichts Unerfüllbares versprochen
- Professionalität, man sollte sich von einem zwecklosen Plaudern hüten: die Kunden kümmern sich um ihre Probleme, nicht um Probleme der anderen
- Es wird großer Wert auf ein positives Auftreten gelegt

Bedeutung der Stimme: man sollte eigene Stimme kontrollieren und nicht monoton sprechen. Modulation der Stimme ist auch sehr wichtig. Weiters sollte man verständliche Ausdrücke und unkomplizierte Sätze verwenden, deutlich und ohne Eile reden. Der Kunde darf nicht mit Argumenten überhäuft werden.

### 8.2 Präsentationsregeln

1. Der Berater sollte den Kunden versichern, dass er ihn nicht lange verzögert. Der Kunde sollte selbst bestimmen, wie lange die Präsentation dauern wird.
2. Pünktlichkeit: Man sollte präzise sein und Fakten folgen. Der Kunde sollte nicht mit verschiedensten Informationen überhäuft werden. Drei Viertel der Präsentation sollte man den Kunden reden lassen und ihn fragen, was er will und was er braucht (die meisten von uns machen ein Geschäft komplizierter als es in der Wirklichkeit ist).
3. Sachlichkeit: Der Kunde sollte nur das bekommen, was er will.
4. Zu Beginn kann der Berater den Kunden fragen, ob ihm seine Firma bekannt ist. (richtige oder falsche Vorstellung)
5. Die Rede sollte sich nach dem Informationsempfänger richten. Die Präsentation sollte so gestaltet werden, damit sie bei dem Kunden ein Produktbedürfnis weckt. Der Kunde muss tief beeindruckt sein, damit er das Produkt kauft.

6. Konkrete Beispiele: Es wird empfohlen, konkrete Namen und demonstrative Mittel (Graphen, Artikel, Nummer und Statistiken), zum Beispiel eine Investitionsrückvergütung oder eine Kostensenkung zu verwenden.
7. Der Berater sollte positive Verkaufsausdrücke benutzen: Sicherheit, Garantie, unverbindlich, geprüft. Andererseits sollte er negative Ausdrücke wie Kosten, Preis, Verpflichtung, Vertrag vermeiden.
8. Vorausgesetzte Einwände sollten in die Präsentation eingearbeitet werden. Das macht dem Kunden unmöglich, diese Einwände zu erheben. Der Kunde wird dazu bewegt, den Argumenten des Beraters zustimmen.
9. Die Präsentation kann nicht weitergehen, bis die Kundeneinwände beantwortet werden.
10. Zuerst wird ein Problem hervorgehoben und danach wird eine Lösung in Form von Produktvorteilen angeboten. Es werden nicht beste Produkte und Dienstleistungen sondern beste Eindrücke (Emotionen) angeboten werden. Es müssen Lösungen verkauft werden.
11. Nach jedem Teilabschluss muss eine kurze Zusammenfassung kommen. Weiters auch eine Fragestellung vermittelnde 1 bis 2 Antworten.
12. Das Gespräch muss unterbrochen werden, wenn es: unakzeptabel, absurd und offensiv ist.

## 9 ARGUMENTATION

### 9.1 Einwendungsformen

1. Frage: die einfachste Antwort
2. Befürchtungsäußerung: Durch Gesten und Körpersignale
3. Behauptung: Es muss dem Kunden eine Frage gestellt werden, damit seine Ansicht und Kern seines Einwands festgestellt werden können.

#### **Einwände kommen von:**

- einem Informationsmangel
- einem Misstrauen gegen das Produkt
- einem Misstrauen gegen die Firma
- einem Misstrauen gegen den Berater
- der Einwand ist nur eine Ausrede
- der Einwand ist eine Erprobung von Beraterfähigkeiten

Einwände können in beliebiger Verkaufsphase erscheinen und beliebiges betreffen, zum Beispiel:

- Preise
- Leistung
- nachfolgende Dienstleistungen
- Hilfe dem Kunden
- Garantie und Sicherheit

#### **9.1.1 Behandlung von Einwände**

Behandlung von Einwänden besteht in der Professionalität und der Besonnenheit. Die Kunden wehren sich üblicherweise gegen den Kauf, weil sie nicht sicher sind, ob die angebotene Ware wirklich ihre Bedürfnisse befriedigt.

