



Holger Bröer

Faktor Mensch im Verkauf

Ein Plädoyer für Leidenschaft
und Menschlichkeit im Vertrieb



Springer Gabler

Faktor Mensch im Verkauf

Holger Bröer

Faktor Mensch im Verkauf

Ein Plädoyer für Leidenschaft und
Menschlichkeit im Vertrieb



Springer Gabler

Holger Bröer
Münster
Deutschland

ISBN 978-3-658-08987-0 ISBN 978-3-658-08988-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-08988-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Manuela Eckstein

Einbandabbildung: © Rawpixel.com/Shutterstock

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden

*Dieses Buch ist für alle mutigen und neugierigen Menschen.
Für Menschen, die ihr Leben umarmen, die öfter aufstehen,
als sie hinfallen. Es ist für die wachen Hinseher, die
Aufrechtgeher und Freudestrahler. Für Menschen, die Perlen
in ihrem Leben suchen und finden. Die daraus eine
Perlenkette basteln und jede einzelne Perlen-Geschichte
weitererzählen. Es ist für diejenigen, die die Menschlichkeit,
den Atem des Lebens, dem Tippen auf Tasten und Screens
vorziehen. Ich widme diese Zeilen meinem Sohn Florian und
dem Leben. Es ist hart, aber es lohnt sich!*

Vorwort

Ich gestehe: Ich bin ein ausgesprochener Digitalisierungsfan (okay, so ein richtiges Geständnis ist das nicht für jemanden, der das Digitalization Think:Lab ins Leben gerufen hat und einen Großteil seines Forscherlebens der digitalen Welt widmet). Ich bin fasziniert von den Veränderungen und Herausforderungen, mit denen uns digitale Produkte und Prozesse konfrontieren. Und ich bin begeistert von den großen Chancen, die die Digitalisierung bietet. Wenn ich heute shoppe, dann habe ich die Auswahl, dem Internet sei Dank! Wenn ich heute von einem Verkäufer schlecht behandelt werde, dann mache ich die Welt ein Stückchen besser, indem ich meine Freunde via Social Media vor dessen Verlogenheit warne. Und nie war Reisen und Kommunizieren so komfortabel wie heute – „Google Maps“ und „Nokia Here“ statt eingerissener Leitz-Karten – ganz wunderbar. Digitalisierung bedeutet nicht zuletzt das Zeitalter des aktiven und mächtigen Verbrauchers – wer könnte das nicht mögen, die Anbieter schlechter Produkte und Services mal ausgenommen?!

Gleichzeitig bereitet die Digitalisierung vielen Schwierigkeiten, Unternehmen und Menschen gleichermaßen. Zeit für noch ein Geständnis: Um viele der Unternehmen, die

mit der Digitalisierung nicht klarkommen und in Schieflage geraten, tut es mir nicht wirklich leid. Pampiger Kundenservice des einzigen Reisebüros im Ort, langes Warten auf den miesepetrigen Taxifahrer – dem werde ich keine Träne nachweinen. Aber auch viele Unternehmen, deren Angebote ich eigentlich schätze, haben heute große Probleme mit den neuen Möglichkeiten und Spielregeln und machen gravierende Fehler. Viele von ihnen versuchen, mit den neuen, schlanken, hochdynamischen, rein digitalen Wettbewerbern auf deren ureigenem Feld mitzuhalten und stellen fest, früher oder später, dass ihnen das nicht wirklich gelingen wird. Was auch immer der Spielwarenhändler an seinem Onlineshop bastelt, Amazon ist immer schon da. Das ist ein wenig so wie beim (analogen) Hasen und dem (digitalen) Igel.

In ihrer Verzweiflung drehen die Firmen an der Kostenschraube und sägen dabei oft gerade an jenem Ast, der sie eigentlich so stark und attraktiv für ihre Kunden macht: dem persönlichen Service. Sie entlassen ihre besten, weil teuersten Mitarbeiter, um schlank zu werden wie die Amazons dieser Welt. In Wirklichkeit aber berauben sie sich der wichtigsten strategischen Ressource, die sie besitzen: der Faktor Mensch. Sie vergessen, warum die Kunden eigentlich zu ihnen kommen und was sie an ihnen schätzen. Am Ende dieser verhängnisvollen Abwärtsschraube stehen dann die Buchhändler, deren Verkäufer dem Kunden nichts von der Magie von Büchern erzählen können, und die Elektronikmärkte, bei denen die Kunden die fachkundigsten Produktinformationen nicht von den Verkäufern, sondern via Smartphone auf den Seiten der Onlineshops erhalten. Kein

Wunder, dass die Kunden sich da sagen: Dann doch lieber gleich zum Internet-Original!

Dabei sind guter Kundenservice und die Menschen, die ihn leisten können, in digitalen Zeiten wichtiger denn je. Menschen schätzen die Begegnung und den Austausch mit anderen Menschen – nicht nur, um am Ende das beste Produkt davonzutragen zu können –, sondern auch, weil wir alle soziale Wesen sind, für die der persönliche Austausch mit anderen Menschen einen zentralen Wert darstellt. Nun ist natürlich nicht jeder Plausch mit einem Verkäufer eine nutzenstiftende Offenbarung, aber in vielen Fällen schätzen die Verbraucher nicht nur das Fachwissen des menschlichen Gegenübers, sondern gerade dessen soziale und emotionale Rolle. Eine guter „Frontline-Employee“ kann attraktive Angebote machen, weil er seinen Kunden als Individuum versteht und sich in seine ganz spezifischen Bedürfnisse hineinversetzen kann – aber auch und nicht zuletzt, weil der Austausch selbst dem Kunden Spaß macht (und damit, im wissenschaftlichen Vokabular, „psychosozialen“ Nutzen bietet). In digitalen Zeiten werden solche Momente des Austauschs zunehmend rar – und damit, im Sinne von Erich Gutenbergs zeitlosem Ausgleichsgesetz der Planung, demzufolge sich Unternehmer doch bitte auf jene Bereiche der Wertschöpfung konzentrieren sollten, die den größten Nutzen bringen, zum Stoff, aus dem Wettbewerbsvorteile gemacht werden.

Nun ist es aber nicht so, dass die digitale Wirtschaft diese Bedeutung des „menschlichen Faktors“ nicht auch schon entdeckt hätte. Sie arbeitet daran, auch ihn durch digitale Alternativen zu ersetzen – die billiger sind und keine Fehler machen. Die Kreativität der Digital-Labore

scheint dabei kaum Grenzen zu kennen. Da gibt es zum Beispiel Bots, die via Social Media auf den Brand Pages der Anbieter Konversation mit dem Kunden betreiben wollen und einem per Phrase mitteilen, wie toll es doch sei, dass man die Marke so sehr liebe und verehere. Da gibt es die Anruf-Androiden, den die Telemarketer bisher vor allem in Amerika auf die Menschen loslassen und die einem vorgaukeln, menschlich zu sein – aber auf unvorhergesehene Fragen nur blöde Antworten kennen. Und, der moderne Gipfel der Imitationsforschung, die Service-Replikanten, die nicht nur schreiben und sprechen sollen wie menschliche Dienstleister, sondern auch deren Aussehen nachahmen. In einem chinesischen Pilotprojekt sollen sie nicht nur die Hotelgäste begrüßen, den Check-in und den Zimmerservice durchführen, sondern auch gepflegte Konversation mit den Gästen betreiben. Doch mal ehrlich: Das alles kann den sozialen Nutzen einer echten Interaktion nicht ersetzen und reicht von bemüht bis verlogen. Was da aussieht wie Science-Fiction hat mit den Scifi-Visionen des Regisseurs Ridley Scott, in dessen Film „Blade Runner“ die Replikanten die besseren Menschen sind, nichts gemein. Ich habe die Bedeutung von menschlichen Emotionen im Kundenservice für den Unternehmenserfolg intensiv studiert – eine der zentralen Erkenntnisse war dabei, dass es nicht die oberflächlichen (und vielleicht am einfachsten zu imitierenden) Reize sind, die dem Kunden wichtig sind. Es ist die Authentizität der gezeigten Emotionen, die für den Kunden guten Service ausmacht. Und was diese „Echtheit“ kennzeichnet, das ist selbst für Psychologen ein andauerndes Rätsel und auch mit größter Digitalfantasie und schnellster Technik kaum zu programmieren.

Insofern bleibt der Mensch, als größtes aller Rätsel, wohl auch in digitalen Zeiten etwas ganz Besonderes und seine Beiträge für die unternehmerische Wertschöpfung im persönlichen Austausch mit Kunden ein nur schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteil – sicher teurer als Maschinen und digitaler Code, aber eben auch ganz besonders werthaltig. Wenn man es denn richtig anstellt. Wie das aussehen kann, dieses „richtig anstellen“, darum geht es im Buch von Holger Bröer, das zwar keine ultimativen Handlungsanleitungen liefert (die es gar nicht geben *kann*), aber viele spannende Gedankenanstöße, die helfen sollen, den Erfolgsfaktor Mensch in digitalen Zeiten erfolgreich einzusetzen. Diese Denkanstöße sind wichtig und nötig. Sein substanzielles Wissen als Verkäufer und Trainer, seine Begeisterung für die Kommunikation von Mensch zu Mensch machen dieses Buch zu einer lesenswerten Lektüre.

Kurzum: Mit der digitalen Ökonomie ist es ein wenig so wie mit dem Kapitalismus. Sie kann riesig Spaß machen und unser Leben enorm bereichern. Aber wenn es keine Alternativen gibt, ist das keine so gute Sache. Wir brauchen sie, die realen Unternehmen mit den engagierten, kompetenten und authentischen Servicemitarbeitern, Verkäufern, Technikern, als Ergänzung und Gegenpol zu den Segnungen der Digitalisierung. Denn das Internet ist eine grandiose Sache, aber macht alleine nicht glücklich.

Ich wünsche Holger Bröer zahlreiche Leser – und den Bucherfolg.

Münster, im März 2015

Univ.-Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau

Professor Hennig-Thurau ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Medien am Marketing Center der Uni-

versität Münster; zugleich fungiert er als wissenschaftlicher Direktor des Digitalization Think:Lab und war zehn Jahre lang Research Professor an der City University London. Seine Arbeiten befassen sich insbesondere mit den Herausforderungen der Digitalisierung für das Marketing und den Erfolgsfaktoren der Medien- und Unterhaltungsindustrien; sie sind in weltweit führenden Fachzeitschriften wie dem Journal of Marketing veröffentlicht worden. Professor Hennig-Thurau zählt zu den renommiertesten und produktivsten deutschsprachigen Marketing- und BWL-Forschern.

Dank

Liebe Sieglinde, liebe Mama. Biologisch betrachtet wäre ich natürlich ohne Dich nicht hier. Biologisch – Logisch.

Was ich sagen will ist: „Danke, denn ohne Dich, Deiner Kraft und Deinen Mut wäre ich heute nicht hier an dieser Stelle in meinem Leben - glücklich und zufrieden. Danke Dir – good job. Dein Sohn Holger

Danke an ALLE Menschen die ich in meinem Leben getroffen habe und treffen werde.

Menschen, die diese Buch mit-gestaltet haben. Durch diese Begegnungen sind meine Geschichten erst möglich.

Mein persönlicher Dank geht an Ricarda Muschiol – meiner Partnerin in guten und sehr guten, aber vor allem auch in stürmischen und schmerzhaften Zeiten. Danke, Ricarda, Du hast dieses Buch möglich und wertvoller gemacht. Vergiss niemals: Du bist eine großartige Managerin, eine fleißige Verkäuferin und ein toller Mensch!

Inhalt

1	Einleitung – oder: Was tun mit der Angst?	1
2	Perlensammler	9
3	Verkaufen von der Antike bis zur Digitalisierung	15
	3.1 Als Verkaufen noch Philosophie war	17
	3.2 In Zeiten von Pest und Cholera	21
	3.3 Marken im Aufbruch	24
	3.4 What's next?	27
	Literatur	30
4	Alltag: Blaupause für die Angst	33
	4.1 Daten fressen Seele auf	38
	4.2 Werteräume verschließen sich	43
	4.3 Freunde im Netz oder Gespräch in der Wirklichkeit	45
	Literatur	49
5	Leben: Mehr als ein Masterplan	51
	5.1 Theorie auf dem Reißbrett und Praxis im Alltag . . .	54
	5.2 Die Macht der Worte	59
	5.3 Internet der Dinge und künstliche Intelligenz . . .	68
	Literatur	71

6	Emotionale Kommunikation: Streicheln der Seele	73
6.1	Wonach sich Menschen sehnen	79
6.2	Verkaufen heißt, sich selbst zu begegnen	87
6.3	Ankerpunkte wiederfinden	92
6.4	Emotional Selling	100
	Literatur	109
7	Erfolg: Im Flow mit dem Leben	111
7.1	Mikrosequenz aus Glück	116
7.2	Der Weg zurück zu sich selbst	119
7.3	Handschlag für eine Verkäuferkarriere	126
7.4	Erfolg heißt TUN	132
	Literatur	139
8	Facetten der Menschlichkeit im Verkauf	141
8.1	Fragen, Fragen, Fragen	147
8.2	Pitch per App	155
8.3	Sprachschatz wahren	158
8.4	Die Pyramide der Menschlichkeit	172
8.5	Ein Verb für den Impuls: Machen	175
8.6	Verkaufen für Fortgeschrittene	188
	Literatur	195
9	Weiter im digitalen Schnellboot oder intelligent mit aller Kraft gegen den Strom?	197
	Literatur	234
	Persönlich Worte zum Schluss	237

Der Autor



Holger Bröer ist seit den 90er Jahren proaktiver Verkäufer – aus Leidenschaft und Berufung. Seine Ausbildung absolvierte er bei Mannesmann Mobilfunk (heute Vodafone) und lernte dort den Direktverkauf und die Kaltakquise. Er war in europäischen und internationalen Konzernen tätig und gründete im Jahr 2000 sein Unternehmen Bröer & Partner in Münster. 2013 eröffnete er ein Vertriebsbüro in Los Angeles, um die Entwicklungen des US-Marktes vor Ort zu beobachten und Szenarien für den deutschen Markt zu entwerfen.

In seiner Akademie bildet er Verkäufer aus. Sein Schwerpunkt liegt auf einem gehirngerechten Verkaufen, auf dem Lösen hinderlicher Glaubenssätze und Sprengen von Denkblockaden. Denn, so Holger Bröer, in Zeiten von Facebook und Co. summiert sich ein Content-Flickenteppich in den Köpfen der Kunden, der vom Verkäufer entknotet werden muss, um auf Augenhöhe zu verkaufen.

Holger Bröer ist Influencer, Entrepreneur, Investor, Autor und Speaker. und vor allem ein Unternehmer mit viel Herz und Verstand für seine Mitarbeiter, Kunden – für den Menschen.

1

Einleitung – oder: Was tun mit der Angst?

Mein Vater sagte einmal zu mir: „Holger, Angst ist kein guter Fahrer. Schau auf Deine Neugierde, schau nach vorne und nicht zurück. Schau auf das Gute.“ Mit acht Jahren war es nicht einfach zu verstehen, was mein Vater mir sagen wollte – aber immerhin, er hatte Recht. Und heute weiß ich es – wir wissen es. Angst! Bereits beim Lesen des Wortes Angst passiert etwas Besonderes in unserem Kopf und damit auch in unserem Körper: Unser Gehirn unterhält sich mit sich selbst, indem es eine Vielzahl von chemischen Informationen von einem Neuron oder einer Nervenzelle zur anderen sendet. Einfach ausgedrückt: Ein chemischer Gehirn-Cocktail steuert unser Gehirn und damit unsere Sprache, Bewegung, unser Denken, das Hören und Handeln, die Körperfunktionen und vieles mehr. So weit so gut, so bekannt. Unsere Angst wird ausgelöst durch optische, visuelle Reize oder auch durch reines „Kopfkino“, sprich durch unsere Fantasie. Oft reicht schon die Frage: „Hast du Angst“? Plötzlich fragen wir uns: „Warum fragt der das? Sollte ich Angst haben?“ Und die Lawine in unserem Kopf rollt los. Angst sorgt dafür, dass in unserem Kopf innerhalb

von Millisekunden eine ganz besondere „Sprache“ gesprochen wird.

