

Kapitel 1

Einstimmung

»Man gibt immer den Verhältnissen die Schuld für das, was man ist. Ich glaube nicht an Verhältnisse. Diejenigen, die in der Welt vorankommen, gehen und suchen sich die Verhältnisse, die sie wollen, und wenn sie sie nicht finden, schaffen sie sie selbst«.

(George Bernard Shaw)

Die Strategie des Erfolges

Die Strategie des Erfolges – was für eine reißerische Überschrift mögen Sie denken. Reißerisch ist sie ohne Zweifel, aber auch wahr. Ich werde Ihnen auf den folgenden Seiten tatsächlich den Weg zu mehr Erfolg zeigen, und Sie können an sich selbst überprüfen, ob der Weg richtig ist. Die Strategie des Erfolges ist relativ simpel. Sie muss »pro-aktiv« sein. Das ist keine neue psychologische Fitness-Formel und auch kein Geheimwissen. Pro-aktiv sein bedeutet, mehr als nur die Initiative zu ergreifen. Es bedeutet, die Verantwortung für sein Leben und damit auch für seinen Erfolg selbst zu übernehmen. Grundsätzlich ist das keine neue Erkenntnis. Die Frage ist aber, warum so viele Menschen ihr Leben in die Verantwortung anderer legen und die Schuld für das eigene Versagen immer in den äußeren Umständen finden.

Das soziale Paradigma lehrt uns, dass wir weitgehend von Konditionierungen bestimmt sind. Lätet etwas bei Ihnen, wenn Sie den Namen Pavlov hören? Wahrscheinlich kennen Sie die Geschichte vom Pavlov'schen Hund, der immer, wenn die Glocke lätet, sein Fressen bekommt. Nach einiger Zeit setzt sein Speichelfluss auch dann ein, wenn er nichts mehr zu fressen bekommt. Viele Wissenschaftler, vor allem Soziologen und Sozialpsychologen behaupten, dass wir in unserem Handeln unbewusst einem Reiz-Reaktions-

Ich finde es unerträglich, in dem Glauben zu leben, keine Wahlmöglichkeiten zu haben.

Wer kämpft, kann verlieren. Wer nicht kämpft, hat schon verloren.
(Bertold Brecht)

Mechanismus folgen. Das bedeutet, dass wir je nach Konditionierungsmuster handeln und damit absolut berechenbar und manipulierbar sind. Leider muss ich zugeben, dass ich dieser Meinung einiges abgewinnen kann, da ich während meines Studiums genügend Versuche und Tests durchgeführt habe, die diese These bestätigten. Andererseits glaube ich, dass wir in dem Moment, in dem wir uns unserer Konditionierung bewusst werden, uns auch dagegen wehren können und dies sogar müssen. Nicht nur weil wir intelligenter sind als Hunde, sondern weil bereits die Vorstellung unerträglich scheint, keine Wahlmöglichkeiten mehr zu haben, wenn wir erst einmal konditioniert sind.

Das soziale Paradigma lehrt uns, dass wir weitgehend von Konditionierungen bestimmt sind. Um das Gegenteil zu beweisen, müssen Sie aus Ihrer Komfortzone treten.

Andererseits ist es sehr bequem, sich auf dem »Konditionierungskissen« auszuruhen. Es entbindet uns schließlich von jeglicher Selbstverantwortung. Gehen wir von der Annahme aus, ich sei ein sehr launischer Mensch. In meinem sozialen Umfeld werde ich häufig gemieden, weil ich nicht berechenbar bin und meine schlechte Laune an anderen auslasse. Wenn ich selbst die Ursache meiner launischen Art herausfinden will, gibt es mehrere Möglichkeiten. Die einfachste ist, zu behaupten, die anderen verstünden mich nicht und interpretierten mein Verhalten falsch. Das würde bedeuten, dass ich in Wirklichkeit gar nicht launisch bin. Damit ignoriere ich das Bild, das andere von mir haben, und entziehe mir selbst die Chance zum Wachstum. Eine weitere Variante ist, zu behaupten, dass es in meiner Familie liegt und ich nichts dafür kann. Ich habe das launische Verhalten von meinem Vater geerbt, wie die Haarfarbe. Gegen diesen genetischen Determinismus kann ich nichts tun. Wenn diese beiden Beispiele nicht helfen, habe ich immer noch die Möglichkeit, die Schuld für mein Verhalten in der Erziehung und der fehlenden Aufmerksamkeit meiner Eltern zu finden. Es ist also der sozialpsychologische Einfluss in meiner Kindheit gewesen, der mich launisch gemacht hat. In allen drei Beispielen übertrage ich die Verantwortung für meine eigene Person nach außen. Ich ordne meine Entscheidungen also den gegebenen Bedingungen unter. In dieser Rolle bin ich ein reaktiver Mensch. Reaktive Menschen sind die Sklaven von Umständen und Bedingungen ihrer Umwelt. Sie glauben an die Macht der Konditionierung.