#### **9.1.2 Boomerang Effekt**

Ein Kundeneinwand kann ins Argument umgestaltet werden, das ihn zum Einkauf motivieren wird. Dem Kunden kann auch die gleiche Frage gestellt werden, die er vorher dem Berater stellte (der Kunde antwortet sich selbst). Seine Fragen können in Fragen und eine positive Verpflichtung umgestaltet werden (unmöglich - nicht kaufen). Der Kunde antwortet in

der Regel zustimmend, falls nicht, äußert er wenigstens einen realen Einwand, der anschließend behandelt werden kann.

## 9.2 Produktkenntnis und eine Bereitstellung

Der Berater sollte perfekt seine angebotene Ware kennen. Weiters sollte er immer die Informationsmaterialien und die Hauptpunkte der Präsentation an der Hand haben. Es ist notwendig, sowohl eigene Produkte als auch Konkurrenzprodukte zu kennen.

Der Berater sollte die wichtigsten und häufigsten Einwände gegen sein Produkt notieren und dem zu folge eine passende Reaktion erlernen. Der Berater kann sich die Antworten in schriftlicher Form vorbereiten, oder sie auswendig lernen. Die Einwände sollte er mit seinen Kollegen und Vorgesetzten konsultieren und anschließend nach überzeugendsten Argumenten suchen.

## 9.3 Vier Schritte zur Beantwortung von Einwände

1. Analyse vom Kundeneinwand: Der Berater sollte den Einwand anhören und nicht gleich mit einem Argument reagieren, sondern den Verständniswillen zeigen. Nur durch ein sorgsames Anhören können die Befürchtungen des Kunden zerstreut werden.
2. Identifizierung mit dem Kunden: Der Berater sollte Verständnis äußern („ich verstehe Sie“) und selbstbewusste Äußerungen vermeiden („Ich versuche, Sie vom Gegenteil zu überzeugen“)
3. Einwandserklärung: Der Berater sollte ein passendes Argument oder Beispiel anführen. Er sollte auch nicht geschwätzig sein, kurze Frage - kurze Antwort. Eventuell kann dem Kunden die Frage „Wie meinen Sie das?“ gestellt werden.
4. Richtige Beantwortung des Einwands: Der Berater sollte überprüfen, ob der Kunde die Frage richtig verstand (Faktenwiederholung) und ob der Einwand behandelt wurde (Befürchtungen zerstreuen). Die schon entkräfteten Einwände können noch einmal wiederholt werden. Nachdem der Berater das Argument äußert, sollte er eine kurze Pause machen und den Kunden freundlich anschauen.

Nach einer erfolgreichen Einwandbehandlung sollte der Berater dem Kunden einen Geschäftsabschluss bieten.

## 10 GESCHÄFTSABSCHLUSS

Der Kunde sehnt sich nicht nur nach Produkten sondern auch nach Anerkennung, Zuverlässigkeit, Dienstleistung, Freundschaft, Hilfe, Respekt usw.

Was bewegt den Kunden dazu, sich zu entscheiden? Vertrauen, Referenz, Zeitdruck, Auftreten, Gewinne, Tradition, Erfahrungen, Trends, Autorität, Fortschritt, Einsparung, Ehrlichkeit

Was bewegt nicht den Kunden dazu, sich zu entscheiden? übertriebene Versprechungen, laienhafter Berater, Unprofessionalität.

### 10.1 Einkaufssignale

Einkaufssignal: Zeichen, dass der Kunde das Produkt unter bestimmten Bedingungen kaufen will. Die Einkaufssignale sollten nicht übersehen werden. Ein erfolgreicher Abschluss heißt, dass der Berater die Einkaufssignale rechtzeitig erkannte und auf sie reagierte.