Angst hat eine lange Geschichte – eine gute und sinnvolle Geschichte. In der Zeit, als die Männer draußen für das Überleben sorgten und auf die Jagd gingen, saßen die Frauen in der dunklen Höhle und fingen wahrscheinlich an, die Wände zu bemalen. Und von Zeit zu Zeit kam ein Säbelzahniger vorbei – weil er Hunger hatte. In diesem Momente sorgte das Gehirn dafür, dass Angst entstand. Es schüttete Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol aus. Diese Neurotransmitter – biochemische Botenstoffe – haben direkten Einfluss auf unser Herz-Kreislaufsystem. Und das ist auch gut so, denn nun entscheiden wir – wenn es noch möglich ist – nur noch, ob wir angreifen oder fliehen. Auf eine einfache Formel gebracht: Gefahr plus Stress = Flucht oder Angriff. Das Herz rast, der Blutdruck steigt, Muskeln werden angespannt und der optische Fokus verengt sich. Wir sind bereit, den schnellsten Lauf unseres Lebens hinzulegen. Unser Gehirn setzt nicht völlig aus, nur konzentriert sich eben alles auf die Flucht. Wir wollen überleben, und nur darum geht es in diesem Moment. Dieses Muster hat unser Gehirn also gelernt, und das Programm steht bis heute jederzeit zum Abruf bereit. Sie kennen das. Bis das Adrenalin nach einigen Minuten wieder abgebaut ist, heißt es: Lauf um Dein Leben! Und diese geistige und körperliche Reaktion zeigen viele Menschen in der zivilisierten Welt des 21. Jahrhunderts ständig, weil die Medien und Systeme in der heutigen Zeit mit der Macht der Angst arbeiten, sie gezielt als Steuerungssysteme gegen Völker, Gesellschaften, Menschen einsetzen. Gegen uns – täglich! In der Werbung, im viralen Marketing, in den Nachrichten.

Die Bedrohung durch den Tiger gibt es für die meisten von uns längst nicht mehr, aber unser uraltes Reptiliengehirn erinnert sich gut und sofort, wenn irgendwo mit der Angst gewedelt wird, dann wollen wir weg. Wegrennen, weglaufen, weggehen, wegsehen. Oft auch kämpfen (etwas tun), um zu überleben. Die aktuelle Lage hier in Deutschland, ja sogar auf der ganzen Welt, erinnert mich oft an den Film „Angst essen Seele auf von Rainer Werner Fassbinder“. Wir glauben, wir seien der „Herr im eigenen Haus“, also der Lenker bzw. Kapitän unserer Handlungen und Aktionen. Das entspricht aber nicht der Realität, denn der Mensch neigt dazu, logisch zu denken, aber unlogisch zu handeln. Gerade deshalb sollten wir ein paar automatischen Abläufen in unserem Gehirn vertrauen.

Allein beim täglichen Einkauf werden wir geführt, manipuliert, gesteuert – und das alles mit einer Portion Angst garniert. Wenn wir dieses Waschmittel nicht kaufen, ist unsere Familie unglücklich und trägt schmutzige Kleidung. Wenn wir diesen Reiniger nicht kaufen, dann werden die Nachbarn über uns reden. Wenn ich keine Leistung zeige, werde ich den Job verlieren. Und wenn ich nicht diese Marke trage, bin ich out. Angst und Stress an jeder Ecke – 24/7 seit der digitalen Überforderung des Einzelnen. Das werden wir nicht ändern. Was wir jedoch tun können und müssen, ist, das alles zu wissen und nicht Angst oder Big Data zu bekämpfen, sondern eine smarte Co-Existenz zu beherrschen. Machen wir uns unser Wissen intelligent zu unserem eigenen Nutzen und Vorteil, ohne dabei in Angst und Ohnmacht zu erstarren. Bewahren wir uns das, was uns am meisten Angst macht: den Verlust von Freiheit und Individualität.

Und das ist alles möglich – schwierig, aber möglich. Die Natur lacht wie immer zuletzt. Und Mutter Natur wäre nicht Mutter Natur, wenn sie uns nicht auch ein großartiges Gegenmittel, einen Ausgleich, eine Balance zur „chemischen Sprache der Angst“ gegeben hätte. Ja, es gibt sie, die *guten* „brain chemicals“, die schönen und starken, guten Hormone in unserem Körper. Die, die die Sprache der Liebe, des Glücks, der Freude und die damit verbundenen körperlichen Reaktionen sprechen, ausdrücken und zeigen. Die Hormone, die dafür sorgen, dass wir eine Geburt voller Glück und Liebe überstehen, das neue Leben empfangen und lieben. Die Neurotransmitter, die uns auf Menschen zugehen lassen und dafür sorgen, dass wir Glück und Liebe ausstrahlen und deshalb Menschen anziehen. Die Prozesse in uns, die uns Mut geben, alles aushalten lassen und uns Kraft verleihen, Übermenschliches zu leisten.

Der Trick ist folgender. Wir müssen mehr *wissen*, uns mehr Wissen aneignen und die Prozesse kennen und somit nutzen. Wie das funktioniert, wissen die Marketingabteilungen der „global player“ ganz genau. Dazu ein Beispiel:

Beispiel Benneton

In den 1980er und 1990er Jahren sorgte der Konzern *Benetton* mit seinen Schockkampagnen für Aufsehen. Aidskranke auf dem Sterbebett, Neugeborene oder der totgeweihte ölverschmierte Vogel. Die Botschaft und die Idee mögen ehrenhaft gewesen sein und für viel PR gesorgt haben, aber solche Bilder bereiten Käufern unbewusst mehr Angst als Freude. Es wurde viel über Ethik und Moral diskutiert, aber schließlich und endlich auch weniger verkauft. (http://fakultaet.geist-soz.uni-karlsruhe.de/litwiss/downloads/essay_benetton.pdf)

Die aktuellen Beispiele aus Marketingkampagnen gehen nahezu in die umgekehrte Richtung, sie sind seichter, weichgespült und in der Einfachheit, wie unser Gehirn funktioniert, geradezu trivial.

- *Zuerst wird das Problem genannt:* Wir sind alle Übergewichtig und haben keine Zeit.
- *Dann die Sehnsucht geweckt:* Was wäre, wenn Du mit drei Minuten am Tag zehn Kilo im Monat an Gewicht verlierst, sexy, attraktiv wirst und schnell einen Partner fürs Leben findest?
- *Danach die Lösung präsentiert:* Wir haben für Dich diese Pille, dieses Gerät, dieses Pulver, dieses Video usw. entwickelt.
- *Zum Schluss der Aufruf zur Action:* Jetzt kaufen in drei Raten à 99 € und Du wirst 100 Jahre leben und der glücklichste Mensch der Welt sein.

Diesen Ablauf lernen Studenten früh und wenden ihn in allen Kampagnen an, sei es das Auto, das Waschpulver, der Staubsauger oder das Bodyspray, das Softgetränk oder das Kleidungsstück. Werbung, bei der keine *guten* Hormone fließen, ist keine gute Werbung. Die Studenten lernen, die Angst zu vermeiden und die Endorphine zu triggern. Das praktizieren die großen AGFA – Apple, Google, Facebook und Amazon – in Perfektion. Dazu aber später mehr.

Unser Gehirn kann nicht unterscheiden, ob diese Behauptungen der Wahrheit entsprechen oder nicht. Unser Gehirn fängt an, Glückshormone zu produzieren. Endorphine, Serotonin und manchmal Oxytocin. Das sind Drogen, die süchtig machen. Und genau das wollen wir:

Die Mundwinkel gehen nach oben, kein Platz für Adrenalin – also Flucht oder Nachdenken –, wir sind wie berauscht und wollen nur noch *kaufen*. Wir wollen uns besser fühlen, glücklich sein und dafür tun wir eben auch alles. Aber genau wie das Adrenalin halten die chemischen Prozesse meistens nicht lange an. Deshalb hat der Gesetzgeber das „Widerrufsrecht“ installiert und wir im Keller den Friedhof der nutzlosen Elektrogeräte eingerichtet. Kaufsünden, bei denen man sich fragt: Wie konnte ich nur ...? Nun wissen Sie es: *Ihr Kopf steuert Sie, nicht Sie Ihren Kopf!*

Das Erfolgsrezept zum Glücklich sein ist also nicht der Konsum, Wir können lernen, die guten Hormone auch anders fließen zu lassen und uns aus der Adrenalin-Falle zu befreien. Dazu folgende simple Übung:

Übung

Wenn Sie einmal richtig „schlecht drauf“ sind, machen Sie Folgendes: Verlassen Sie die Situation, in der Sie sich in einer Sackgasse fühlen. In der es weh tut, nicht weitergeht oder eine unvernünftige Handlung droht, weil noch zu viel Adrenalin im Körper ist. Das ist schwierig, geht aber. Verlassen Sie den Raum, gehen Sie am besten auf das so genannte „stille Örtchen“. Setzen Sie sich hin. Atmen Sie in Ruhe. Und nun ziehen Sie die Mundwinkel nach oben. Wenn Sie einen Witz gehört hätten, würden Sie lachen, aber da das in diesem Moment nicht der Fall ist, schaffen Sie zunächst nur eine Grimasse. Das spielt keine Rolle, denn Ihr Gehirn weiß das nicht. Wenn Sie die Mundwinkel nach oben bewegen, drücken Muskeln auf Gefäße, die wiederum den Ausstoß von Endorphinen anregen. Vor allem wird auf diese Weise Adrenalin abgebaut bzw. der Ausstoß verringert. Ziehen Sie die Mundwinkel nach oben, mindestens eine Minute. Das kommt Ihnen vielleicht albern vor, aber denken Sie dann darüber nach, warum Sie da alleine auf der Toilette sitzen. Nach 15 s wird es besser. Nun können Sie den Turbo zünden,

indem Sie den Vokal E lange dazu sagen. Einatmen, „E“ sagen und dabei ausatmen. Sie werden die geistigen und körperlichen Reaktionen spüren. Garantiert!

Wann machen Sie das? Immer und immer öfter. In Konfliktsituationen, privat und beruflich, zum Beispiel auch bei Kaufentscheidungen. Einfach immer dann, wenn Sie merken, dass Adrenalin in Ihren Körper strömt und Sie anfangen, „irrational“ zu werden. Wie gesagt, es ist nicht einfach, aber möglich und vor allem gesünder.

Warum schreibe ich Ihnen das alles? Weil ich möchte, weil ich will, dass Sie ein Leben führen, das Sie verdient haben. „Verdienen“ ist dabei natürlich im doppelten Sinne gemeint. Dazu gehören natürlich – als Basis – viel Kraft, Mut und Erfolgsverbinder Nr. 1, die Neugierde. Neugierde auf das Leben, auf Menschen, indem Sie sich immer wieder fragen und hinterfragen: Was passiert hier gerade, was passiert mit mir und was kann ich tun, damit es mir gut geht? Damit ich dann Kraft habe, mich um andere zu kümmern. Fragen Sie sich: Wie ist mein Kontakt zu anderen Menschen? Wie ist mein innerer Kontakt zu meiner Familie, meinen Mitarbeitern und Kunden?

Ich bin kein Arzt, obwohl ich mal einer werden wollte. Ich bin kein Biologe oder Behaviorist. Mein Bruder Dr. Christian Bröer ist studierter Soziologe und Anthropologe, der immer eine große menschliche und intellektuelle Inspiration für mich ist – an dieser Stelle meinen großen brüderlichen Dank an ihn.

Ich will für Sie Impulsgeber sein, Mentor, Vormacher, Mutmacher und Vorgeher. Ich bin nicht besonders, bin weder Träumer noch Idealist. Aber mein Mut und meine Aufmerksamkeit haben mich recht weit gebracht.

Denken Sie immer daran, dass Bildung und persönliche Freiheit unsere höchsten Güter sind.

Ich wünsche Ihnen viele Aha-Erlebnisse und Impulse beim Eintauchen in meine Gedanken, viel Spaß beim Lesen, und ich freue mich, wenn ich es schaffe, Sie zu „berühren“ Das will ich! Stay strong and true to yourself!

Ihr

Holger Bröer

2

Perlensammler

Chancen sind wie wunderschöne, seltene Perlen in einer Auster verborgen. Man muss viele sammeln und dann öffnen, um die eine wahre Perle zu finden.

Dieses Buch könnte ein Glücksbuch sein. Denn es handelt von Menschen. Von Sehnsüchten. Von Potenzialen, die sich jenseits von Facebook, Twitter und Co. entfalten. Es erzählt Geschichten von Erfolgen und Niederlagen und immer wieder vom Aufstehen. Es stellt die Kunst des Redens in den Mittelpunkt – und damit die Kunst des Verkaufens. Aber Glück ist ein flüchtiger, ein höchst individuell gewebter Stoff. Ich traue mir nicht zu, sein Muster zu untersuchen. Das machen andere schon zu Genüge. So wird dieses Buch ein Mutbuch, das Sie mitnimmt auf eine Reise durch die Epochen und Ihnen zeigt: Die Perlen im Beruf und im Alltag kullern nicht auf Datenbahnen, sondern hüpfen zwischen zwei Menschen, die sich die Zeit nehmen zum Diskutieren, Denken, Lachen, für einen Handschlag vor der Unterschrift auf dem Vertrag. Diese wertschätzende Haltung scheint zu einem Relikt zu verstauben. Es läuft etwas schief in der nördlichen Hemisphäre dieser Erde.

Über Glück zu diskutieren, das ist eine der Lieblingsbeschäftigungen der Macher aus Politik und Wirtschaft. Sie geben Studien in Auftrag, wollen diese Seligkeit einpacken als Wahl- oder Kundengeschenk. Die Kanzlerin zählt einen ausgewiesenen Glücksberater zu ihrem Team. Die Marke der Marken, Coca-Cola, betreibt ein Happiness Institut und verkündet mit stolzer Miene, das sei ein Beitrag zur sozialen Verantwortung. Aber Vorsicht – die Suche nach Glück hat Konjunktur! Dahinter steht ein knallhartes Kalkül: der Verkauf von Ideen und Produkten. Das Sammeln von Daten bietet die Grundlage.

Abstieg auf den Boden der Realität

Also trampeln die Berater via Breitband hinein in die Privatheit der Menschen, um einen Hauch von Wohlgefühl zu erhaschen. Dann codieren sie das Gefühl in eine Information, sezieren es so lange, bis es ins Raster ihrer Algorithmen passt. Das Ganze heißt dann Stimmungsbarometer. Ich nenne es Verarmung der Sinne. Glück lässt sich nicht in Richtlinien pressen, es kann weder versprochen und schon gar nicht verordnet werden. Es ist so vielfältig wie die Menschen selbst. Es hat entsprechend der Anzahl der Weltbevölkerung 7.202.951.000 oder gar mehr Facetten und entsteht niemals auf dem Papier, lässt sich nicht messen in Bits und Bytes, sondern gräbt sich nach altmodischer Art ins Gedächtnis mit jeder verlebten Stunde. Ein Berater vermag die Koordinaten aus Wohlstand, Gesundheit, Bildung und langem Leben zu definieren. Die Institutsmitarbeiter mögen ihre Kampagnen verbreiten. Nicht mehr, aber auch nicht weniger wird ihnen gelingen, wenn wir unsere Erlebnisse wie eine Kostbarkeit hüten und nicht mit einem Klick im Netz verschleudern.

Da sind die Statistiker, harrend der Trends, die ihrem Kommando folgen. Sie lechzen nach Information, ködern mit Spots und Aktionen. Sobald sie Beute wittern, stürzen sie sich darauf, verbeißen sich, denn Zahlen sind ihre Nahrung. Der ganze Aufwand hat nur einen Haken: Die wahren Bedürfnisse, die spielen sich viel näher am Boden ab, nicht sichtbar von dieser komfortablen Warte, denn dafür reicht die Brechkraft ihrer Augen nicht aus.

Würden sie tief und tiefer hinabsteigen, mitten hinein in das Feld des gesellschaftlichen Durchschnitts, würden sie merken: Die Luft ist stickig hier unten. Da umgibt sich die soziale Verantwortung plötzlich nicht mehr mit Designermöbeln in lichtdurchfluteten Räumen. Da riecht es nach Schweiß, Angst und manchmal nach Verzweiflung. Aus eigener Erfahrung als Verkäufer weiß ich, wie sich das Leben da unten anfühlt. Wer einmal dort war, vergisst das nicht wieder. Dieser Erfahrung habe ich meine Selbstwahrnehmung zu verdanken – und die Demut vor dem Erfolg. Mit diesem Fokus erhält so manche Studie eine aberwitzige Note und ich frage mich: Wann verstehen die Auftraggeber endlich, dass ein Existenzkampf den Wert von Glück minimiert? Menschen, die sich keine digitalen Verheißungen leisten können, fallen durch das Raster. Denn ein Programm gegen das soziale Gefälle in einer Gesellschaft gibt es nicht. Geräte haben kein Mitgefühl.