Dies alles hat ursächlich noch nichts mit dem Verkaufen an sich zu tun. Es geht vielmehr um die Einstellung und das daraus resultierende Verhalten eines Menschen. Ich habe dieses Kapitel geschrieben, weil Verkäufer sehr vielen äußeren Einflüssen ausgesetzt sind, die sie nicht kontrollieren oder beeinflussen können. Da gibt es den Kunden, der immer meckert und den Preis in jeder Verhandlung erneut drücken will, den Vertriebsleiter, der unerreichbare Umsatzvorgaben macht, und das Produkt, das kaum mehr einen Markt findet. Alles gute Gründe, warum es für einen reaktiven Verkäufer unmöglich ist, erfolgreich zu sein. Doch wie würde ein pro-aktiver Verkäufer mit schwierigen Umständen umgehen?

Das wichtigste Charakteristikum eines pro-aktiven Menschen ist, zu erkennen, dass er Wahlmöglichkeiten hat. Er entscheidet, wie sich äußere Einflüsse auf sein Leben und sein Verhalten auswirken, und er nutzt diesen Entscheidungsspielraum aus. Zwischen Reiz und Reaktion liegen eine Menge Wahlmöglichkeiten. Sie haben jetzt die Wahlmöglichkeit, das Buch zuzuklappen und zu behaupten, dass das alles Blödsinn sei. Und zudem können Sie sich darüber ärgern, dafür auch noch Geld ausgegeben zu haben. Wenn Sie pro-aktiv agieren, dann werden Sie Interesse am Thema finden und sich vornehmen, die angebotenen Möglichkeiten auszuprobieren. Auch wenn Sie nicht mit allem, was hier gedruckt steht, einverstanden sind, werden Sie die Punkte herauspicken, die für Sie wertvoll und wichtig sind.

Wissen, Wollen, Können, Tun und Dürfen sind die fünf Säulen des Erfolgs. Es bedeutet, die richtigen Dinge zu tun und die Dinge richtig zu tun. Wir alle können jeden Tag ein Stück besser werden. Das Wissen können Sie sich aneignen und durch Übung und Training werden Sie zum Köhner. Das Wollen wird Ihnen niemand beibringen können, das liegt allein in Ihrer Verantwortung. Es gibt viele Möglichkeiten und Anreize, um sich selbst zu motivieren. Hitlisten, Incentives und Prämien sind beliebte Motivationsinstru-

Schuld am eigenen Versagen sind nie die anderen!

Ihr Leben ist die Folge der Entscheidungen, die Sie in der Vergangenheit getroffen haben.

Zwischen Reiz und Reaktion liegen viele Wahlmöglichkeiten. Wenn Sie pro-aktiv agieren, werden Sie diese auch finden.

mente im Vertrieb, aber sie können eines nicht ersetzen: die intrinsische (von innen kommende) Motivation. Erfolgreich werden Sie nur dann, wenn Sie das, was Sie tun, auch wirklich lieben, wenn Sie an Stärken und Talenten arbeiten. Ich habe Verkäufer kennengelernt, die am Morgen schon Magenschmerzen hatten, weil ein schwieriger Kundenbesuch im Terminkalender stand. Wen wundert es, dass dabei der Erfolg ausbleibt.

Der Mensch kann nicht neue Ozeane entdecken, sofern er nicht den Mut hat, die Küste aus der Sicht zu verlieren.