Welche Signale sendet ein überzeugter Kunde? Er führt weitere Produktvorteile ein, stellt Fragen nach Lieferungstermin, technischen Details, Service oder Preis, äußert zustimmende Antworten „Das klingt viel versprechend.“ „Wie viel kostet das eigentlich?“ „Bieten Sie auch eine Investitionsversicherung an?“

Sobald der Berater die Einkaufssignale erhascht, wird er sich über die Details klar und beendet das Gespräch.

Wenn der Kunde keine Einwände hat, bedeutet das, dass er sich positiv oder negativ entschied. Wie er sich eigentlich entschied, erfährt der Berater erst beim Vertragsabschluss und beim Zahlen.

Die meisten Berater haben Angst, den Kunden um Geld zu bitten. Wer um nichts bittet, der bekommt nichts. Man spricht über ein schwebendes Geschäft.

Beim Zahlen muss der Berater besonders hart sein. Wenn er nicht das Geld fordern will, wird das jemand anderer fordern, wer auch das Geld gewinnt.

Fünf Fehler, vor denen man sich beim Geschäftsabschluss hüten muss:

1. Streit: Der Berater sollte dem Kunden während des Gesprächs „immer“ zustimmen.

2. Äußerung von persönlichen Meinungen. Der Berater kann nicht voraussetzen, dass der Kunde die gleiche Meinung hat und das gleiche glaubt.
3. Lästern über Konkurrenz: Wenn der Berater positiv über Konkurrenz redet, redet er indirekt auch über sein Produkt positiv.
4. Übertreibung

## 11 ABSCHLUSS DER GESCHÄFTSVERHANDLUNG

Der Berater sollte sich vergewissern, dass der Kunde alles richtig verstand. Er soll besprochene Verhandlungsthemen zusammenfassen und das Wichtigste über Vertragsabschluss wiederholen. Wenn der Kunde positiv antwortet, sollte der Berater den Vertrag sofort auf den Tisch legen, den Vertrag unterschreiben und um Zahlung bitten.

Wenn der Vertrag nicht abgeschlossen wird, hält der Berater folgendes Vorgehen: „Was können wir tun, um Ihre Entscheidung erleichtern?“ „Wie gefällt Ihnen unser Produkt?“ „Entspricht unser Angebot Ihren Vorstellungen?“ „Was wird beim nächsten Termin besprochen werden?“ „Wann und wo wird die nächste Verhandlung stattfinden?“

### 11.1 Referenzen, Empfehlungen

- Der Berater kann seine Kunden um schriftliche Referenzen bitten. Mit Hilfe von Referenz wird die Firma gelobt, der Berater steht im Hintergrund.
- Der Berater sollte eine Referenz unabhängig vom Geschäftserfolg verlangen, es könnte der Weg zum weiteren Geschäft sein.

Fragen, die zu Referenzen führen:

- Frage nach Zufriedenheit mit dem Berater
- Fragen nach Referenzen: „Wissen Sie von jemandem in Ihrer Umgebung, wer unsere Dienste gern nützen würde?“ „Können Sie vielleicht jemanden, wem ich das selbe Produkt anbieten könnte?“ „Könnten Sie mir jemanden empfehlen?“
- Wer als erste spricht, „verliert“
- Es kann die Methode des bösen Chefs verwendet werden

Das Gespräch wird positiv beendet. Der Berater sollte nicht auf den Verkauf zurückkommen. Er sollte an die Zukunft denken und den positiven Eindruck hinterlassen.

## 12 NONVERBALE KOMMUNIKATION – VON ERSTEM TREFFEN BIS ZUM VERHANDLUNGSABSCHLUSS

Der Berater sollte den Kunden durch nonverbale Kommunikation beeindrucken. Der erste Eindruck ist sehr wichtig sowohl für die Verhandlung als auch für den Geschäftsabschluss. Er bestimmt, ob eine Person als sympathisch, bzw. unsympathisch angesehen wird. Eine unpassende Körpersprache kann die Wirkung von Wörtern verringern.

### 12.1 Körpersignale während eines Geschäftstermins

Man muss das Signal rechtzeitig erkennen und reagieren. Wenn man ein nonverbales Signal bemerkt, sollte man statt weiterer Argumente eine Kontrollfrage stellen und sich die Antwort notieren. Es wird dadurch Kontakt aufgenommen und der Kunde wird zum Sprechen bewegt.