Freiheit ohne Wolke

Wer es geschafft hat, der lebt bequem. Der genießt eine Vernetzung vom Kühlschrank in der Küche bis zum Spiegel im Bad, vom Smart-TV vor dem Labelsofa bis zum Notebook im Büro. Alles im Cloud. Apple und Samsung achten

auf uns. Das Gehirn funktioniert scheinbar auch außerhalb des Kopfes. Oder? Ich hoffe, das ist ein Trugschluss, denn das würde bedeuten: Wir übersähen, wie die Technologie unsere Freiheit frisst, wie sie uns satt und träge macht und hineinzieht in einen Trott, der keiner Reflexion, keiner Diskussion, keines Widerspruchs mehr bedarf. Alles klappt auf Knopfdruck, optimal programmiert für die Bedürfnisse. Freiheit aber war nie bequem. Die kann ungemütlich sein und ist immer anstrengend. Beide Attribute sind gerade nicht en vogue.

Ich sehe die Freiheit durch die wachsende Macht der Datensammler bedroht. Die machen transparent, was Menschen als Individuum in sich tragen: die Erfolge und Niederlagen, die Persönlichkeiten formen. Wie leichtgläubig hinterlassen User mit den Käufen und Mini-konversationen ihre Spuren im Netz. Die werden ausgewertet, hoffentlich anonymisiert und immer verkauft. Die bieten die Grundlage für Vorhersagen von Tagesabläufen, von Lebenswendungen, von vermutlicher Krankheit oder Einsamkeit. Die errechnen Wahrscheinlichkeiten von Karrieren, Katastrophen und vielleicht vom Glück. Mit jeder Bestellung, jedem Wunsch, jedem Wort in den Kanälen werden wir auf ein Kategorienniveau gestutzt. Das hat Konsequenzen. Fortan nutzt uns Big Data als Treiber für Profit. Und am Ende der Transparenz steht der Mensch nackt da, ist seiner Träume beraubt, denn die werden ihm und der Welt via Bildschirme längst gespiegelt.

Die Linie zwischen Kopf und Bauch

Ein Buch beginnt mit einer Idee. Meines nahm seinen Anfang mit einem kritischen Blick auf die Vertriebs- und

Verkaufsbranche, die sich mehr und mehr von der Wirklichkeit fortbewegt. Ich sehe Männer und Frauen, die mit ausgeklügelten Programmen Profile entwerfen, um dann auf Datenfang, auf Menschenfang zu gehen. Kommunikation findet heute in den sozialen Netzwerken statt. Das spart Zeit. Dann zählt die Sachlichkeit und nicht die Emotion. Dann beeindrucken Zahlen und nicht der Charakter. Akquise, Erstkontakt, die gesamte Feinarbeit vom Wunsch bis zum Kauf, all das erledigen Programme. Selbst der Abschluss braucht nicht mehr den Augenblick des Schweigens, des Überdenkens, des Nachfühlers bis das Kaufsignal sich ausbreitet vom Kopf zum Herzen, zum Bauch. Mir graut als Vollblutverkäufer davor, dass Avatare am Ende der Kette in virtueller Manier auf die Unterschriftenzeile tippen und das faltenlose Kunstgesicht die Zähne bleckt: Danke für Ihr Vertrauen! Das nenne ich Hardselling. Diesem Szenario will ich auf den folgenden Seiten mit einem der stärksten Argumente die Stirn bieten: mit dem Verkaufen von Mensch zu Mensch.

Während ich diese Zeilen an Sie richte, weiß ich, dass sich am Abend des Tages rund 700 Mio. Menschen in Facebook begegneten, dass rund 4 Mrd. Menschen YouTube-Videos klickten, dass rund 120 Mio. Menschen via E-Mail kommunizierten. Das sind Zahlenkolonnen, die wir kennen. Sie scheinen für Modernität und Weitblick zu stehen. Aber die Wahrheit sieht anders aus. Mit dem Eintauchen in virtuelle Welten verlieren Menschen das Gespür für emotionale Echtzustände und vergessen, was und wie viel eine einzige Gestik ausdrücken kann. Der Zauber liegt in gesprochenen Worten. Ich bin seit 30 Jahren Verkäufer. Aus

Leidenschaft. Fairness zählt für mich mehr als Methoden. Für mich ist Verkaufen eine Kunst.

Ich habe trotz vieler Stürze meinen Zukunftsblick nie trüben lassen, weil ich weiß, die Perlen im Leben sammelt jeder, der noch bereit ist, den PC herunterzufahren, sich vom Stuhl zu erheben und wieder einen Schritt raus auf die Straße zu setzen. Dort kann er die Augen öffnen und den Muskel zwischen den Ohren trainieren. Das Gehirn nämlich giert danach, endlich wieder selbst zu denken, die oktroyierten Sätze der Glückskonzepte, der Google-Lebensweisheiten oder der Wikipedia-Wissensdefinitionen zur Seite zu schieben. In diesem Augenblick bilden sich wieder eigene Synapsen, so intensiv und so lange, bis das Glückszentrum im limbischen System knallrot leuchtet. Das geschieht, wenn Menschen auf einer Welle im Gespräch gemeinsam gleiten und dabei die Sieben-Sekunden-Taktung im Netz sprengen. Dann verlieren die hochkomplexen Algorithmen ihre Wirkung. Dann darf ein Mensch wieder lachen, flüstern, flirten, fluchen, ohne dass diese Emotionen seinem Profil auf Nimmerlöschbarkeit hinzugefügt werden.

Ich schreibe dieses Buch, damit Sie im Verkauf, im Vertrieb, in der Kommunikation wieder das Dopamin in den Adern spüren. Wenn sich Menschen wieder in der wirklichen Welt gegenüber treten, gestikulieren und mit ihrer Stimme variieren, wenn sie sich aufmachen, um ihrem Wirken ein Echo zu geben, dann geschieht etwas Wunderbares: Geschichten schwingen jenseits eines Formats aus 160 Zeichen. Der argentinische Mediziner und Autor Jorge Bucay bemerkte: „Kindern erzählt man Geschichten zum Einschlafen – Erwachsenen, damit sie aufwachen.“ Es wird Zeit für Geschichten!

3

Verkaufen von der Antike bis zur Digitalisierung

Empathie gibt es nicht im App Store. (*Quelle unbekannt*)

Schließen Sie einmal die Augen. Lassen Sie sich auf eine kleine Gedankenreise ein: Sie sitzen in einem edlen Hotelrestaurant in Deutschland. Sagen wir: im „Atlantic“ in Hamburg. Die Zeit in der säulenumrahmten Halle scheint entschleunigt. Sie lassen sich umgarnen von der Dekadenz rundherum und freuen sich auf zwei, drei Stunden Entspannung, auf ein Gespräch mit einem Geschäftsfreund. Der Kellner tritt vor. Auf Ihre Frage nach einer empfehlenswerten Speise antwortet er: „Sehr gerne. Nahezu weltbekannt ist das Atlantic für seine Hummersuppe. Der erste Maître des Hauses kreierte sie nach französischer Manier im Jahre 1909 und seither ist die Rezeptur ein Geheimnis. Außer den Köchen kennt niemand die Ingredienzien.“ „Aha, das klingt vielversprechend“, flüstern Sie und bestellen mit einem Augenzwinkern zweimal die Delikatesse. Sie schlucken, denn schon jetzt kitzelte der Geschmack an Ihrem Gaumen. Das ist normal und im Verkauf eine berechenbare Größe.

Gehirnforscher erklären, dass bei einer Vorstellung die gleichen neuronalen Regionen im Kopf aktiviert werden wie bei tatsächlich durchgeführten Aktionen. Sobald sich die Fantasie regt, entstehen Impulse zum Handeln. Diese Einsicht machen sich Marketingstrategen zunutze, wenn sie Bedürfnisse wecken – vornehmlich durch Geschichten. So läuft Markenkommunikation ab. Warum sonst wird ein Gast in diesem Edelrestaurant vielleicht später zu einer Flasche Wasser für 98 € greifen? Weil der Kellner wie ein Sommelier genau dieses Wasser namens Bling aus Tennessee lobt als besonders gefiltert, UV-bestraht und mit Ozon behandelt. Weil der Gast in diesem Ambiente mit seinen Fingerspitzen entlang des satinierten Flaschenhalses streichen und Swarovski-Steinchen zählen will. Unvernunft ist möglich, wenn die Verkaufsstrategie auf Sehnsucht baut.

Verkaufen funktioniert über Emotionen. Nicht über den Preis. Porsche ist mit dieser Methode erfolgreich, auch in Wirtschaftskrisen. Obwohl die Luxusautos laut, unkomfortabel, eng, teuer sind, Benzin verschleudern und die Umwelt belasten – der Männer Augen stieren hinterher, viel intensiver als der schönsten Frau. Bei den Attributen aus Rasanzen und Freiheit wirkt das Rechnen in Euro kleinlich.

Verkäufer, die wissen, wo die Gefühle wohnen, spielen in der Spitzenliga, denn die müssen selbst den Angriff sogenannter „distributiver“ Unternehmen kaum fürchten. Ich behaupte gar: Überleben wird nur, wer mit seinen Kunden redet. Mit dieser Devise meine ich nicht die kurzgegriffenen Postings in den sozialen Netzwerken. Nicht die Umfragen per Telefon und schon gar kein Gespräch im Multiple-Choice-Verfahren. Bevor ich Ihnen meine Studien zum

Thema aufblättere, will ich – Sie ahnen es – die Geschichte vom Verkaufen erzählen.

3.1 Als Verkaufen noch Philosophie war

By doing what you love, you inspire and awaken the hearts of others. (*Satsuki Shibuya*)

„Rede, damit ich dich sehe.“ Sokrates dreht sich um, sein faltenreiches, vom Straßenstaub beschmutztes Gewand bläht sich auf, während er auf einen jungen Mann zuschreitet. Verlegen verneigt sich dieser junge Mann vor dem brillanten Denker. Er ist weit gereist, um dem Meister des Wortes zu begegnen, um mehr zu erfahren von Genügsamkeit und Glück, von einer Freiheit über die eigenen Gedanken. Den Machthabern der Stadt ist Sokrates ein Dorn im Auge. Denn die sehen, dass seine Anhängerschaft wächst, nahezu täglich folgen ihm mehr. Was begeistert die Kaufleute, Handwerker oder Tagelöhner an diesem Streuner? Was treibt die Jugend in seine Nähe? – raunzen die Stadthalter grimmig und sehen den bürgerlichen Gehorsam gefährdet. Der bescheidende Mann auf dem Marktplatz aber erzählt weiter von Tugenden, ungeachtet der Befehle zu schweigen. Er sieht seinen Zuhörern tief in die Augen und wenn sie näher treten, ganz nah, damit die leisen Worte wirken, dann fragt er sie nach ihren eigenen Empfindsamkeiten. Sokrates stellt die Gedanken der anderen in den Mittelpunkt, nicht die seinen. Damit gewinnt sein Reden an Kraft. Das sollte ihm später das Leben kosten. Später. Zunächst reicht er

dem jungen Mann die Hand und fragt nach dem Namen: „Ich heiße Platon“, lautet die Antwort. Was folgt, ist Geschichte: Platon gründete im Andenken an den Meister die Athener Schule, gilt als Überlieferer jener philosophischen Dialoge rund 400 Jahre vor unserer Zeitrechnung.

Sokrates betrachtete den Marktplatz als Think Tank und den Zuhörer als Kunden. Verkaufen war für ihn eine Überzeugungsarbeit, und zwar in demütiger Haltung. Sein Mittel der Rhetorik waren Fragen.

Durch Fragen begreifen

Für mich sind Fragen das schärfste Instrument eines Vertriebsprofis. Spielen Sie damit. Ein Nein des Kunden bedeutet, dass Sie die falsche Frage wählten, dass Sie in eintöniger Weise zu den Standards griffen, nämlich zu den offenen Fragen, bei denen jeder gähnt und geht. Wenden Sie sich besser den Wunder-, paradoxen oder ökologischen Fragen zu. Die fordern zu Antworten auf, transferieren die Wünsche in die Wirklichkeit. Egal in welcher Branche Sie Ihre Marktanteile erweitern wollen: Sie werden niemals erfahren, was Ihren Kunden begeistert, anregt oder wegstößt oder was ihn genau in diesem Moment zu Ihnen und nicht zur Konkurrenz treibt, wenn Sie ihn nicht fragen. Alle Forschungsinstitute dieser Welt, von Politik bis Wirtschaft, von Umwelt bis Technik, basieren einzig auf der Fähigkeit, die richtigen Fragen zu verbreiten und die Antworten mit dem nötigen Medienwirbel zu publizieren. Später werde ich für Sie meinen Koffer weiter öffnen. Zuvor will ich mit Ihnen jenen Knackpunkt finden, an dem Unternehmer den Blick in die Kundenaugen verloren haben. Und ich habe eine Vermutung. Die lautet: interne Kommunikation.

Der Fisch stinkt immer vom Kopf. Schon heute verzichten Marktriesen auf Diskussionen mit Mitarbeitern, weil das Schreiben von IT-Lösungen offenbar mehr wiegt als ein Schlagabtausch am Meeting-Tisch.

Alles nach Plan

„Software-Firmen setzen auf Autisten“, übertitelte der Sender WDR 5 ein Feature. Weiter heißt es: „Autisten dringend gesucht! Bei Microsoft, Google, IBM werden sie mit offenen Armen empfangen. Mit ihrer Auffassungsgabe sind sie Spezialisten im Informatikbereich.“ (Kempe 2014) Neben diesem Talent verfügen Autisten über weitere Merkmale: Sie arbeiten strikt nach Plan, Nähe ertragen sie kaum, benötigen stattdessen einen gebührenden Abstand zu den Kollegen. Kurzum: Die Aufgabe interessiert sie, nicht der Mensch. Bis 2020, so der Sender, werden Hunderte von ihnen gebraucht. Sie werden Applikations- oder Systemtechniken entwickeln, sich einzig auf diese Fragenkomplexitäten konzentrieren. So wird die digitale Welt bis ins kleinste Detail geschraubt sein. In dieser Enge wird es keinen Platz für Außergewöhnlichkeiten geben. Ganz fein spinnen sich die Fasern aus Glas um das, was Sokrates einst hervorzulocken verstand: die eigenen Gedanken über Glück und Freiheit, die durch die Luft blubbern dürfen, ohne dass jemand danach greift, um sie gleich in gecheckte Information zu verwandeln.

Leidenschaft ist zeitlos

Zum Verkaufen gehört Leidenschaft (vgl. auch Abb. 3.1). Im wahrsten Sinne des Wortes meine ich damit die Fähigkeit, Nackenschläge einzustecken, sich die schmerzende Stelle zu kühlen, den Kopf wieder hochzuhalten und



Abb. 3.1 Aus Gedanken werden Taten

weiterzumachen. Mit dieser Einstellung wurde die deutsche Fußballmannschaft Weltmeister. Erinnern Sie sich an das Finale? Mir imponierte, wie die Sportler die Tritte der Gegenspieler wegatmeten – und weiterliefen, den Titel vor Augen. Als sie den Pokal später hochrissen, taumelnd im Jubel der Fans, da hatte ich Gänsehaut. Wer nicht? Und rückblickend bleibt mir ein Satz von Manuel Neuer im Kopf hängen: „Irgendwann werden wir aufhören zu feiern, aber wir werden immer wieder mit einem Grinsen aufstehen.“ Ja, Erfolg sieht man Menschen an. Er summiert sich mit dem Teamgeist. Auch Verkaufserfolge entstehen im Team. Wenn einer vorprescht, um den Abschluss zu holen, dann steht dahinter eine ganze Mannschaft, die täglich ihr Bestes gibt – und sich gemeinsam freut, wenn sie den Vertrag in den Händen hält, wenn sie die Konkurrenz vom Feld gespielt hat. Verkaufen ist wie Fußball: Am Ende gibt es den Pokal

oder die Niederlage, eine Träne oder das Grinsen. Ich grinse gerne. Good Hunt.

3.2 In Zeiten von Pest und Cholera

Sitzen ist der Krebs des 20. Jahrhunderts. (*Holger Bröer*)

Verkäufer wollen den Abschluss. Das ist ihr Ziel und das ist weder originell noch neu, das war schon immer so, selbst in Zeiten von Pest und Cholera. Im Mittelalter zogen sie als Handelsreisende durch die Lande. Sie waren die Verbindung zur Welt. Nur selten verließen Bauern und Bürger ihre geschützten Stätten, denn die Angst vor den Aussätzigen, Scharfrichtern und Ganoven außerhalb der Mauern war groß. Man heiratete in seiner Zunft und ein Umzug in einen Nachbarort kam einem großen Aufbruch nah. Da bot das Warten auf den Reisenden eine Abwechslung. Und der pfiffige Verkäufer nahm die Rolle des Berichterstatters gerne an, denn mit den Geschichten, die er erzählte, wuchs die Kaufbereitschaft mit dem Spannungsbogen seiner Erlebnisse. Den Schalk im Blick mag er die eine oder andere Anekdote blumig ausgemalt haben, wohl wissend, dass sich die Kundenbeziehung damit vertiefen könnte.