(André Gide)

Dass die Modelle, Techniken und Methoden in diesem Buch valide sind, ist durch die Praxis hinlänglich bewiesen. Die Voraussetzung für Ihren persönlichen Erfolg ist, dass Sie bereit sind zu lernen, bereit sind, sich für Neues zu öffnen, und fest entschlossen sind, Ihre eigene Komfortzone zu verlassen.

Hierzu möchte ich Ihnen das Modell der Komfortzone näher erläutern. Es beinhaltet drei Zonen: die Komfortzone, die Risikozone (Lernzone) und die Panik- oder Überforderungszone.

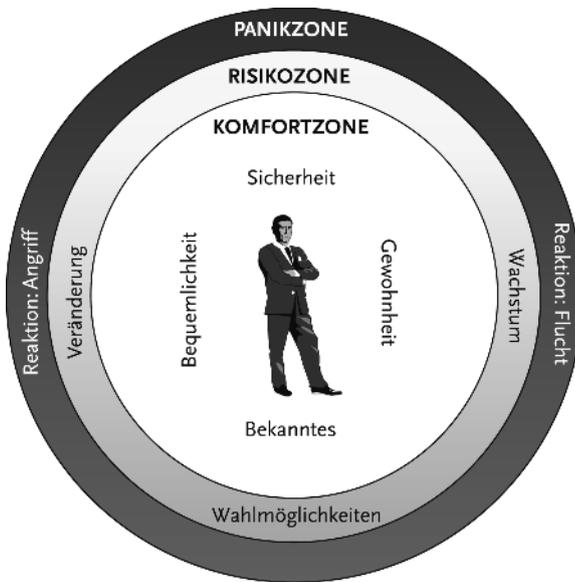


Abbildung 1: Das Komfortzonen-Modell

Der Begriff Komfortzone beschreibt einen individuellen Ort im eigenen »Ich«, der sich für uns sicher anfühlt. Innerhalb der eigenen Komfortzone ist alles bekannt und durch Erfahrungen und Bewertungen gekennzeichnet. Wir kennen unsere individuelle Wirklichkeit, wir sind sie gewohnt und in ihr können wir uns entspannen. Außerhalb der Komfortzone befinden sich Themenfelder, die uns neu und fremd sind. Das Bewegen oder Verharren in der Komfortzone führt in vielen Fällen zu blinden Flecken in der eigenen Wahrnehmung. Wir sehen nur das, was wir sehen wollen. Ohne über unseren Tellerrand hinauszublicken, ist es jedoch unmöglich, die zahlreichen Chancen für unser persönliches Wachstum zu erkennen. Je größer der blinde Fleck wird, umso fataler werden für uns das Verbleiben in der Komfortzone und die damit verbundene Stagnation. Ein permanentes Verharren in dem Bekannten und Gewohnten beinhaltet die Gefahr der persönlichen Einschränkung. Besonders gut lässt sich dieser Umstand bei einigen älteren Menschen beobachten, die ihr gewohntes Umfeld, sei es geographisch oder sozial, kaum noch verlassen, weil sie sich immer weniger zutrauen.

Der nächste Bereich außerhalb der Komfortzone wird als Risikozone bezeichnet. Wer dieses Terrain betritt, nutzt seine Chance zur Veränderung, man bezeichnet sie daher auch als Lernzone. Mut und Selbstvertrauen sind gefragt, wenn man in unbekanntes Gebiet vorstoßen will. Deshalb bleiben die meisten Menschen gerne bei Altbewährtem, denn das ist risikoärmer. »Lieber einen Spatz in der Hand als eine Taube auf dem Dach«, hört man sie sagen.

Wird das Verlassen der Komfortzone in die Risikozone erfolgreich gemeistert, hat ein Lernprozess stattgefunden. Positive Erfahrungen in der Risikozone erweitern die Komfortzone und damit das Areal, in dem wir uns sicher und souverän bewegen können. Im Gegenzug dazu kann ein Versagen innerhalb der Risikozone stark beängstigend wirken und eine negative Lernerfahrung beinhalten. Die Konsequenz negativer Erfahrungen in der Risikozone haben zur Folge, dass wir nur noch sehr vorsichtig agieren und lieber auf »Nummer sicher« gehen.

Die Komfortzone zu verlassen, erfordert Mut und Anstrengung.

Jede Veränderung führt zu Irritationen.

Die größte Angst haben Menschen vor dem Unbekannten.