Augenkontakt ist auch wichtig. Man sollte dem Kunden ab und zu in die Augen schauen. Aber Vorsicht! Nicht starren! Wenn man dem Kunden zu lange in die Augen schaut, kann der Kunde nervös werden. Der Augenkontakt muss immer dann aufgenommen werden, wenn dem Kunden auf eine Frage antwortet wird.

Nervosität ist leicht erkennbar. Der Kunde ist ständig in Bewegung und er spielt mit verschiedenen Gegenständen.

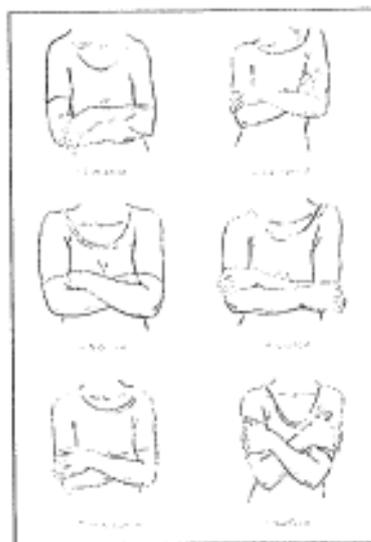


Bild 2 Körpersignale

Überkreuzung von Händen kann NEIN bedeuten. Der Kunde verliert mit seinem Kommunikationspartner den Kontakt, er äußert seine Bedenken und Unsicherheit. Man kann dem Kunden etwas herübergeben, damit er die Hände nicht mehr überkreuzt.

Wenn der Kunde seinen Kopf abstützt, langweilt er sich. Ein Objekt vor dem Mund: hohe emotionale Spannung, die in eine Aggression übergeht. Konzentrierte Aufmerksamkeit: unausgesprochene Gedanken.

Der Kommunikationspartner kann erst dann spiegeln, wenn Signale des Kunden konstruktiv und freundlich gemeint sind. Negative Signale dürfen nie gespiegelt werden.

## SCHLUSSBETRACHTUNG

Ich habe meine Bachelorarbeit in zwei Teile geteilt. Theoretischer Teil basiert auf den Erfahrungen der ökonomischen Experten und Spezialisten im Managementbereich. Ihre Überlegungen habe ich in die Praxis unter Ausnützung von eigenen Erfahrungen bei der Finanzgesellschaft Kapitól s.r.o. überwiesen.

Die Verhandlungskultur hat sich in Europa in den letzten Jahren stark verändert. Um heutzutage Verhandlungen erfolgreich zu beschließen, bedarf es mehr als guter Argumente. Verhandlungen sollen nicht nur eine vernünftige und faire Übereinkunft zustande bringen und effizient sein, sondern auch das Verhältnis zwischen den Parteien verbessern.

Die Kommunikation während der Geschäftsverhandlung ist eine spezifische Form der Kommunikation. Sie hat eigene Regeln und Instrumente, strategische und taktische Methoden, so wie rhetorische und gesellschaftliche Regeln.

Das Ziel der Geschäftsverhandlung ist immer der Erfolg und der Gewinn für die Firma. Zu dem Gewinn gehören auch die Prestigestärkerung und Renommee der Gesellschaft. Renommee der Gesellschaft bilden Mitarbeiter und ihre Autorität. Das sind Faktoren, die zur Bildung von besseren Einsprungsbedingungen bei nächsten Geschäftsverhandlungen führen.

Es gibt immer Raum für Verbesserungen. Geschäftsanalyse stellt Erfolge aber auch Fehler fest, die den Geschäftsabschluss stören. Den Umgang mit dem Kunden, sein Benehmen, seine Reaktionen und seine Antworten sollte man in ein Notizbuch notieren. Der Berater sollte selbstständig oder mit einem zuständigen Kollegen analysieren, warum das Geschäft abgeschlossen wurde, bzw. warum nicht abgeschlossen wurde. Er sollte sowohl die Statistiken der zufriedenen Kunden, als auch die Statistiken der unzufriedenen Kunden führen und die Daten analysieren. Es wird empfohlen, nach dem Geschäftstermin oder noch am gleichen Tag Statistiken und Evidenz zu erstellen.