In dieser dunklen Epoche müsste das Storytelling seinen Ursprung genommen haben. Zwar behaupten die Werbestrategen, dass dies eine Erfindung von US-Unternehmen in den 1990er-Jahren war, um den Fakten eine emotionale Komponente hinzuzufügen. Aber ich halte diesen Experten ein dickes Nein entgegen: Geschichten waren schon immer ein Gefühlsöffner und Brückenbauer und damit ein Instrument im Verkauf.

Aber ich will Ihre Aufmerksamkeit noch einmal auf das Verkäuferleben vor 500 Jahren lenken, als Banditen am Wege lauerten und BSE noch für einen Fluch Gottes gehalten wurde. Da war selbst das Erzählen allzu überdrehter Geschichten gefährlich, denn durch eine Generalvollmacht des Königs durfte jeder Statthalter über Leben und Tod verfügen, wenn er das Gemeinwohl gefährdet sah oder wenn die Ware nicht hielt, was der Verkäufer versprach. Dann fackelten die städtischen Handlanger, die Henker, nicht lange. Verkaufen war auf der einen Seite stets eine Gratwanderung zwischen Versprechen und Erfüllung. Auf der anderen Seite war es nicht leicht, im bunten Treiben aufzufallen und in guter Erinnerung zu bleiben.

So ersannen die Verkäufer eine kluge Taktik: Sie weckten Bedürfnisse, statt die Produkte zu beschreiben. Wer Felle, gegerbt und gefärbt, im Gepäck hatte, der erzählte vom kalten Winter, der bevorstand, der nur mit Wärme zu überstehen war. Mit einem Bild von Frostblumen an den Fenstern, vom Windheulen durch Türritzen und Kältebeulen am Körper fröstelte es den Kunden und der Wunsch nach Schutz wurde wach. Dann zog der Händler seine Ware hervor und tauschte, verkaufte, verabschiedete sich mit der Gewissheit, dass der Kunde zufrieden war – und sein Geldsäckchen gefüllt. Dann begann der Fortschritt.

Knackpunkt gefunden

Ende des 16. Jahrhunderts glaubten Menschen nicht mehr, die Erde sei eine Scheibe. Was Aristoteles schon in der Antike ahnte, bewies Galileo Galilei mit der Erfindung des Fernrohrs. Es half, die Weltmeere zu entdecken. Mit der Aufklärung kam der Erfindungsgeist erst richtig in Schwung und die mittelalterlichen Beschwernisse machten



Abb. 3.2 Bewegung muss wieder mehr in den Alltag integriert werden, besonders bei Kindern

einem völlig neuen Lebensgefühl Platz. Das durften auch die Verkäufer genießen. Seit die Postillons durch die Lande zogen, vereinfachte sich die Akquise um einen Quantensprung. Unser Fellexperte kündigte seine Waren via Brief an, nahm bald postwendend die Bestellungen entgegen und versandte die Ware von seiner Stube aus. Hier markiere ich den gesuchten Knackpunkt – die Verkäufer wurden bequem (siehe auch Abb. 3.2). Warum sich unter die Menschen auf den Märkten mischen, wenn das ganze Geschäft auch anders lief?, fragten sie sich und verloren darüber ihre Gabe, Geschichten zu erzählen.

Wie ein roter Faden zieht sich dieser Verlust einer ganzheitlichen Kommunikation durch die Zeit. Als Samuel F. B. Morse im 19. Jahrhundert seine Signale durch elektrische Leitungen klackte, sollten sich weitere Vertriebskanäle öffnen – rund 80 Jahre später installierte Siemens Telefone in Haushalten und Büros. Welch neue Dimension des Verkaufs eröffnete sich erst mit dem Senden von TV-Beiträgen. Werbung in Bild und Ton wurde möglich. 1936 erstrahlte der Bildschirm zum ersten Mal in England und ab den 1950er- und 1960er-Jahren wurde dieses Medium zum Mittelpunkt der Wohnzimmer, stolz dekoriert auf der Eichenholzschrankwand. Aber die Verkäuferfreuden drehten sich noch weiter nach oben – dank einer Methode, die Amplitudenschwankungen erzeugte und Bildsignale sendete: Mit dem Fax zu Beginn der 1980er-Jahre rückte die Welt noch näher zusammen. Ein Hoch auf die Technik, riefen die Verkäufer. Wer es verstand, die Summe der Einzelteile aller erfundenen Medien als Ganzes zu nutzen, der hatte die Nase vorn. Die Markenwelt war im letzten Drittel des vergangenen Jahrhunderts bestens ausgestattet.

3.3 Marken im Aufbruch

Märkte sind Gespräch. (Cluetrain Manifest [2000](#))

Wo sind die Marken geblieben? Nokia und Blackberry, einst Geräte des Fortschritts, haben sich selbst zu Fall gebracht. Die einen schafften den Untergang mit einer rigiden Unternehmenspolitik, die Mitarbeiter mit geballter Faust auf die Straße trieb. Die anderen zeigten die Arroganz eines

Marktführers, der eines nichts ins Kalkül gezogen hat: Die Konkurrenz schläft nicht. Das machte Steve Jobs besser. Er zelebrierte seine Marke und stürmte davon. Wie im Hase-und-Igel-Spiel rief er seinen Mitläufern zu, er sei schon da – wo die Kunden sich tummeln. Auf neuen Märkten. Auf blauen Ozeanen. Dort schwappt klares Wasser. Die Wissenschaftler Kim und Mauborgne konstatieren in ihrem Bestseller *Der blaue Ozean als Strategie* zu diesem Thema: „Es ist eine Tatsache, dass Branchen nie stillstehen. Sie entwickeln sich ständig weiter. Die Verfahren werden besser; die Märkte dehnen sich aus; neue Unternehmen kommen, alte gehen“ (2005, S. 5). Als Apple die IT-Branche mit Technik und Design prägte, sonnte sich das Unternehmen nicht im Erfolg, sondern schwamm dorthin, wo die Konkurrenz noch nicht angekommen war: in die Musikszene. Und als die Mitschwimmer hinterherjapsten, da setzte Apple längst neue Markierungen mit Tablets. Woher nahm das Unternehmen diese Kondition? Steve Jobs antwortete darauf: „Ich glaube, wenn du etwas machst und es gut läuft, dann solltest du etwas anderes Wunderbares machen, bleib nicht zu lange bei einem. Denke daran, was als Nächstes dran ist.“ Für mich steckt eine gehörige Portion Wahrheit in diesem Credo. Wunderbares kann entstehen, wenn der Kopf voller Ideen ist und das Herz für Abenteuer brennt. Erfolgreich wird der, dessen Kreativität im limbischen Hirn noch blinkt. Dabei ist eines sicher: Die Intensität dieser beseelten Momente lässt nach, je höher die Profitgier wächst.

Als Schlecker unterging, sah ich keinerlei Verlust für die Drogerielandschaft, wohl aber empfand ich Mitleid mit den Angestellten, die tränenreich in die Kamera sahen, nicht ahnend, was aus ihnen werden würde. Manche von ihnen

hielten seit zwanzig Jahren der Inhaberfamilie die Treue und hatten darüber verlernt, dass Verkaufen mehr ist als das Öffnen und Schließen der Kassen am Ausgang. Marken, die den Anschluss an Ethik und Technik verpassen, die landen in einem Gewässer, wo es keinen Sauerstoff zum Atmen gibt.

Alles nur Folklore

Es ist vorbei mit der Markengemütlichkeit der 1960er- bis 1980er-Jahre. Der Kunde ist kritisch geworden, fällt nicht mehr in den Unternehmenskanon ein, wenn der von Zuverlässigkeit und Treue singt. Damals reichte es, via Spot die Hände in Pril zu tauchen, damit kein Kunde jemals eine andere Seifenlauge auf der Haut spüren wollte. Wo Gillette mit einer fünffachen Klinge über die Männerhaut glitt, war kein Platz im Bad für einen namenlosen Sechsklinger. Ein Mann, ein Wort. Einmal überzeugt reichte für ein Leben? Eben nicht!

Mit dem Internet war diese Folklore out – und Hard-rock in. Plötzlich verlor die alte Beziehung zwischen Kunde und Marke ihren Reiz, denn andere Unternehmen verführten zum Seitensprung. Da leckte der Kunde sich die Lippen und fingerte an Konkurrenzprodukten. Und wie im richtigen Leben gibt es bei solch einer Untreue nur zwei Möglichkeiten zur Reaktion: mit der lässigen Attitüde des Schulterzuckens den Kunden ziehen lassen. Oder alles daran setzen, um diese Ehe zu retten. Meinen Rat ahnen Sie bereits: Setzen Sie Krallen, Klauen und Eroberungskünste ein, um den Kunden zu halten. Seit der Markenpolygamie erstrahlt das Managementprinzip des italienischen Ökonoms Vilfredo Pareto neu: Sie benötigen 80 % Ihrer Energie für einen Kundenneugewinn und lediglich 20 % für das Zurückgewinnen eines abtrünnigen Kunden. Denken Sie

immer wirtschaftlich. Bei Letzterem reicht oft ein Gespräch von Mensch zu Mensch. Eine Frage nach dem Befinden, ein Erkennen der Wünsche, ein Hoffen auf Vertrauen. Schöner als Jeanne Moreau kann ich es kaum ausdrücken: „Eine Einladung zum Flirt wird mit den Augen geschrieben.“

3.4 What's next?

Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.
(Victor Hugo)

Ich vermute, unser altes Reptiliengehirn, seit 3,5 Mio. Jahren für das Einschätzen von Gefahren zuständig, ist überfordert. Es ruft: „Entweder stelle dich tot oder kämpfe um deine Werte. Denn flüchten kannst du nicht.“ Tief in meinem Unterbewusstsein gärt eine Angst vor der Zukunft und das passiert nicht erst, seit Whistleblower ihre Menektekel von Verrat auf die Displays senden: Heute, rund 20 Jahre nach dem kommerziellen Siegeszug des World Wide Webs gibt es nichts mehr auf diesem Planeten, was nicht einem Hygienedatencheck unterliegt. Die Vermesser der Welt dringen vor bis ins Jaravi-Tal. Dort an der Grenze zwischen Brasilien und Peru leben die letzten unkontaktierten Stämme. Aber auch ihre Riten sind erfasst. Dabei schleppen die Datenfänger Viren in den Dschungel, hinterlassen eine zerstörte Natur und einen gebrochenen Lebensmut. Mein Resümee lautet: Es gibt wohl kein unentdecktes Fleckchen Erde und keine verborgenen Gewohnheiten mehr. Es gibt nur noch Menschen aus Glas. Und das hat weitreichende Auswirkungen auf Verkaufsmethoden. Suchmaschinen

generieren in weniger als einer Sekunde die preiswertesten Angebote. Was folgt ist der Kauf per Onlineformular.

Die Verantwortung der Unternehmer

Wir sind also angekommen in der Moderne, im Hier und Jetzt, in dem ich stehe und friere, weil Menschen mehr mit Technik kommunizieren als mit der Kraft ihrer Persönlichkeit. Bedeutet der Markenwandel ebenso einen Kulturwandel? Werden stationäre Geschäfte obsolet? Die Prognose für den Online-Umsatz in Europa im Jahre 2015 beträgt 185,39 Mrd. € (4)(deals.com 2015)

Denken Sie an das Unternehmen Uber, das mit seiner modernen Variante einer Mitfahrzentrale die alten Taxis vom Straßenbild wischen will. Oder an Airbnb, das als eine private Zimmermietplattform selbst alteingesessene Luxus-hotels das Fürchten lehrt. Aber was auf den ersten Blick innovativ, nahezu libertär wirkt, zeigt auf den zweiten Risse in der Ethik auf: die Menschlichkeit fehlt. Im *Spiegel Online* war zu lesen: „Die Firmen erschweren demnach den gleichberechtigten Zugang zu Wohnraum und Mobilität. Bei Uber ist der Preis für eine Fahrt durch Angebot und Nachfrage geregelt, nicht mehr wie beim Taxi durch fixe Tarife. Das kann dazu führen, dass Kranke sich bei einem Unwetter die Fahrt zum Arzt nicht mehr leisten können und ältere Leute nicht mehr die Fahrt vom Supermarkt nach Hause. Airbnb verschärft in manchen Städten die Wohnungsnot, da immer mehr Eigentümer ihre Wohnungen lieber als private Hotelräume anbieten, statt sie dauerhaft zu vermieten.“ (Schultz 2014) Und spinnen wir dieses Modell einmal weiter, dann mutiert dieser Trend zu einer Verein-samung: Die Infrastruktur in Städten wird sich ändern, Ge-

schäfte werden schließen, Nachbarschaften nur noch eine Momentaufnahme sein. Es scheint, dass das Schwimmen in blauen Ozeanen nicht nur eines Kopfsprungs mitten hinein in das klare Nass bedarf, sondern einer klugen und weitsichtigen Strategie. Unternehmer haben eine Verantwortung für kulturelle und soziale Belange. Verkaufen ohne Werte, ohne Weitsicht, ohne das Wissen um die Konsequenz des Handelns hat für mich eine Drückermentalität.

Was beruhigt, das ist die verantwortungsvolle Haltung zahlreicher Kunden, die sehr genau hinsehen, ob sich ein Unternehmen in ihrem Wertegerüst bewegt. Solche Kunden lassen zum Beispiel die Finger von Billigklamotten made in China, denn sie befürchten toxische Rückstände in den Textilien. Dass entsprechend alarmierende Meldungen nahezu in Echtzeit tickern, ist die andere, die gute Seite der Informationsflut. Die deckt Menschenrechtsverletzungen auf und führt Rabattaktionen ad absurdum.

Zum Glück gibt es ein tief verankertes Bestreben nach Selbstverantwortung. Keine Macht der Welt kann dieses Begehren verhindern. Auch das Netz nicht. So will ich in den folgenden Kapiteln das Verkaufen von Mensch zu Mensch als Strategie entwerfen. Das mag für das eine oder andere Distributiv-Unternehmen wie eine Retrokommunikation anmuten. Für mich ist es Sport-, Teamgeist-, Umsatztreiber. Oder: das Tool der Zukunft.

Kunden & Nutzen & Argumente

„Facts tell – stories sell.“ Märkte sind Gespräche und gute Verkäufer können noch bessere Geschichten erzählen. „Kona“ ist die Abkürzung für eine „Kundenorientierte Nutzenargumentation“. Klingt komisch, ist aber so. „Feature Fucking“ nennen

Amerikaner das Herunterbeten von Merkmalen ohne einen Nutzen, ohne Geschichte. Ist wie eine Patrone ohne Pulver. Eine einfache nutzlose Worthülse. Oft eine von der Marketingabteilung entwickelte bombastische Protzerei der Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale. Diese Sprache ist oft so arrogant, unverbindlich und distanziert, dass dann der Verkäufer völlig erschrocken ist, wenn er seinem Kunden die Top 50 Produktmerkmale – per PowerPoint – auf den Schreibtisch eingraviert und der Kunde mit letzter Kraft stöhnt... „Bitte, bitte aufhören!“ Und Sie hatten schon gedacht, bei Nr. 38 hätte der Kunde gezuckt und Sie schieben mal den Auftrag rüber. Alles Unsinn, hat nie funktioniert, wird niemals funktionieren!

Wie gesagt, Geschäfte werden mit Menschen gemacht, von Menschen gemacht. Und wir ticken nun mal anders. Nackten Merkmalen fehlt natürlich die Geschichte, die Emotion zum Merkmal, das Argument zum Nutzen. Und Sie wissen ja nun, was ein emotionaler Marker ist (siehe EM im ISP-Modell), wie wichtig eine Verkaufsgeschichte ist und Sie wissen, dass auch Begriffe wie Gewinn, Vertrauen und Seriosität eine emotionale Darstellung brauchen. Es macht daher Sinn, mehr Sinne anzusprechen, vor allem mit einer authentischen und emotionalen Geschichte. Können Sie folgen und folgt Ihnen Ihr Kunde?