Innerhalb der Panikzone liegt alles, was uns unbekannt ist und uns Angst macht. Situationen, die in der Panikzone liegen, bedeuten Gefahr und Kontrollverlust. Menschen werden durch äußere Einflüsse oder Umstände in die Panikzone gebracht. Sie suchen diese Zone nur ganz selten bewusst auf. Äußere Einflüsse sind zum Beispiel Naturkatastrophen, bei denen wir in der Regel mit zwei Verhaltensweisen reagieren: Angriff oder Flucht (fight or flight). Die Konfrontation mit der Panikzone kann erhebliche Wirkung auf das Selbstwertgefühl und die Risikobereitschaft eines Menschen haben. In der Panikzone fühlen sich Menschen ohnmächtig und sie resignieren.

Damit Sie mit Hilfe dieses Buches erfolgreich Ihre Komfortzone verlassen und sie durch positive Lernerfahrungen erweitern können, beschäftigen wir uns zunächst mit dem Thema Lernen. Wir werden zuerst einen kurzen Ausflug in unser mentales Lernsystem, unser Gehirn, machen.

Das Gehirn ist wie ein Sicherheitsberater. Es ist ständig auf der Suche nach Gefahr.

Und hierzu gleich vorab eine schlechte Nachricht: Das Gehirn ist faul und träge. Verhaltensweisen, die es sich angewöhnt hat, behält es nur zu gerne bei, auch wenn sie unsere Entwicklung behindern. Sie können diese Trägheit an einem einfachen Beispiel testen.

Übung:

1. Verschränken Sie Ihre Arme vor der Brust.
2. Stellen Sie fest, welche Hand nach oben zeigt.
3. Versuchen Sie nun, die Arme so zu verschränken, dass die andere Hand nach oben zeigt.

Die Mehrzahl der Leser wird bei dieser einfachen Übung Schwierigkeiten haben. Das liegt an der Trägheit unseres Gehirns, das dieses Verhalten nicht gelernt hat. So wie in dieser Übung geht es uns in allen Bereichen, in denen wir neues Verhalten erlernen wollen. Erst einmal halten wir an den gewohnten Verhaltensmodellen fest, verbleiben also in der Komfortzone.

**Die meisten leben in den Ruinen ihrer Gewohnheiten.
(Jean Cocteau)**

Wenn wir unser Gehirn dazu bewegen wollen, neue Verhaltensweisen zu speichern, gibt es zunächst nur eine Lösung: die Wiederholung! Das Prinzip heißt »Versuch und Irrtum« (trial and error). Je öfter Sie etwas wiederholen, umso leichter

wird es Ihnen fallen. Dass dabei in Ihrem Gehirn auf neuronaler Ebene neue synaptische Verbindungen entstehen, sogenannte neuronale Bahnen, haben Sie vielleicht schon gehört. Je häufiger und regelmäßiger Sie üben, desto stärker werden diese neuronalen Verbindungen. Versuchen Sie nun, diese Übung zehnmal zu wiederholen. Sie werden feststellen, dass Ihr Gehirn durch das wiederholte Versuchen und anfängliche Scheitern gelernt hat, dass die alte Routine nicht mehr funktioniert und es eine neue Bewegung zu speichern gilt. Schon nach kurzer Zeit wird Ihnen die Übung nicht mehr so schwer fallen wie zu Beginn. Sicherlich sind die Themen in diesem Buch auch nicht ganz so einfach zu lernen, doch im Grunde genommen ist es immer dasselbe Prinzip: Versuch und Irrtum.

Nun wissen Sie über die Trägheit Ihres Gehirns Bescheid und wissen auch, dass Sie durch Wiederholungen diese Trägheit überwinden können. Was, glauben Sie, wird passieren, wenn Sie diese Übung erst in einem Jahr wieder versuchen? Wahrscheinlich werden Sie keine großen Probleme damit haben, aber es wird auch nicht so einfach gehen wie jetzt, da Sie die Übung gerade eben wiederholt haben. Der Lernprozess ist also nicht nur durch eine kurzzeitige Wiederholungssequenz in Gang zu halten. Die zeitliche Dimension spielt auch eine Rolle, um neue neuronale Verbindungen zu bilden. Schwierige Aufgaben sollten Sie permanent wiederholen, bis sie »wie von selbst« funktionieren, also zur Routine werden. Ab wann ein neu gelerntes Verhalten zur Routine wird, ist anhand einer Analyse des Lernprozesses gut erklärbar.