Jeder der Punkte ist sehr wichtig und erhöht den prozentuellen Erfolg des Geschäftsabschlusses! Einige Berater neigen dazu, sich an Misserfolge zu orientieren und Erfolge als selbstverständlich anzusehen. Die Verhandlungsvertrauenswürdigkeit, die Persönlichkeit des Beraters, sein Image und sein Benehmen können im Prinzip das Abwickeln und das Ergebnis der Geschäftsverhandlung beeinflussen.

**LITERATURVERZEICHNIS**

- [1] BRAUN, Gerold . *Verhandeln in Einkauf und Vertrieb : Mit System zu besseren Konditionen und mehr Profit*. 1. Auflage 2008. Wiesbaden : Gabler, 2008. Verschiedene Verhandlungsarten, s. 40-43. ISBN 978-3-8349-0495-9.
- [2] Geschäftsprozess In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 17.4.2010, 2003 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Geschäftsprozess>>.
- [3] Spelten, Christoph (1995): Gestalten der Auftragsabwicklungsprozesse, in: REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (Hrsg.): Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München, S. 157
- [4] Prozessmanagement In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 2.4.2010, 2009 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Prozessmanagement>>.
- [5] Verkaufspsychologie In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 1.4.2010, 2007 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Verkaufspsychologie>>.
- [6] BÜSCH, Mario. *Praxishandbuch : Strategischer Einkauf*. 1. Auflage 2007. Wiesbaden : Gabler, 2007. Angebotspräsentation, s. 182-183. ISBN 978-3-8349-0422-5.
- [7] THIELE, Albert. *Die Kunst zu Überzeugen : Faire und unfaire Dialektik*. Düsseldorf : Springer, 2003. Bedeutungs des Themas, s. 1-1. ISBN 3-540-43814-9.
- [8] Verkaufsgespräch Einwandbehandlung In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 23.4.2019, 2010 [cit. 2010-04-24]. Dostupné z WWW: <[http://de.wikipedia.org/wiki/Verkaufsgespräch Einwandbehandlung](http://de.wikipedia.org/wiki/Verkaufsgespräch_Einwandbehandlung)>.
- [9] HOFBAUER, Günter; HELLWIG, Claudia. *Professionelles Vertriebsmanagement*. 2. Auflage . Germany : Publicis, 2009. Geschäftsabschluss , s. 480-480. ISBN 978-3-89578-328-9.

- [10] Nonverbale Kommunikation In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 18.4.2010, 2009 [cit. 2010-04-25]. Dostupné z WWW: <[http://de.wikipedia.org/wiki/Nonverbale\\_Kommunikation](http://de.wikipedia.org/wiki/Nonverbale_Kommunikation)>.
- [11] BAYERLEIN, Robert . *Arten und Einfluss der Nonverbalen Kommunikation auf den Verkaufserfol : Personal Selling als Marketinfinstrument*. 1. Auflage 2001. Germany : Grin, 22001. Eröffnungsphase, s. 12-13. ISBN 978-3-640-09882-8.
- [12] KOTLER, P. *Marketing a management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-901859-5-9.
- [13] BUSCHA, Anne. *Geschäftskommunikation Verhandlungssprache*. [s.l.] : [s.n.], 1997. 57 s. ISBN 3-19-021598-7.
- [14] HILKE, Wolfgang. *Schriften zur Unternehmens führung*. [s.l.] : [s.n.], 1989. ISBN 3-409-17904-6. Probleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, s. 5-45.
- [15] HILKE, Wolfgang. *Schriften zur Unternehmens führung*. [s.l.] : [s.n.], 1993. 144 s. ISBN 3-409-17915-1.
- [16] HERING, Axel. *Geschäftskommunikation Schreiben und Telefonieren*. [s.l.] : [s.n.], 1996. 168 s. ISBN 3-19-001587.

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Bild 3 Balanced Scorecard	13
Bild 4 Körpersignale	39