Literatur

- Cluetrain Manifest. 2000. <http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html>. Zugegriffen: 15. Juli 2015.
- Deals.com. 2015. Online-Handel in Europa und den USA 2014 bis 2015. <http://www.deals.com/umfragen/e-commerce-studie-2015>. Zugegriffen: 7. Aug. 2015.
- Kempe, Anja. 2014. Informatik-Studium für Hochqualifizierte. Software-Firmen setzen auf Autisten. <http://www.wdr5.de/sendungen/dok5/stiftungautisten100.html>. Zugegriffen: 10. Juli 2015.
- Kim, W. Chan, und Mauborgne, René. 2005. *Der blaue Ozean als Strategie*. München: Hanser.

Schultz, Stefan. 2014. Ethik der Share Economy: Anleitung für den Uber-Menschen. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/uber-und-airbnb-ethik-der-share-economy-a-988612.html>. Zugriffen: 10. Juli 2015.

4

Alltag: Blaupause für die Angst

Ich habe noch nie einen erfolgreichen und glücklichen Menschen getroffen, der eine einfache Vergangenheit hatte. Denn der Unterschied zwischen einem Meister und einem Anfänger ist: Der Meister ist öfter gescheitert als der Anfänger probiert hat, erfolgreich zu sein. (*Quelle unbekannt*)

Die Zeitung stirbt, zumindest ein nicht unerheblicher Teil. Dieser Tod war vorhersehbar und doch schmerzt er, denn der Tod ist ein Abschied mit Endgültigkeit. Journalisten, Redaktionsassistenten, Layouter, Drucker, immer mehr von ihnen sind überflüssig geworden in den vergangenen Jahren, in denen das Internet bedeutsam wurde. Ihr Handwerk dauert zu lange. Das passt nicht ins Umsatzsteigerungsprofil der Verlage. Also entsorgen bitte. Keine Zeit für diskussionsfreudige Runden, in denen Krisenherde analysiert oder Versprechen der Politiker als Lüge entlarvt werden. Beschleunigung ist angesagt. Worte erklären die Welt – dieses Motto ist ein Relikt in Redaktionen.

Bis zum Jahre 2017 werden mindestens 200 Intellektuelle in diesem Land ihre Schreibtischschubladen leeren, ihre Laptops zuklappen. Sie werden die Redaktionsräume der

Frankfurter Allgemeinen verlassen. Mich wundert es wenig, dass der Journalismus im Ranking der Studiengänge irgendwo hinter Banker, Grundschullehrer und Reinigungskraft dahindümpelt (vgl. Statista 2015).

O-Töne von gestern

Was heute in den Redaktionen zählt, ist das Formulieren von Headlines im Minutentakt. Dabei ist es noch gar nicht lange her, da entsandten die überregionalen Zeitungen ihre Reporter um den Erdball. Sie sollten vor Ort berichten, Stimmungen, Atmosphäre und O-Töne ihren Artikeln beimischen. Zu teuer. Nicht nötig. Wenn überhaupt redet ein fester Freier für alle. Gleiche Bilder, gleiche Sätze. Mittlerweile ist die Seite drei im Blatt, ehemals das Sahnestück einer Ausgabe, zur Konserve geworden. Der Leser liest nicht mehr.

Der Lesestil der Moderne ist diagonal und parallel, ähnlich einem Multitasking im Alltag. Diesen Anspruch bedienen die Online-Redaktionen in Perfektion. Sie verstehen es, Nachrichten in eine Sieben-Wort-Zeile zu pressen, um nach allen Regeln der Online-Kunst die Aufmerksamkeit zu binden. Beschleunigung braucht Tempo statt Denken. Die Zeitspanne vom Empfang einer Nachricht bis zur Veröffentlichung kann im Zeitalter der Information keine 24 h mehr betragen. Das muss in Echtzeit erfolgen. Das muss Traffic generieren und Werbung auf die Freiflächen.

Mit dieser Haltung sprechen die Verlagsmanager den Vertrieblern aus dem Herzen. Die Devise lautet: Schlagwörter statt Text. Das hält die Aufmerksamkeit hoch und birgt sogar ein Suchtpotenzial: Der Leser klickt ständig, um keine News zu versäumen. Verhaltensforscher fanden

heraus, dass die Werbewirkung umso nachhaltiger ist, je öfter ihre Botschaft in die Köpfe der Kunden tröpfelt. Damit wird diese Dauerklickverführung zum Zeitfresser Nummer eins. Würden wir diese Unterbrechungen zu einer Einheit bündeln, dann bliebe Muße, mal wieder eine Seite drei zu lesen, um Inhalte statt Werbung zu konsumieren. „In einer wirklich guten Zeitung spricht die Nation zu sich selbst“, soll Henry Miller einst gesagt haben...

Sie fragen sich, warum ich Ihnen das alles als Verkäufer erzähle? Weil genau die Gabe zur Interpretation, zum Erkennen eines Nachrichtenwertes, weil eine journalistische Spürnase die Grundlagen für den Verkaufserfolg sind. Nicht das Sammeln von Profilen, nicht das Beschießen des Kunden mit Newslettern, Versprechungen, Claims, Rabatten und angeblichen Best-Practice-Tipps machen einen Verkäufer zum Top-Typen der Branche. Im Gegenteil. Dem digitalen Verkäufer schlafen die Sinne ein. Er verlernt das Reagieren auf Einwände, das vorausschauende Argumentieren. Er vergisst, dass ein Zucken des Augenlids, das konzentrierte Kräuseln der Stirn ein Signal vor einem bevorstehenden Abschluss sein kann. Ein Online-Verkäufer agiert auf einem Sieben-Wort-Niveau – ebenso wie ein Online-Redakteur. Beide verstehen nicht, dass ein Knistern im Gespräch den Kunden begeistern und den Text dicht machen kann.

Analoges Verkaufen gegen das weiße Rauschen

Mögen nach Expertenansicht beide Formate, digital und analog, eine Existenzberechtigung im Alltag beanspruchen, so scheint sich doch die Prophezeiung der Futurologin Faith Popcorn (1993) zu erfüllen. In den 1980er-Jahren

ahnte sie, dass die digitale Wucht die Menschen überfordern würde. Das Gehirn schaltet in einen energiesparenden Stand-by-Modus. Mit diesem Eigenschutz beugt es einer Überlastung vor. Es bewertet die Messages nicht mehr, sondern lässt sie untergehen in einem Grundrauschen, einer Art White Noise. Auf Dauer macht dieses Rauschen müde. Findige Verkäufer und Marktstrategen haben diese allgemeine Schläfrigkeit mit dem Euphemismus „Cocooning“ überschrieben. Seither boomt die Branche. Vom feng-shui-optimierten Strohmattatzenbett bis zur dimmbaren Tapete gaukeln Kuschelprodukte eine neue Glückseligkeit in den eigenen vier Wänden vor. Derartig eingehüllt kommt das Magazin *Landlust* gerade recht mit seiner Romantik im Vierfarbdruck. Das ist nicht überraschend, sondern eine Verkäuferweisheit: Ein Trend erzeugt einen Gegentrend. Digitale Lust nährt gleichzeitig die analoge.

Das Geschäft mit der Sehnsucht lässt sich übrigens endlos betreiben, solange es Menschen gibt, die sich Abenteuer-DVDs vom Daunensofa aus ansehen und von besseren Zeiten träumen, statt sich das Surfbrett selbst unter den Arm zu packen, auf Wellen außer Balance zu geraten, beim Kippen das Knie aufschlagen, den Schmerz vergessen, weil das Brett schwimmt und der Mensch steht und jubelt und die Welt umarmen könnte für diese Leistung. Das aktiviert die Wahrnehmung. Ich wette mit Ihnen, dieser Typ geht am nächsten Tag trotz Muskelkater und Wunde einen Tick aufrechter und hat dieses unwiderstehliche Leuchten in den Augen, das von Selbstbewusstsein erzählt. Er wird am Ende des Tages intensivere Gespräche geführt und seine Berichte mit leichter Feder geschrieben haben. Und der Cocooning-Kollege von der Couch? Der hat Tränensäcke unter den



Abb. 4.1 Neugierde ist eine starke Verbündete auf dem Weg in ein selbstbestimmtes Leben

Augen vom Smart-TV-Sehen und seine Berichte enthalten zu viele Formulierungen im Passiv. Da fällt mir ein Rat für die geschassten FAZ-Journalisten ein: Packt zu euren sieben Sachen auch das Kostbarste ein – eure Talente. Und dann startet mit einem neuen Traum vom Leben (vgl. Abb. 4.1).

Fokus auf den Verkauf

Vor dem Erfolg steht das Scheitern. Nehmen Sie's sportlich. Lassen Sie den Schmerz der Niederlage zu, um dann weiterzulaufen. Das stärkt die Kondition und summiert die Erfahrung. Mit dieser Einstellung lebt es sich im Alltag und im Business leichter.

4.1 Daten fressen Seele auf

Logik wird dich von A nach B bringen. Fantasie wohin du willst.
(*Albert Einstein*)

Auch die Seele hat eine Anatomie. Sie ist beeinflussbar, formbar, dehnbar durch all das, was wir täglich konsumieren und kommunizieren. Unsere Seele wird gerade überladen mit – Müll. Nein, ich neige nicht zum Schwarzmalen, ich bin ein Optimist, ein Macher und deshalb trotz ich dem Leben viel zu gerne die schönen Seiten ab. Als Baby-boomer zwischen den Welten aus Haptik und Bytes aufgewachsen, habe ich mir bewahrt, was die Sinne triggert: das Suchen nach immer neuen Herausforderungen. Ich merke, dass besonders die junge Generation diese Suche verlernt. Sie verliert die Einsicht, dass das Schicksal mehr ist als eine fremdgesteuerte Navigation auf Datenbahnen. Ich will an dieser Stelle noch einmal Aristoteles bemühen, der dem Menschen drei „Lebensvermögen“ zuschrieb: Die Ernährung. Das Empfinden. Die Denkkraft. Dieser Dreiklang ist leise im Alltag, dabei gilt er als Basis für einen eigenen Plan vom Leben.

Die Fantasie verträgt weder Konserven noch Müll, sondern braucht Vitamine und Sauerstoff, um hellwach zu bleiben. Sonst versickert sie im Unterbewusstsein, und glauben Sie mir, wenn das einmal geschehen ist, dann wird es düster. Was folgt ist Depression. Menschen ohne Fantasie sind wie traurige Roboter. Programmierte Mechanik. Diese Berechenbarkeit lieben die IT-Ingenieure. Wie gut, dass Gehirnforscher dagegen wettern. Manfred Spitzer, Wissenschaftler und beliebter Talk-Gast diverser TV-Talks, warnt vor den

Folgen der Internetnutzung: Er schickt mit seinem Buch *Digitale Demenz. Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen* (2012) einen Aufschrei durchs Land und behauptet, dass sich Körper und Geist durch den übermäßigen Datenkonsum im Netz nachweislich verändern. Und: Die Fitness leidet. Denn das Hantieren mit Daten zwingt zur Unbeweglichkeit. Vielleicht wippt der User mit dem Stuhl hin und her – irgendwo muss die Restenergie hin – oder unternimmt einen Gang zur Toilette, aber damit erschöpft sich bereits der Einsatz der Muskeln. Und das Gehirn? Ebenfalls als Masse mit der Fähigkeit zum Wachsen angelegt, verkümmert es mit der Armut der Worte. Die Quintessenz lautet: Die Denkfähigkeit geht zurück. Das hat schwerwiegende Folgen für unsere überalternde Gesellschaft.

Menschen, die schon in Jugendtagen ihr Denken vernachlässigen, werden im Alter einfältig. Das ist schlecht, denn wir werden alt und älter. Nie lebten mehr hundertjährige Menschen auf diesem Planeten. 14.000 gibt es aktuell in Deutschland. Diese Zahl war dem Bundesamt für Statistik eine Studie wert. „EU-weit immer mehr über 100-Jährige“ (2012), titelte die Behörde unlängst. Weiter heißt es: „Sie waren Kinder, als der Erste Weltkrieg ausbrach, längst (Statistisches Bundesamt 2011) Erwachsene, als der Zweite zu Ende ging, um die 60, als der erste Mensch den Mond betrat, und schon jenseits der 70, als die Computertechnologie die Gesellschaft revolutionierte: Die heute 100-Jährigen haben ein bewegtes Jahrhundert erlebt.“ So wird die Frage aktuell: Wie kann ich mich im Alter fit halten? Spitzer antwortet auf diese Zukunftsfrage völlig unpathetisch: „Das beste Gehirnjogging ist schlichtweg und einfach Jogging. Wenn dann allerdings die neuralen Nervenzellen gebildet wurden,

dann reicht das Wiederkäuen von vorhandenem Wissen nicht aus, um sie am Leben zu erhalten. Man muss vielmehr etwas richtig Schwieriges lernen“ (2012, S. 58). Dieser Anspruch bleibt eine Daueraufgabe, um Verstand und Seele gesund zu halten, um der Angst vor dem Alter vorzubeugen.

Im Alltag geht es um ein ständiges Bereichern der eigenen Lebenswelt, um das Häufen von Wissen. Es geht ebenso um das Übersäumen von Gefühlen, weil aus diesem Schaum die Lebenslust quillt. Wir brauchen den Kick, den Kampf um Erfolg. Und der beginnt mit der Geburt, wenn ein kleiner Mensch alle Kräfte sammelt, sich durch den Geburtskanal zwingt, bis er endlich fähig ist, selbst zu atmen. Bis er damit wieder aufhört, wird er viele Anstrengungen meistern und mit jeder an Charakter wachsen. Er wird Muster entwickeln, um Fallstricke zu umlaufen. Er wird weitsichtiger und weiser mit den Jahren, weil nichts prägender ist als Wiederholungen und das Speichern von Ergebnissen im Kopf. Diese Tatsache ist so universell wie die Gefühle kulturübergreifend sind. Als das US-Verteidigungsministerium in den 1960er-Jahren den Psychologen Paul Ekman beauftragte, die nonverbale Kommunikation zu untersuchen, da stellte er fest: Menschen reagieren überall auf der Welt gleich, wenn sie Trauer, Freude, Überraschung, Ekel oder Angst empfinden. An Mund und Augen lässt sich diese gesamte Palette ablesen, am Hautwiderstand wird sie spürbar. In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung verriet er: „Es sind nur 43 Muskeln, mit denen wir mehr als 10.000 Gesichtsausdrücke erzeugen können, und ich habe alle gesehen. Ich bin bis Papua-Neuguinea und auf alle Kontinente gereist. Es gibt keinen Ausdruck, den ich nicht kenne.“ (Haas 2010)

Ein erfahrener Verkäufer kennt die Zeichen und weiß sie zu deuten. Die Kunst des Verkaufens ist die Kunst des Wahrnehmens. Auf Reisen können Sie diese perfektionieren – sollte man annehmen.

Kontaktlinie spannen

Die meisten Menschen in Flughäfen, Bahnhöfen, in Raststätten sind offensichtlich auf der Reise. Es ist noch nicht lange her, da haben wir den Aufbruch aus dem Alltag mit Erlebnis, Abenteuer, Chance auf Unerwartetes gleichgesetzt. Wir waren neugierig auf alles, was außerhalb der Routine lag. Das ist heute anders. Mir fällt auf, wie Menschen, die unterwegs sind, sich an einem Handy festhalten wie an einem Rollator. Ich vermute, sie brauchen das kleine Gerät für ihr Gleichgewicht. So klammern sie sich an ihre Netzwerke, trauen sich keine unbegleiteten Schritte zu setzen.

Ich gebe es zu, ich hätte gerne zwischen Münster und L.A. eine hübsche Blonde in der Wartebereich des Airports angesprochen. Sie fiel mir beim Check-in auf, scheinbar ebenso alleine unterwegs wie ich. Ich suchte einen Platz in ihrer Nähe. War flirtbereit. Der erste Satz sollte mir als Verkäufer und situativ gewandter Mann nicht schwerfallen. Fiel er doch. Denn die Schöne sah nicht in meine Augen, nahm weder mein Räuspern noch mein gehauchtes „Guten Tag, auf dem Weg nach L.A.“ wahr. Stattdessen saß sie krumm im Stuhl, kniff die Augen zusammen – und verlor für mich ihr Sexappeal. Sie wurde zu einer Statistin im Raum, so wie nahezu alle anderen 50 Wartenden. Da wurde ich traurig. Es gibt keine Flirts mehr in Flughäfen. Es gibt nur noch das Streicheln der Smartphones.