Ein gelungener Lernprozess ist eine Kombination aus Geduld und Wiederholung.

Fazit

Lernen bedeutet, sich aus der Komfortzone herauszubewegen und neues Terrain zu betreten. Ausschlaggebend für den Erfolg ist die intrinsische Motivation, also das Wollen. Im Begriff Motivation steckt das Wort Motiv. Sie müssen also ein Motiv haben, um aus Ihrer Komfortzone auszubrechen. Es bringt Ihnen mehr, an Ihren Stärken und Talenten zu arbeiten, als sich auf Ihre Schwächen zu konzentrieren. Erfolg bedeutet nicht unbedingt viel Geld oder ein großes Auto. Erfolg ist, was Sie als Erfolg empfinden.

Der Lernprozess

Alvin Toffler schreibt in seinem Buch *Der Zukunftsschock*: »Lernen ist eine Herangehensweise an das Wissen und das Leben, die die menschliche Initiative betont. Sie umfasst den Erwerb und das Üben neuer Methoden, neuer Fähigkeiten, neuer Haltungen und neuer Werte, die für das Leben in einer sich ständig ändernden Welt notwendig sind. Das Lernen ist ein Prozess, in dem man sich darauf vorbereitet, neue Situationen zu meistern.«

Jeder Lernprozess findet in vier Stufen statt (siehe Abbildung 2).

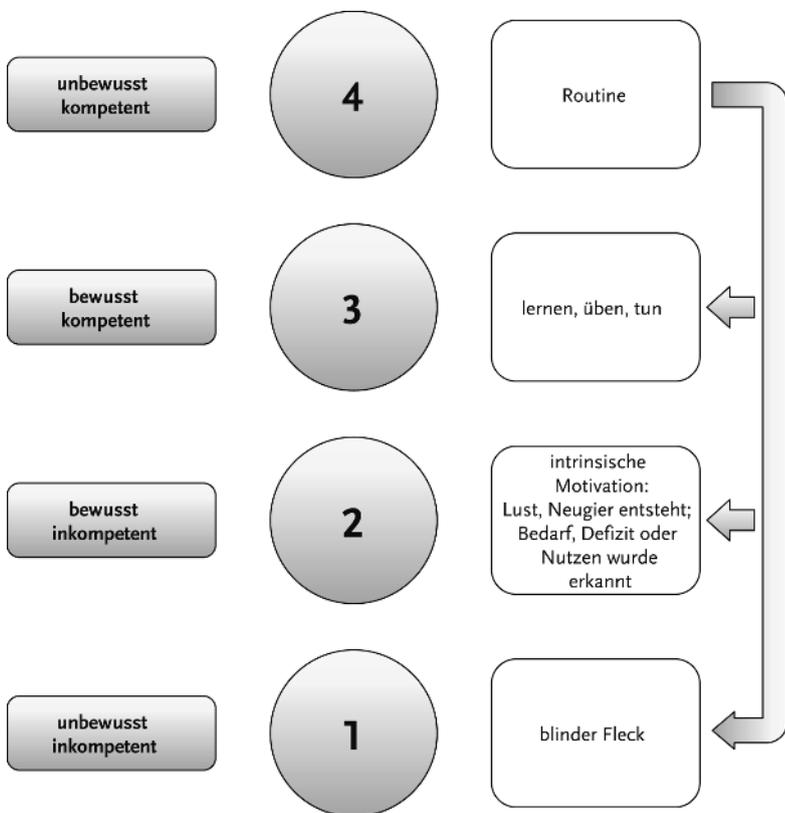


Abbildung 2: Die 4 Stufen des Lernens

Am Beispiel Autofahren will ich Ihnen veranschaulichen, wie dieser Lernprozess abläuft: Als Kleinkind dachten Sie wahrscheinlich noch nicht daran, jemals Auto zu fahren. Sie sahen keine Notwendigkeit, es zu tun. Sie wussten nicht, dass Sie diese Fähigkeit jemals benötigen würden. Sie befanden sich auf der ersten Stufe – Sie waren unbewusst inkompetent.