Für das Gehirn ist ein solches Verhalten völlig energiearm. Wie bei einer Diät das Verlangen nach Zucker schrumpft, verkümmert in den neuralen Zellen die Sehnsucht nach Begegnungen. Das Stammhirn verliert die Fähigkeit, Adrenalin zu pumpen. Das limbische System vergisst seine Leichtigkeit in besonderen Situationen. Der Kortex verarmt an Sprache und Werten. Das wollen Männer auf Flughäfen nicht.

Verkaufssynapsen bilden

Das Faszinosum Gehirn braucht Eindrücke, um Hunderte Milliarden Nervenzellen zu verknüpfen. Dafür arbeitet es ständig, nimmt Millionen von Bits pro Sekunde wahr und prüft sie auf Relevanz. Das geschieht unbewusst. Lediglich 50 Bits gelangen durch die Filter ins Bewusstsein (vgl. Stangl 2015), werden als beachtenswerte Reize identifiziert. In jeder der 86.400 s täglich bis ans Ende des Lebens dürfen wir entscheiden, ob wir diese Auswahl annehmen oder nicht. Wir tun es zunehmend weniger. Weil wir die Begegnung mit Menschen meiden, weil das Kommunizieren im Netz einfacher scheint. „Im Grunde sind es doch die Verbindungen mit Menschen, die dem Leben seinen Wert geben“, sagte einst Wilhelm von Humboldt. Damals war die Welt analog und die Kontaktlinie messbar mit einer Armlänge. Das ist bis heute das Distanzmaß für ein zugewandtes Gespräch, zum Beispiel im Verkauf.

Fokus auf den Verkauf

Sie steigern Ihre Umsätze durch eine zugewandte Kommunikation. Konkret: Erkennen Sie den Spirit eines Verkaufsgesprächs, indem Sie Stimmungen einfangen und wirken lassen. Versuchen Sie stets, die Kontaktlinie zum Kunden zu halten, indem Sie seinen Gefühlen folgen, Pausen einräumen, aber den Blickkontakt fordern.

4.2 Werteräume verschließen sich

When you stop doing things for fun, you might as well be dead.
(Ernest Hemingway)

Errege Aufmerksamkeit! Dieser Verkäuferspruch steht auf der Skala der Ziele ganz oben. Ob Geox seine Schuhsohlen wie ein Dampfbügeleisen präsentiert oder Richard Branson sich ein Model beim Surfen auf den Rücken schnallt – es geht immer um Aufmerksamkeit. Auffallen ist die Triebfeder für Erfolg. Um diesen zu erreichen, muss eine Cross-Media-Strategie her, sagen die PR-Experten. Das heißt im Klartext: Wirbel auf allen Kanälen – und dazu zählt ein Buch.

Ein Buch kann bekannt machen, manchmal reich, wenn es Lesern Überraschendes und Neues bietet. Seine Berechtigung am Markt sind seine Lösungen auf die drängenden Fragen der Zeit und damit wird im Falle des Buches die Aufmerksamkeit anders definiert als in der Werbung. Denn ein Buch hat einen nachhaltigen Wert und sollte nicht einzig als PR-Instrument dienen – auch wenn das manche Autoren anders sehen mögen.

Die Motivation für das Schreiben flotter Zeilen mit buntem Einband mag sich für Verkäufer darin gründen, als Speaker auf großer Bühne zu stehen. Sie ahnen bereits meine Meinung dazu: Verkäufer sind keine Stars. Sie sind Arbeiter. Auf der Straße. In Unternehmen. Manchmal im Netz – immer im Gespräch. Ihnen sollte kein roter Teppich ausgerollt werden. Das lenkt sie ab von Feldstudien und Evaluierungen. Einige Veranstalter von Best-of-Happenings sehen das anders. Sie nutzen Verkäufer als Redner und diese

lecken Blut. Spot an. Ton ab. Der Speaker-Verkäufer blickt auf sein Publikum und hofft auf ein Echo seiner Alltags- und Businessweisheiten. Er brüllt ins Mikro. „Du schaffst alles! Vertrau dir! Hol dir den Erfolg! Du bist gut!“ Ob dieser Anstrengung beginnt er zu schwitzen, entledigt sich seines Jacketts, lockert die Krawatte, krepelt die Hemdsärmel hoch. So sehen Gewinner aus, denkt er – und verneigt sich mitten hinein in den Applaus.

Seine Zuhörer lassen sich mitreißen, weil sie das Muster der Schlagwörter kennen – aus den sozialen Netzwerken, aus den Online-Redaktionen. Ihr Gehirn hat sich diesem Takt angepasst. Was aber fehlt, ist der lange Atem, um solchen Plattitüden einen Sinn einzuhauchen. So werden sie die Appelle der Rede bis zur Saaltür tragen, danach verflüchtigen sie sich. Erfolg entsteht nicht auf Zuruf. Nur wer selbst schwitzt, wird ihn spüren. Schon Altmeister Goethe schrieb in *Wilhelm Meisters Wanderjahre* (1986): „Es ist nicht genug, zu wissen, man muß es auch anwenden; es ist nicht genug, zu wollen, man muß es auch tun.“

Das Schweigen im Verkauf

Nun mag der Tanz um die eigene Eitelkeit zu schrillen Ratgebern passen. Vielleicht erreicht Lautstärke sogar ein Quantum an Aufmerksamkeit. Dennoch glaube ich, dass wir im Verkauf hin und wieder schweigen sollten, um uns eine Zeit der Besinnung zu gönnen. Rückblicke sind ein Merkmal für nachhaltigen Erfolg. Es ist wichtig innezuhalten, damit der Alltag nicht zur Blaupause wird.

Es ist kein Zufall, dass den Literaturnobelpreisträger Patrick Modiano eine Sprache auszeichnet, die melodios und langsam ist. Nach der Preisverkündung sagte der große,

schüchterne Mann: „Ich gehöre einer Generation an, die zwischen den Stühlen hängt. In Zeiten meiner Kindheit hat sich die Welt nicht so sehr verändert. Und nun beschleunigt sich das. Es ist also eine Übergangsgeneration. Deshalb ist man feinfühler, wenn sich die Stimmung verändert, und man versucht, diese Art der Entwicklung in den Büchern, die man nach und nach schreibt, deutlich zu machen.“ (Zeit Online, 9.10. 2014). Er zählt zu einer anderen Generation als ich und dennoch beeindruckten mich seine Worte. Ja, Entwicklung lässt sich nicht mit einem Klick bestimmen. Sie geschieht ganz einfach: nach und nach.

Fokus auf den Verkauf

Nach einem Verkaufserfolg steht die Evaluierung auf dem Programm. Welche Maßnahme bewirkte welche Kunden- und Medienreaktion? Welche Art der Kommunikation brachte ein positives Kundenfeedback? Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Strategie zu planen und immer wieder aufgrund Ihrer Erlebnisse in der Praxis zu überarbeiten.

4.3 Freunde im Netz oder Gespräch in der Wirklichkeit

Wenn man einem Menschen richtig nahesteht, dann kann man seine Stimme hören, wenn man seine Texte liest. (*Quelle unbekannt*)

Was damals im Vertrieb die Großdatenbank war, das sind heute weitgehend die Kontakte im Netz. Die wollen Zuwendung. Dann sind sie treu. Das geschieht, wenn Sie

nahezu täglich mit ihnen kommunizieren und den Nutzwert fürs Lesen in die Höhe schrauben.

Unternehmen haben ihre Berührungängste auf dieser freundschaftlichen Ebene längst verloren. Wer sich für innovativ hält, der richtet sich Profile bei XING, Facebook, Google+ oder LinkedIn ein. Laut aktueller Bitkom-Studie (2012) entscheiden sich 47 % deutscher Unternehmen für eine Präsenz in den sozialen Netzwerken. Drei Gründe für dieses Engagement sind: Bekanntheit erhöhen, Kunden akquirieren, Mitarbeiter rekrutieren. Damit lassen sich Unternehmen auf einen lockeren Ton ein, auf ein Schreiben auf Augenhöhe. Das finde ich per se gut. Denn Werbung braucht eine breite Ansprache. Im Umkehrschluss bedeutet das Ergebnis der Studie: 53 % der Unternehmen entscheiden sich gegen die Online-Kommunikation im großen Stil. Gefragt nach den Gründen, nennen sie unter anderen: Das passe nicht zur Unternehmenskultur. Da werde ich hellhörig, weil ich denke: Diese Unternehmen teilen ihr Wissen in Räumen, gebaut aus Beton, Stahl und Glas, gestrichen mit Farbe und gefüllt mit physisch anwesenden Menschen.

Bei wachsendem Wettbewerb und sinkenden Margen geht es darum, mit einem seismografischen Gespür auf Marktänderungen zu reagieren. Ein Ohr an den Computer zu pressen, wird kaum Hinweise auf Veränderung liefern. Mit den Kunden, der wertvollsten Ressource eines Unternehmens, ständig und persönlich zu kommunizieren, das wird auf Dauer das Überleben garantieren. Denn Sie wissen ja, dass der Kunde Ihre Kosten zahlt. Bleiben Sie also neugierig, sehen Sie die Kundengefühle voraus. Pflegen Sie Ihre sogenannten Freunde im Netz, aber gehen Sie ebenso auf Tuchfühlung im Gespräch. Lassen Sie die Bedeutung der

Netzwerke dorthin wandern, wo ich sie sehen will: als Zusatzinstrument im Marketing, als Warm-up vor dem Hand-schlag.

Wenn Wahrheit hilft

Als Verkäufer weiß ich um Ihre ständige Zeitnot und ich unterstelle keinesfalls Bequemlichkeit, wenn Unternehmen den E-Mail-Verkehr einer Autofahrt samt Außentermin vorziehen. Dennoch will ich Sie ermutigen, genau das zu tun. Betrachten wir das Beispiel Recruiting. Unternehmen sind umso erfolgreicher, je engagierter und fähiger ihre Mitarbeiter agieren. Daher sind Personaler gut beraten, wenn sie auf die Auswahl der Kandidaten großen Wert legen. Bitte bedenken Sie: Das Bewerbungsgespräch bei einem Kaffee und einer Schulter-an-Schulter-Sitzposition erweitert das Wahrnehmungsfeld enorm. Sie hören, sehen, riechen, interpretieren die Pause zwischen den Worten. Wenn die Stimme flattert oder sich eine Nuance erhöht oder dem Gesichtsausdruck des Kandidaten widerspricht, dann lohnt es sich nachzuhaken, um am Schluss vielleicht festzustellen: „Wir zwei werden in diesem Job nicht glücklich, lassen Sie uns eine andere Form der Zusammenarbeit finden, denn Ihre Talente liegen jenseits des Verkaufs.“

Nun könnten Sie denken, in diesem Menschen bricht nach diesem Urteil eine ganze Wertewelt zusammen. Alles, was der Kandidat anstrebte, wird mit einem Mal weggerissen wie der vielzitierte Boden unter den Füßen. Ich kann Ihnen jedoch versichern: Das Gegenteil ist der Fall. Ich habe in vielen Gesprächen erlebt, dass ehrliche Worte bei der Karriereplanung helfen. Oftmals erkenne ich zunächst ein Stocken, dann eine Spur von Erleichterung und

nach einer Pause ein Nicken. Was folgt, ist eine befreite Zustimmung, verbunden mit der Frage: „Wo genau sehen Sie meine Stärken?“ Dieser Moment setzt einen Meilenstein in der persönlichen Entwicklung.

Profile jenseits von Daten

Nach 30 Jahren Recruiting-Erfahrung kann ich sagen: Nicht jeder ist zum Verkäufer geboren und nicht jede digitale Persönlichkeitsanalyse kann diese Tatsache aufdecken. Diese Programme bestehen aus Algorithmen, errechnen Standardantworten aus Standardfragen – und vergessen die individuellen Charakterfärbungen, die sich nicht wie ein biometrischer Fingerabdruck bemessen lassen. Erst die Summe aus Programmen und Gesprächen von Mensch zu Mensch zeichnet ein annähernd detailliertes Bild. Um das zu erkennen, lohnt sich die Autofahrt durch das Verkehrschaos Ihrer Stadt.

Übrigens halte ich wenig von dem Mythos um die Talente. Auch im Verkauf. Ich bin mir sicher: Jeder Mensch wird mit einer Menge Fähigkeiten geboren. Die müssen entdeckt werden. Von den Eltern. Den Lehrern. Den Personalern. Auch das kann nur jenseits der Netzwerke geschehen, und ich hoffe, der Trend zu einer Ausbildung via virtueller Seminare, der macht nicht gänzlich Schule. Dann würden die feinen Fähigkeiten eines Menschen unsichtbar bleiben.

Fokus auf den Verkauf

Die Verkaufslinie vom Erstkontakt bis zum Abschluss besteht aus Postings, E-Mails, Telefongesprächen *und* dem Termin in der Wirklichkeit. Diese Linie durchzuhalten, nicht auf halber Höhe den Lauf abzubrechen, das macht Verkäufer zu einem flexiblen Allrounder, zu einem Wissensmanager der Zukunft.

Kriegsschauplätze – wollen Sie da wirklich hin?

Streiten Sie noch oder verkaufen Sie endlich? Sicher, Sie können über jedes Stöckchen springen, das ihnen hingehalten wird. Sie können sich Minuten, Stunden, Tage oder sogar Jahre mit einem potenziellen Neukunden streiten. Über Preise, ein schlechtes Geschäft oder über das, worüber Sie halt gerne streiten. Sie dürfen es aber auch lassen. Ein Merkmal erfolgreicher Menschen ist deren Optimismus. Denn Optimismus ist Macht. Optimisten haben zum einen Erfolg, weil sie fest daran glauben, dass sich alles zum sehr Guten wenden wird, zum anderen, weil ihre Erfolgserwartung bedingt, dass sie sich viel stärker ins Zeug legen. Für sich und den Kunden. Wer wenig erwartet, der fühlt sich auch nicht motiviert.

Kriege werden von schwachen Menschen geführt, deren Stimme versagt hat. Und wer es nötig hat, sich mit seinem Kunden zu streiten, während oder nach einem Verkaufsgespräch, der sollte seinen Job wechseln. Mit Streiten meine ich nicht, klar und deutlich, ggf. sogar kontrovers zu diskutieren. Eine Diskussion ist häufig Pflicht und sogar ein gesunder Prozess und stellt nicht gleich die gesamte Beziehung in Frage. Wer bockig, beleidigt in seinem verletzten Ego streitet, der sollte sehr ernsthaft über folgende wahre Aussage nachdenken: „The customer is king, he makes paydays possible“ Anders ausgedrückt: Überlegen Sie doch mal, wer hier wen braucht ...

Literatur

- Bitkom. 2012. *Social Media in deutschen Unternehmen*. Berlin: Bitkom.
- von Goethe, Johann Wolfgang. 1986. *Wilhelm Meisters Wanderjahre*. Leipzig: Reclam.
- Haas, Michaela. 2010. „Mir entgeht kein Gesichtsausdruck“ Interview mit Paul Ekmann. <http://www.sueddeutsche.de/wissen/ein-luegenexperte-im-interview-mir-entgeht-kein-gesichtsausdruck-1.471158>. Zugriffen: 7. Aug. 2015.

- o. V. 2014. Höchste Auszeichnung für Patrick Modiano. Zeit Online 09.10.2014. <http://www.zeit.de/kultur/literatur/2014-10/literaturnobelpreis-fuer-den-franzosen-patrick-modiano>. Zugegriffen: 24. Juli 2015.
- Popcorn, Faith. 1993. *Der Popcorn-Report*. München: Heyne.
- Spitzer, Manfred. 2012. *Digitale Demenz*. München: Droemer.
- Stangl, Werner. 2015. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/GEDA-ECHTNIS/ModelleSpeicher.shtml>. Zugegriffen: 19. Juni 2015.
- Statista. 2015. Welchen Beruf würden Sie auf keinen Fall ausüben? <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/183994/umfrage/ranking-unbeliebter-berufe/>. Zugegriffen: 6. Okt. 2014.
- Statistisches Bundesamt. 2011. *Blickpunkt: Ältere Menschen in Deutschland und in der EU*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

5

Leben: Mehr als ein Masterplan

Je weiter sich eine Gesellschaft von der Wahrheit entfernt, umso mehr hassen sie die, die die Wahrheit sagen. (George Orwell)

Reisen bereichert – die Sinne und die innere Landkarte. Es hinterlässt Eindrücke im Gehirn, weil Blicke, Begegnungen, Gerüche die Gefühlswelt im Kopf erweitern. Ich gehe sogar weiter und behaupte: Reisen baut Stress ab, weil es Abwechslung bietet. So sehr ich für eine regionale Verankerung bin, für ein Zuhause in einem vertrauten Städtequartier, so sehr zieht es mich doch fort von heimeligen Plätzen. Fernweh nennen es die einen, Forscherdrang die anderen. Ich habe noch nie viel auf Begrifflichkeiten gegeben, für mich ist die Motivation einer Entscheidung wichtig und die heißt in meinem Falle: Sehnsucht. Nach Überraschungen. Nach Außergewöhnlichem. Nach einem Kick, der am Alltag zerrt, bis das Band der Routine zu reißen droht. Nicht der von Red Bull gesponserte Sprung vom Rande der Atmosphäre schüttet mein Adrenalin aus, sondern das Sammeln eigener Eindrücke in diesem Leben fasziniert mich.