Als Jugendlicher wussten Sie um die Vorzüge des Autofahrens. Vielleicht hatten Sie schon ein Mofa oder Moped und konnten die Freiheit der Mobilität und Unabhängigkeit genießen. Zwar waren Sie noch zu jung, um den Führerschein zu erwerben, aber Sie hatten das feste Ziel im Visier, sobald Sie achtzehn würden, mit einem Auto zu fahren. Vielleicht können Sie sich noch an die ersten Fahrversuche in der Fahrschule, oder außerhalb, erinnern. Alle Hebel, Schalter und Pedale zu bedienen und dabei noch auf den Verkehr und die vielen Schilder und Hinweise zu achten, ist eine zu dieser Zeit fast unlösbare Aufgabe. Sie befanden sich auf der zweiten Stufe des Lernprozesses – Sie waren bewusst inkompetent.

Sie mussten feststellen, dass Sie etwas nicht können, und lernten dadurch Ihren persönlichen Engpass kennen. Diesen Engpass zu eliminieren war nur mit Übung möglich. Und je mehr Fahrpraxis Sie bekamen, umso leichter fiel Ihnen das Autofahren.

Als Sie dann nach erfolgreicher Prüfung in Theorie und Praxis endlich den Führerschein erhielten, waren Sie stolz auf Ihre neu erworbene Fähigkeit. Sie konnten nun Ihre Freiheit und Unabhängigkeit ausleben. Aber konnten Sie schon routiniert und sicher Auto fahren? Wahrscheinlich spielte sich bei Ihren ersten Fahrversuchen ohne Fahrlehrer folgender Dialog in Ihnen ab: »Zündung einschalten und Kupplung drücken. Jetzt den ersten Gang einlegen und in den Rückspiegel schauen, Innenspiegel, Außenspiegel, Schulterblick. Kupplung langsam kommen lassen und noch mal schauen, ob die Fahrbahn frei ist« usw. Sie befanden sich auf der dritten Stufe – Sie waren bewusst kompetent. Das bedeutet, Sie wussten, dass Sie es können, aber Sie dachten in dem Moment, in dem Sie es taten, auch darüber nach, was Sie gerade taten.

Ich persönlich bin immer bereit zu lernen, obgleich es mir nicht immer passt, belehrt zu werden.
(Winston Churchill)

Eine Investition in Wissen ist die beste Anlage.

Wie fahren Sie heute Auto? Denken Sie noch bewusst an Zündung, Kupplung, ersten Gang und Rückspiegel? Wenn Sie nicht zu den Führerscheinneulingen gehören, sicherlich nicht. Sie haben Routine und die meisten Prozesse laufen unbewusst ab. Vielleicht kennen Sie das Gefühl, wenn Sie auf langen Autobahnstrecken mit Ihren Gedanken umherschweifen oder über ein Problem nachdenken, das Sie sehr beschäftigt. Sie fahren unbewusst kompetent Auto. Sie verwenden nicht mehr Ihre ganze Konzentration und Aufmerksamkeit auf das Autofahren. Gleichzeitig bedingt diese Routine eine große Gefahr. Je sicherer Sie sich sind, jede Situation zu beherrschen, umso größer ist auch die Gefahr, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit verlieren. Fehler schleichen sich ein und werden nicht bemerkt. Das kann auch bei einem guten Autofahrer zum Totalschaden führen. Der Rückfall auf die Stufen unterhalb der unbewussten Kompetenz kann auch unverschuldet erfolgen. Stellen Sie sich vor, Sie müssten als routinierter Autofahrer jetzt einen Wagen in Großbritannien, also im Linksverkehr, steuern. Zwangsläufig befinden Sie sich wieder mindestens auf der Stufe der bewussten Kompetenz.

Die Summe aller Fehler eines Lebens werden Erfahrungen genannt.

Im Verkauf bedeutet das eigen- oder fremdverschuldete Übersehen von Fehlern sehr häufig sinkendes Einkommen und wird damit zu einer existenziellen Bedrohung. Ähnlich eines Formel-1-Fahrers kann sich ein Verkäufer keine Fehler erlauben, denn es gibt selten eine zweite Chance, einen ersten Eindruck zu revidieren. Und wer im Verkauf hat es noch nicht erlebt, dass ein einmal gewährter Rabatt, der in einer verhandlungsschwachen Minute gewährt wurde, einen in zukünftigen Verkaufsverhandlungen geradezu verfolgen kann?