Seit Google Earth die Welt vermessen hat und YouTube die Kicks der anderen streamt, herrscht planbare Lange-

weile. – Die wird die Zivilisationskrankheit der Zukunft sein. Sie umschreibt eine Leere in der täglichen Einheitssoße aus Aufstehen, im Stau stehen, aus Bürotür schließen für acht Stunden, um Stapel abzuarbeiten, zum Telefon zu greifen, E-Mails zu versenden und vielleicht in einem Meeting einzunicken. Zu Hause setzt sich dieser Dämmer-schlaf vor dem Smart-TV am Abend fort. Solch ein Rhythmus ist üblich in den 13-m²-Büros der Verkäufer. In diesem Schachtelmaß wird die Luft dünn im Laufe des Tages, weist am Ende einen viel zu hohen Gehalt an Kohlendioxid auf und das macht bekanntlich träge. Ich frage mich: Wo bleibt Raum zum Entwerfen kleiner Unvernünftigkeiten, die Schleusen öffnen können für ein Querdenken und Weiterdenken? Wo wird der Elan der Mitarbeiter spürbar, die Welt jenseits von Bürorichtlinie zu bewegen und Tempo auf die Straße zu bringen? Effizienz wird mit Routine verwechselt. „Boreout“ nennt die Wissenschaft dieses Phänomen, dem sich neben anderen die TU Darmstadt widmet: Das ausschließliche Arbeiten an standardisierten Prozessen könne erhebliche negative Effekte auf die Innovationskraft und Kundenorientierung von Servicemitarbeitern haben und zum Boreout-Syndrom führen, mahnt die leitende Professorin und wirft ein großes Problem vieler Mitarbeiter in Unternehmen auf: „Wenn sie unter Langeweile, unter einer Sinnkrise leiden in ihrem Unternehmen und dies artikulieren, dann kann das durchaus damit verwechselt werden, dass sie demotiviert sind, dass es einfach, ja schon fast in die Richtung Leistungsverweigerung eingeordnet wird.“ (Stock-Homburg 2014). Diese Aussage ist wertvoll. Die aktiviert das Angstzentrum der Politiker, die eines wollen: ein Volk mit Erfindungs- und Leistungsgeist, und nicht

mit schrumpfendem Frontallappen, weil sie verlernt haben, sich kreativ zu betätigen.

Früher war Langeweile oftmals die Geburtsstunde großartiger Ideen. Man war noch fähig, sich auf den Moment zu konzentrieren, ähnlich einer Meditation. „Langeweile ist ein böses Kraut, aber auch eine Würze, die verdaut“, war ein Spruch von Goethe und der sinnierte bekanntlich oft am Tag. Heute bedeutet Langeweile das Glotzen auf Displays mit wechselnden Tools. Das Gehirn kommt nicht zur Ruhe und findet keinen Ankerpunkt, um über ein einziges Thema zu reflektieren. Diese Tatsache schädigt auf Dauer die Denk- und Empfindungsweisen. Eine solche Dauerschleife führt in eine Depression. Das ist gar nicht gut für die Kennzahlen der Republik.

Verkaufen braucht Leidenschaft

Ich sehe Verkäufer als besonders gefährdete Spezies an. Denn der Trend ihrer Arbeit geht hin zum Sitzen am Schreibtisch und Surfen im Netz. Sie arbeiten Papierstapel ab, schreiben Berichte, codieren Zahlen, recherchieren sich fort von ihrer eigentlichen Aufgabe, nämlich zu reden, zu überzeugen und mit Hirn und Sympathie einen Kunden zu gewinnen. „Bevor ich mir da draußen eine blutige Nase hole, weil ich vor verschlossene Türen renne, lerne ich lieber von den Best-Practice-Wikipedias oder jage meine knackigen Sprüche in die sozialen Netzwerke“, mag manch einer denken – und scheitern. Ego und Erfolgspegel tendieren damit gen Null. Und hier beginnt das Frieren der Verkäufer, weil keine Leidenschaft mehr brennt für Worte, Taten, Abschlüsse. Was die Forschung als neues Phänomen bezeichnet, das ist für mich eine logische Entwicklung einer Vernachlässigung von Geist

und Körper. Menschen blühen nicht auf, wenn sie vertraglich dazu verdonnert werden, acht Stunden nach Vorschrift zu handeln, wenn Richtlinien sie einschränken und Stechuhrn die Arbeitszeit im Gebäude als wertvoller erachten als der Einsatz auf der Straße, vor Ort beim Kunden. Dann verschwindet mit der Zeit diese angeborene Sehnsucht nach Freiheit. Erinnern Sie sich an den Mann mit dem Model auf dem Rücken, den ich im vorigen Kapitel erwähnte? Richard Branson, was immer Sie von seinen medienwirksamen Auftritten halten, macht den Richtlinienkonformisten gerade vor, was wirkt: Er überlässt es seinen Mitarbeitern, wann sie ihrer Lust auf Reisen nachgeben. Sie melden sich ab und fliegen davon. Sammeln Eindrücke, bringen ihre Spannungsschnur zum Reißpunkt und kommen voller Verve für ihre Arbeit zurück. Das spart Kosten. Für Studien zum Burnout, für Medikamente gegen Traurigkeit. Ein Masterplan für ein Leben ist ein individueller Entwurf, und ich finde: Er sollte immer außergewöhnlich sein.

5.1 Theorie auf dem Reißbrett und Praxis im Alltag

Wenn du ein Problem nicht lösen kannst, liegt es daran, dass du dich an die Regeln hältst. *(Paul Arden)*

Kommen wir zurück zur Reiselust und damit zu den Städten dieser Welt. Jede hat ihr Vorzeigeprojekt, entstanden auf dem Reißbrett, diktiert in die Wirklichkeit. Die Häuser

ähneln einander. Mehrstöckig gebaut, Balkone vorgelagert, in Reihen angeordnet. Eine Mauer zum Schutz ist modern. Eine enge Bauweise soll die Kommunikation fördern. Der kleine Park in der Anlagenmitte steht als Zeichen für diesen Trend. Generell ist Ruhe in der Urbanität ein Gebot, deshalb parken die Autos vor den Toren der Anlagen. Mir scheint, den Architekten und Stadtplanern unserer Zeit fehlt die Fantasie für den Alltag. Mir scheint, sie betrachten ihre Entwürfe als universell. Sie entwerfen ihren Masterplan, geleitet von der Idee, die Co2-Emissionen zu senken, den Abfall zu 100 % zu recyceln. Was im Park wie ein Biotop anmutet, ist in Wahrheit ein Bakterienbecken, um den Restmüll geruchsneutral zu zersetzen. Die Blümchen am Rande untermalen diese Idylle. Was einer Steinfassade ähnelt, ist eine Ummantelung von Sensoren. Öffnen wir einmal das schwere Eingangstor einer realisierten Bauweise, blicken wir einmal hinein in eine solche Wohnung, irgendwo in London, Amsterdam oder Berlin. Was Sie heute verwundert, wird morgen Normalität – oder auch nicht. Die entzückten Rufe der Planer, als Masdar City in Dubai 2008 startete, um den Begriff der Smart Cities voranzutreiben, die sind längst verklungen (vgl. Daily Green [2010](#)). Den Investoren geht das Geld aus. Schlimmer noch: Die Wirklichkeit hat diese Vision längst überholt. Menschen wollen keine baugewordenen Masterpläne, kein Corporate Living, in dem die Individualität des Seins sich verliert.

Als Bewohner einer Smart City werden Sie niemals wieder einen Schlüssel verlieren. Es gibt keine mehr. Biometrische Fingerprints öffnen Ihnen Türen und messen gleichzeitig Ihre Körpertemperatur. Bei Alarm speichert sich der Wert auf Ihrer Gesundheitskarte, denn selbstverständlich tragen

Sie einen Chip in Ihrer Uhr, die ein Signal zum Blutdruckmessen weiterleitet und sich direkt mit der Versandapotheke bei Bedarf verbindet. Alles funktioniert nach Plan. Keine Schwäche bleibt mehr verborgen, kein Bedürfnis unbeachtet: Der Kühlschrank misst die Leere in den Fächern und sendet die Message an den Store im Netz. Die aufgerüstete Toilette ermittelt den Säuregehalt des Urins und speichert diesen Befund als Grundwert für die nächste Prophylaxe beim Arzt. Die Pillen für Ihr Wohlbefinden werden dort auf der Empfangstheke für Sie bereitliegen, bereits bezahlt per Handy, bargeldlos. Denn spätestens seit das iPhone 6 zur Geldbörse wurde, docken die Kreditkartenunternehmen im persönlichen Datengewölk an. Sollte es Schwierigkeiten geben, hört Siri, die freundliche Apple-Stimme, zu und versucht zu verstehen, was Sie meinen und antwortet, was Sie hören wollen.

George Orwell müsste seinen dystopischen Roman neu schreiben, um mit einem Entwurf eines Überwachungsstaates seinen Lesern das Gruseln zu lehren. Wer heute noch visionäre Szenen entwerfen wollte, der müsste sich umdrehen, nach hinten blicken und sich erinnern an Zeiten, als der Mensch noch die gesamte Gestaltungspalette des Alltags selbst in der Hand hielt. Als es noch möglich war, sein Leid einem Freund in der Kneipe zu offenbaren statt einer Sprachbox von Amazon aus dem Bücherregal. Als man noch im Verborgenen weinen konnte, ohne dass die digitale Community zusah, wie ein Taschentuch voller Tränen sich auflöste. Solche Szenarien führen heute zu einem Stirnkräuseln, denn Trost zu spenden oder Geheimnisse für sich zu bewahren, das werden langsam vergessene Relikte in diesem Theater.

Die Traurigkeit in den Augen

Ich will den Mut haben zu heulen, wenn mir danach ist. Ich will mich einschließen können in ein Refugium, das ich meine Wohnung nenne, und niemanden als unsichtbare Größe in diesen Räumen wissen. Ich will mir das Vertrauen in Menschen bewahren, mit denen ich reden, lachen, lästern kann und nicht jeden Spruch in Facebook wiederentdecke. Transparenz macht unfrei und ich glaube, wir sind dabei, einen bedeutenden Wert der Freiheit zu verlieren: die Selbstbestimmtheit. Damit komme ich zurück zu den Smart Cities, gebaut für ein durchleuchtetes Leben: Wenn Bedürfnisse nahezu unsichtbar erfüllt werden, dann schrumpfen sie auf chipgesteuerte Routine. Dann verkümmert das Wunschdenken, das Zielesetzen, das Ackern für Erfolg. Was fühlt sich für Sie besser an? Ihre Frau ruft aus dem Bad: „Schatz, holst du bitte Brötchen? Ich dusche gerade.“ Sie werfen einen Blick aus dem Fenster. Es regnet. Der Wind pfeift um die Ecken. „100 m Morgensprint“, denken Sie, schlagen den Mantelkragen hoch und stapfen gegen die nächste Böe an. Sie grüßen auf dem Weg den Nachbarn, streicheln die Katze, atmen tief die Kälte in Ihre Lungenbläschen ein und gehen die nächsten 80 Schritte zum Bäckerladen. Die Dame hinter der Theke nickt Ihnen fröhlich entgegen: „Wie immer?“, und reicht die Tüte mit einem zauberhaften Grübchenlächeln über die Theke: „Lassen Sie die offen, die Brötchen sind noch warm.“ Ein Duft nach Salz und Mehl strömt Ihnen entgegen und kurzerhand greifen Sie hinein und beißen in die Herrlichkeit. Die Kruste zerspringt knisternd zwischen den Lippen, während der warme Teig auf der Zunge schmilzt. – Oder aber es geschieht folgendes Szenario: Ihre Frau duscht und mit

dem ersten Wasserstrahl wird der Impuls für zwei Tassen Kaffee an die Maschine in der Küche gesendet. Zeitgleich wird der virtuelle Brötchenservice informiert. Sie warten im Wohnzimmer auf die Erfüllung des Befehls, gehen auf und ab, haben Hunger und ärgern sich, wie lange der Transport dauert. Gereizt aktivieren Sie via Tablet den Lieferstrecken-Konfigurator. Eine Head poppt auf: Wetterbedingte Verzögerung von 5,3 min. Sie starren auf das Display, bis das Symbol am oberen Rand grün blinkt. Zeitgleich ertönt ein Gong an der Tür. Die Brötchen sind da.

Zwischen Bestellung und Lieferung haben Sie den Nachbarn nicht begrüßt, die Katze nicht gestreichelt, den Wind nicht gespürt, mit der Bäckersfrau nicht geflirtet. Es gab keine Begegnung von Mensch zu Mensch, nur eine Detailanalyse in der Cloud. Mich irritiert die Vorstellung, dass solche Masterpläne das Leben, dieses kostbare Geschenk von wenigen Jahrzehnten auf diesem Planeten, beeinflussen. Ich bin kein Gegner von Fortschritt, aber ein Revoluzzer gegen das langsame Sterben der Persönlichkeit. Menschen verlieren ihre Fähigkeit, selbst einzuschätzen, wo ihre Bedürfnisse liegen. Sie müssen sich nicht mehr bemühen, diese zu erfüllen durch Willens- und Muskelkraft. Aber: Bequemlichkeit macht dick und dumm und schweigsam. Ich glaube, der Preis für dieses technologische Styling im Alltag wird hoch sein: das Verarmen der Sprache.

Ich spreche als Vollblutverkäufer täglich mit Menschen. Ich habe die Fähigkeit noch nicht verlernt, hinter einem Fassadenlächeln die Traurigkeit in den Augen zu sehen oder hinter einem Wortschwall eine unsichere Haltung zu vermuten. Meine Profile von Kunden rastern sich aus Wahrnehmungen in Echtzeit. Sie sind immer situativ und

dadurch überraschend. Sie sind niemals berechenbar, weil die Sprache und die Stimmungen die Momente färben. Lassen Sie uns deshalb im nächsten Kapitel über die Macht der Worte reden.

Fokus auf den Verkauf

Topverkäufer und tolle Kunden kommen nicht von unterschiedlichen Planeten, sondern sie treffen sich an einem netten Platz auf dieser Erde und fangen an zu reden.

5.2 Die Macht der Worte

Ein weiser Arzt sagte mal, die beste Medizin für Menschen sei Liebe. Ein Patient fragte: „Und wenn das nicht reicht?“ Der Arzt lächelte und sagte: „Dann musst du die Dosis erhöhen.“ (*Quelle unbekannt*)

Der Verhaltensforscher Albert Mehrabian fand in den 1970er-Jahren heraus, dass die Wirkung eines Menschen zu 55 % von seinem Aussehen, zu 38 % von seiner Stimme und nur zu 7 % von dem inhaltlichen Gewicht seiner Worte abhängt. Ich bezweifle das. Menschen werden erst bedeutsam durch ihre Sprache, durch Wortbilder, die sie zeichnen. Da ist das Label im Sakko völlig egal. Die Sprache ist das gewichtigste Pfund im Brocken Charisma. Wem es gelingt, Metaphern zu finden, die die Ohren klingeln lassen, dem fliegt die Aufmerksamkeit zu. Sprache bewegt die Welt und diese Tatsache bleibt auch den IT-Technologen nicht verborgen.

Seit rund zwei Jahren arbeitet ein Team um den Kognitionswissenschaftler Benjamin Bergen an der Universität

in San Diego an einer Software namens „Metaphor Program“. Sie speichert unsere Worte, unsere Metaphern aus Facebook, Twitter und Blogs. Sie analysiert unsere Gedanken und Absichten. Der Auftraggeber ist kein geringerer als die US-Regierung. „Die Rechner sollen erkennen, ob wir konservativ denken oder fortschrittlich, was wir für unmoralisch halten, welche Einstellung wir zu Krisen, Krieg und Korruption haben. Kurz: Sie sollen durchschauen, wie wir ticken – ein Lauschangriff auf unser Weltbild.“ (vgl. Schramm und Wüstenhagen 2012)

Wäre diese Software ein Segen für Verkauf und Vertrieb? Ich finde: nein. Weil hier Schriftlichkeit im Mittelpunkt steht. Das schmälert die Bandbreite der Kommunikationsmöglichkeiten, denn: Der Schrift fehlt der Schall. Der ist nötig, um die Sprache durch Stimme wirken zu lassen (siehe auch Abb. 5.1). Der wird von Raumwänden als Echo zurückgeworfen, passiert das Trommelfell, erzeugt Schwingungen bis ins Gehirn und weckt auf dem Weg ins Sprachzentrum bestenfalls Sympathie. Im Verkauf bleibt keine Zeit, um Metaphern durch eine Software zu analysieren, keine Muße, um zwischen geschriebenen Worten hin und her zu scrollen. Im Verkauf zählt die Konzentration auf den Augenblick.