Mein Wunsch ist, dass Sie beim Lesen und Umsetzen der Inhalte dieses Buches auf die Stufe drei der bewussten Kompetenz gelangen. Für Sie bedeutet das, mehrere alternative Verhaltensmöglichkeiten und Strategien für ein Problem zu haben.

Routine ist gefährlich, der Weg dahin beschwerlich.

Flexibilität ist für einen Verkäufer enorm wichtig. Haben Sie für ein Problem nur eine Lösungsmöglichkeit, haben Sie sehr schnell ein weiteres Problem und zwar dann, wenn diese Lösungsmöglich-

keit nicht funktioniert. Haben Sie zwei Lösungsmöglichkeiten, gehören Sie schon zu den Flexibleren, und bei drei Lösungsmöglichkeiten für ein Problem sind Sie immer unter den Gewinnern. Um auf Stufe vier zu gelangen, der »Unbewussten Kompetenz«, bedarf es des täglichen Trainings in der Verkaufspraxis. Nur durch das regelmäßige Tun wird sich der Erfolg einstellen. Wer in der Komfortzone verharret, wird immer wieder scheitern. Das Prinzip »Hoffnung« funktioniert leider zu selten. Sie müssen aktiv werden, um sich zu verändern.

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, aber in der Praxis mit einigen Schwierigkeiten verbunden.

Erfolg ist zu neunzig Prozent Transpiration und nur zu zehn Prozent Inspiration.

Fazit

Um erfolgreich zu lernen, benötigen Sie Zeit, Geduld und Wiederholung. Die meisten Menschen unterbrechen ihren Lernprozess viel zu früh und wundern sich, wenn das gelernte Wissen in der Praxis nicht funktioniert. An der Hochschule für Künste in Berlin wurde eine Studie durchgeführt, deren Ziel es war, den Unterschied zwischen Weltklasse-Geigern und durchschnittlichen Geigern zu finden. Die Antwort war denkbar einfach. Sie unterschieden sich durch die Intensität des Übens, also der Wiederholung in einem bestimmten Zeitraum. Weltklasse-Geiger üben zehntausend Stunden, während der durchschnittliche Geiger im selben Zeitraum nur achttausend Stunden geübt hat. Die Geiger mit vier-tausend Stunden Übungszeit taugten bestenfalls zum Musiklehrer. Dies soll den Beruf des Musiklehrers auf keinen Fall abwerten!

Flexibilität als Erfolgsfaktor

»Wer als Werkzeug nur den Hammer kennt, für den ist jedes Problem ein Nagel.« Dieses Zitat des Sozialpsychologen Abraham Maslow trifft den Nagel zum Thema Verhaltensflexibilität buchstäblich auf den Kopf. Wie stark durch Flexibilität im Verhalten das Verhalten anderer Menschen beeinflusst werden kann, habe ich bei meinem Lieblingsitaliener erlebt.

**Das höchste Verdienst
des Menschen ist es
immer, äußere Umstän-
de so weit wie möglich
zu beherrschen und
sich so wenig wie mög-
lich von ihnen beherr-
schen zu lassen.**

**(Johann Wolfgang von
Goethe)**

Ich war dort mit einem meiner Klienten verabre-
det, um neben einem gemeinsamen Abendessen
auch über die weitere Zusammenarbeit zu spre-
chen. Am Nachbartisch saß eine Familie mit einem
Kleinkind. Es waren Italiener, der Kleine hieß
Mario und war gerade in einem Alter, in dem zu
Hause sämtliche zerstörbare Einrichtungsgegen-
stände in die oberen Regalfächer flüchten und
Schranktüren verschlossen werden. Mario hatte
einen unheimlichen Drang, die Situation im Lokal
unter Kontrolle zu bringen, und schaffte dies auch
in kurzer Zeit. Er wurde von seinen Eltern auf die

noch wackeligen Beine gestellt und tapste von einem Tisch zum an-
deren. Mal flog hier ein Glas um, mal wurde dort an einem Jackett
gezogen oder dem Hund auf den Schwanz getreten. Unabsichtlich –
natürlich. Mario hatte nun die Situation völlig im Griff. Hätte man
die Gäste gefragt, was sie mit Mario am liebsten tun würden, hätte er
sich wohl gefesselt und geknebelt am Tisch seiner Eltern wiederge-
funden. Als Mario an unseren Tisch trat, war ich neugierig und ge-
währte ihm eine Chance. Doch trotz eines warnenden Blickes mei-
nerseits, zog Mario an der Tischdecke und als er stolperte, hielt er sie
fest. »Schade um den Wein«, dachte ich mir. »Schade um den
Anzug«, sagte der Kellner. »Aber es ist ja nur ein Kind«, sagte mein
Kunde. Der letzte Satz meines Klienten weckte mich auf. Er hatte
Recht, Mario war nur ein Kind und ich nicht sein Vater. Ich packte
Mario, trug ihn zu seinen Eltern und bat sie, die Verantwortung für
ihr Kind zu übernehmen und den Gästen die Möglichkeit eines ent-
spannten Abends zu gönnen. Wollten wir in einem Kindergarten
essen, würden wir in einen ebensolchen gehen. In den Augen der
peinlich berührten Gäste sah ich stehende Ovationen, doch es traute
sich niemand, mir offiziell zu gratulieren. Was ich damit sagen will,
ist, dass dieses Kind durch seine Verhaltensflexibilität in der Lage
war, das gesamte Szenario in diesem Lokal zu bestimmen. Das Kind
kontrollierte durch seine Flexibilität die Situation – Kinder sind dies-
bezüglich Meister ihres Fachs – und brachte die unflexiblen Erwach-
senen zur Verzweiflung.

Was bedeutet dieses Beispiel für Sie als Verkäufer? Ganz einfach: Ist der Kunde flexibler als der Verkäufer, dann bestimmt er die Verhandlung. Ist der Verkäufer flexibler als der Kunde, dann bestimmt er sie.

Wenn diese Erfolgsstrategie so einfach ist, warum setzen sie so wenige Menschen um? Unser Gehirn macht es uns nicht einfach, denn es ist nicht nur faul und träge, sondern es arbeitet auch noch auf der Basis von Vergleichen. Das bedeutet, wann immer wir in eine Situation kommen, die wir so oder so ähnlich schon einmal erlebt haben, spult unser Gehirn die gleiche Rolle ab und steuert unsere Verhaltensweisen.

Im Verkauf ist es nicht anders. Wenn Sie mit einer Strategie erfolgreich waren, werden Sie immer wieder mit dieser Strategie arbeiten. Sollten Sie damit Misserfolge produzieren, finden Sie in der Regel einen Schuldigen, wie zum Beispiel den Kunden, das Produkt oder den Preis. Besonders wenn Verkäufer vom einfachen in den komplexen Verkauf wechseln, stehen sie vor diesem Problem. Während sie im einfachen Verkauf sehr erfolgreich waren, versagen sie im komplexen. Ihre Strategie funktioniert nicht mehr und sie finden keine Erklärung für ihr Versagen. Erst wenn der Leistungsdruck existenziell wird, werden Fehler bei sich selbst gesucht und alternative Verhaltensstrategien und neue Methoden ausprobiert. Häufiger aber wird einfach das Unternehmen gewechselt.

So viel als kurze Einstimmung und noch ein letzter Tipp: Wissen Sie, wie man einen Elefanten isst? – Stück für Stück, und genau so sollten Sie mit den Inhalten dieses Buches arbeiten.

Der flexibelste Teil eines Systems kontrolliert das System.
(Axiom der Kybernetik)

Das Gehirn arbeitet auf der Basis von Vergleichen. Getreu dem Motto: Was einmal funktioniert hat, wird es auch ein zweites Mal tun.

Fazit

Flexibilität ist eine der entscheidenden Fähigkeiten eines guten Verkäufers. Wenn der Verhandlungspartner flexibler in seinem Verhalten ist als Sie, dann wird es schwierig, die Verhandlung zu führen. Flexibilität hat damit zu tun, sich schnell und empathisch auf den Verhandlungspartner einzustellen. Nur wer das Risiko auf sich nimmt, Neues zu versuchen, wird Neues entdecken.