Intuition statt Verkaufsabrakadabra

In meinen Seminaren werde ich häufig gefragt: Was unterscheidet einen Topverkäufer von einem Durchschnittsmitarbeiter? Unabhängig von Produkt und Branche antworte ich: Es gibt Menschen, die verstehen es, ehrlich, gewissenhaft und zuverlässig zu arbeiten. Die finden ihre Mitte im Leben und im Beruf gleichermaßen. Wenn sich beides vermischt

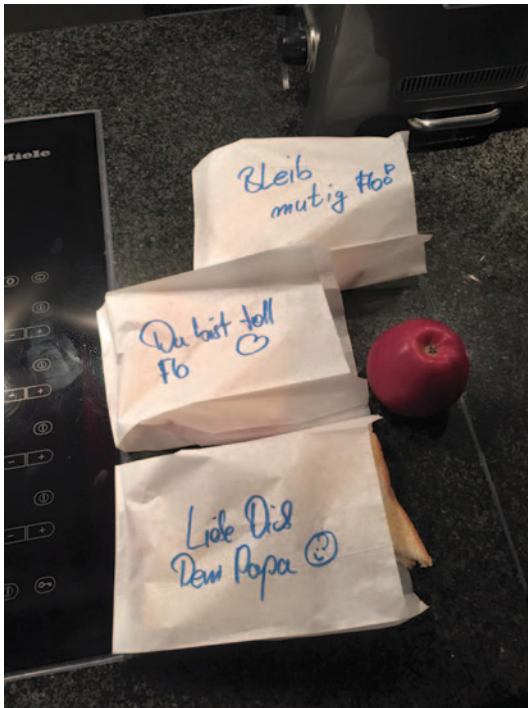


Abb. 5.1 Ein Text ohne die menschliche Resonanz des Augenblicks ist nur eine Information

zu einer Persönlichkeit, dann ist diese Symbiose die beste Grundlage für Erfolg. Meine Antwort an die Studenten lautet also: „Seien Sie Sie selbst, dann wirken Sie anziehend.“ Ein Kunde merkt, ob Sie in einem Gespräch einem Leitfaden folgen, den Strategen als Best Practice entworfen haben, ob Sie zu rhetorischer Akrobatik neigen, um den anderen schlittern zu lassen. Oder ob Sie ihm ganz einfach persönlich begegnen. Finden Sie das Besondere am anderen. Stellen Sie Fragen, hören Sie zu, reflektieren Sie, bewerten Sie

und bleiben Sie dabei authentisch. Verkaufen ist ein solides Handwerk und es kann zur Kunst werden, wenn Sie die folgenden fünf Phasen eines Gespräches beachten:

1. Die Vorbereitung

Ich gehe davon aus, Sie sprechen mit Entscheidungsträgern im Unternehmen: mit Inhabern, Geschäftsführern, mit Managern im Personalbereich. Auf dieser Ebene bewegen Sie sich als Topverkäufer, alles andere wäre verlorene Energie. Es würde die Entschlusskraft fehlen. Deshalb: Ihr erstes Ziel lautet, einen Termin mit einem Menschen zu vereinbaren, der die Prokura hat, um die Unterschrift unter Ihren Vertrag zu setzen.

Mit einer Terminbestätigung liegt ein Berg von Aufgaben auf Ihrem Tisch, aber gehen wir der Reihe nach vor:

- Checken Sie die Werte, die Kultur, die Leitsätze des Unternehmens, das Sie besuchen werden.
- Sehen Sie sich die Kennzahlen der vergangenen fünf Jahre an.
- Durchblättern Sie den aktuellen Geschäftsbericht. Hier ist der Finanzteil eine Pflichtlektüre. Den Kreativteil dürfen Sie überspringen, denn der wird von einer Agentur entworfen.
- Ermitteln Sie den Need des Unternehmens.
- Schreiben Sie auf, was Sie bieten können, um den Need des Unternehmens in einen Marktvorsprung umzuwandeln.
- Nutzen Sie Google, Facebook, Twitter für Ihre Zwecke – und zwar als zeitsparendes Modul, als Recherchebasis für Ihren Abschluss.
- Entwerfen Sie sich Ziele für Ihr Gespräch.

- Erstellen Sie einen Katalog Ihrer Leistungen und untermauern Sie jede einzelne mit mindestens drei Argumenten.
- Gehen Sie in Gedanken die Begegnung durch, finden Sie Fallstricke, die Ihnen die Laune auf das Gespräch verderben könnten, zum Beispiel lange Wartezeit vor dem Gespräch, Unterbrechungen durch andere, kurze Zeitaktung oder gar Abbruch.
- Wenn es Ihnen gelingt, sich mental auf alle Unwägbarkeiten einzustimmen, dann können Sie im Ernstfall geschmeidig reagieren und zum Beispiel einen Folgetermin, ein Skype-Gespräch oder eine Summary des Gespräches anbieten. Sie können ihm Ihre Profilmappe überreichen mit Ihrem Leistungsprofil, Ihrer Vita, mit einer Referenzliste und mit einer Grobskizze zur erarbeiteten Strategie.

Eine Vorbereitung im großen Stil stimmt Sie ein auf das, was beim Verkaufen zählt: auf den langen Weg vom Wunsch zur Wirklichkeit.

2. Das Gespräch

Aufgrund Ihrer intensiven Vorbereitung haben sich Ihre Gedanken bereits auf das Verkaufsgespräch fokussiert. Entsprechend freundlich fällt das Warm-up aus. 80 % der Abschlüsse entstehen nicht durch Argumente, sondern durch Sympathie. Schaffen Sie also eine wertschätzende Atmosphäre, indem Sie Ihrem Partner den Vortritt lassen, um sich vorzustellen und sein Unternehmen zu präsentieren. Wie in einem Buch werden Sie die Signale zwischen den Worten wahrnehmen, kleine Ungereimtheiten erkennen. Schreiben Sie nicht mit, sondern trainieren Sie Ihr Gehirn.

Speichern Sie, was Sie für wichtig halten in Ihrem Kurzzeitgedächtnis, um es einige Sätze später wieder abzurufen. Würden Sie schreiben, ginge der Blickkontakt verloren. Sie brauchen Ihre Aufmerksamkeit zu 100 %.

- Achten Sie auf die Stimme: Trifft Ihr Gegenüber den Eigenton? Dann redet er in einer angenehmen Tonlage, in mittlerer Geschwindigkeit, und beides ist ein Indiz für Wohlgefühl.
- Achten Sie auf die Körperhaltung: Ist er Ihnen frontal zugewandt und sind seine Gesten fließend? Dann ist er in einem lockeren Muskelturnus. Prima. Das Gespräch läuft gut.

Topverkäufer kennen die Merkmale von Entspannung und Anspannung. Sie sind stets bereit, in ihren Handwerkskoffer zu greifen und ein Tool hervorzuzaubern, das einen Profi auszeichnet: Sie stellen Fragen, die die Gedanken des anderen triggern und zu ausführlichen, überraschenden Antworten führen. Leider neigen viele Verkäufer dazu, in Monologen zu versinken, wenn sie dem Gespräch Tempo geben wollen. Dabei gibt es eine alte Verkäuferregel, die an Strahlkraft nichts verloren hat: Wer fragt, der führt. „Fragen Sie sich zum Erfolg“, riet Vera Birkenbihl (2006). Und ich füge hinzu: Fragen Sie nach der Unterschrift unter dem Vertrag, wenn alles gesagt und getan wurde. Auch dieser Mut zeichnet einen Topverkäufer aus.

3. Sehen Sie Einwände vorher

Erfolgreiche Politikerberater weisen ein gemeinsames Merkmal auf: Sie bereiten Gespräche mit Journalisten derartig kleinkariert vor, dass kaum Platz für eine verbale

Überraschung bleibt. Sie sehen Einwände voraus und entwerfen Antworten, die in der Gesprächssituation schlagfertig wirken. Als sich Angela Merkel im Sommer 2014 dem Cicero-Streitgespräch stellte, da waren die Zuschauer gespannt auf provozierende Fragen. Die kamen auch. Aber die Kanzlerin setzte mit ihrem Blazer einen roten Farbtupfer in die Runde und versprühte ansonsten ihre Lässigkeit. Ihr Pressesprecher Steffen Seibert schien eine gute Arbeit der Vorbereitung geleistet zu haben, denn die Kanzlerin parierte nicht auf jede Frage, sondern setzte ein Stoppschild: „Wenn ich nicht fertig gedacht habe, kann ich nicht entscheiden.“ Ich finde, das ist ein Leitsatz für Verkäufer. Rahmen Sie sich diesen Satz ein. Treten Sie einen Schritt zur Seite, wenn es für Sie heikel wird. Einer Enge im Gespräch entkommen Sie nicht durch Angriff. Ein Profi bestimmt sein Tempo und seine Richtung selbst. Lassen Sie sich nie zu unüberlegten Worten reizen. Versprechen Sie, die gewünschten Informationen später zu liefern. Das gibt Ihnen Zeit zu überlegen.

4. Nachbereitung

Sie haben den Vertrag in der Tasche. Glückwunsch. Wenn Sie diesen Erfolg ohne Versprechen auf Incentives, Rabatte und Kompromisse auf Ihrem Konto verbuchen können, dann haben Sie Großartiges geleistet. Viele Verkäufer lassen nun die Korken knallen – und gehen über zum nächsten Kunden. Das ist ein Fehler. Für mich ist ein Vertrag erst die halbe Wahrheit. Um einen Kunden wirklich an sich zu binden, bedarf es einer intensiven Nachbereitung. „One mile more“, heißt die Devise und diese Nacharbeit findet am

Schreibtisch vor dem Computer statt. Topverkäufer begeistern sich für diese Pflichtaufgaben etwa so wie ein Maler, der seiner Wandfarbe beim Trocknen zusieht, und dennoch ist diese Disziplin entscheidend für den nachhaltigen Erfolg.

- Nutzen Sie Ihr CRM-Programm sowohl zur Kundendatenpflege als auch zur Stütze Ihrer Gedanken.
- Zeichnen Sie den Gesprächsverlauf nach, notieren Sie sich Eigenarten des Kunden, formulieren Sie seine individuellen Erwartungen.
- Entwerfen Sie perfekte Lösungen für den Erfolg dieses Unternehmens.

Fragen Sie sich:

- Für welche Werte steht Ihr Kunde?
- Welche Kommunikationsart ist ihm wichtig?
- Welche Leistung erwartet er von Ihnen?
- Wann haben seine Augen geblitzt vor Freude oder Zorn?
- Welche Mitarbeiter sind in seine Entscheidungen involviert?
- Welche weiteren Schritte wird er von Ihnen erwarten?

Unbedingte Termintreue und Klarheit im Handeln sind Erfolgstreiber vor, während und nach einem Kundengespräch.

5. Beziehungspflege

Um es vorab zu sagen: Den retrospektiven Anruf durch ein Callcenter halte ich für eine schlechte Angewohnheit. Sie katapultiert den guten Eindruck, den Sie im Gespräch

hinterlassen haben, auf Kellerniveau. Solche Anrufe sind wie automatisierte Zeitfresser, ärgerlich wie ein Käfer in der westfälischen Kartoffelsuppe. Stellen Sie sich einmal folgende Situation vor: Sie haben in einem Gespräch alles gegeben, von der Begrüßung bis zum Abschluss. Sie waren konzentriert, haben nach Lösungen gesucht, um ein passgenaues Modell für diesen einen Kunden zu konstruieren. Das dauerte vier Stunden, und zum Schluss stand zwischen Ihnen beiden etwas, das sich zwei Menschen im Business wie eine Perle bewahren sollten: Respekt. Sie gehen mit dem Versprechen auseinander, jeden einzelnen Punkt Ihrer Beziehungsagenda zu verwirklichen. Das wird einige Tage in Anspruch nehmen, aber Sie wissen beide: Dieser Einsatz lohnt sich, denn die Zusammenarbeit ist auf lange Zeit ausgelegt, in der Vertrauen wachsen kann. Während Sie am nächsten Morgen voller Elan an den Zielen arbeiten, hat Ihre Mitarbeiterin die Kontaktdaten an den Office-Service weitergegeben – zum Follow-up. So klingelt das Telefon bei Ihrem Gesprächspartner und irritiert hört er eine teilnahmslose Stimme, die einen auswendig gelernten Satz leiert: „Success-Research, Mareike Müller, guten Tag. Wir führen eine Umfrage zu den Kundengesprächen der Münsterland-Verkaufs-Trainer-GmbH durch und fragen nach, wie Sie das gestrige Gespräch mit unserem Herrn Wegemann auf einer Skala von eins bis zehn voten. Im Anschluss bleiben Sie bitte in der Leitung. Wir würden Ihnen gerne einige Fragen zu unserer Qualitätsverbesserung stellen. Vielen Dank.“

Hier erübrigt sich jeglicher Kommentar von mir.

5.3 Internet der Dinge und künstliche Intelligenz

Zwei Regeln für ein glückliches Leben: 1. Benutze Dinge, aber nicht Menschen. 2. Liebe Menschen, aber nicht Dinge. (*Quelle unbekannt*)

Teilen und Partizipieren, das sind nach Jeremy Rifkin (2014) die Werte der Zukunft. Mit seinem beachtenswerten Buch zum Rückzug des Kapitalismus proklamiert der Futurologe, wie sich eine Gesellschaft zu einer Nullkostenmentalität entwickelt. Ich finde das spannend und unterstreiche seine Sichtweise: Mit dem Internet der Dinge können wir bald schon in Heimarbeit produzieren, was der 3D-Drucker ausspuckt. Möbel, Autos, Häuser werden auf diese Weise hergestellt. Dann wird der Masterplan einmal auf Sicherheit gecheckt, um sich alsbald lustig zu verbreiten. Einmal entworfen und schon geteilt. Ständiges Neudenken entfällt. Das bedeutet sinkende Entwicklungs- und Produktionskosten. Das bedeutet auch eine steigende Marktmacht für Google, Amazon, Facebook u. Ä, denn die werden am Teilhype verdienen. Das Einzige, was noch stören könnte, ist unsere Restkreativität.

Deshalb arbeiten die Mächtigen im Netz mit Hochdruck an Robotern, an einer künstlichen Intelligenz, die auf alle Fragen im Business und im Leben Antworten liefert. Nur gelingt es Amazon und Co. bis heute nicht, eine entscheidende Größe zu vereinheitlichen, nämlich die Sprache. „Fachleute auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz werden Ihnen sagen, dass die größte Herausforderung ihrer Industrie die Sprachbarriere ist. Die Bedeutungsvielfalt

komplexer Metaphern und Phrasen zu verstehen und die Geschichte simultan in einer anderen Sprache zu erzählen ist womöglich die schwierigste aller kognitiven Aufgaben und die Fähigkeit, in der der Mensch bislang unerreicht ist“ (Rifkin 2014, S. 193).

Lasse ich meine erfolgreichsten Verkaufsgespräche einmal Revue passieren, dann fällt mir eines auf: In jedem dieser Gespräche fiel ein ganz besonderer Satz, einer, der zum Festhalten einlud. Ein Satz, der mit einfachen Worten den Kern aus Wissen und Wunsch bündelte. Der für eine Viertelsekunde länger in der Luft hing als üblich, bevor er sich im Kopf auflöste. Solche Sätze streifen das Gefühl. Sie sind immer persönlich, aber nie zu nah. Haben Sie einmal darüber nachgedacht, was ein Buch zur guten Lektüre macht? Es ist genau diese Gabe eines Autors, seine kleinen Einsichten zum Leben dezent über die Seiten zu streuen. Wie beruhigend, dass kein Roboter, keine Suchmaschine, kein Tool im Netz diese menschliche Fähigkeit ersetzt. Ihr Ziel sollte es sein, jedes Verkaufsgespräch mit solch einem Satz zu bereichern. Aktivieren Sie dieses Talent bereits vor dem Termin.

Sonnenbrand auf dem Arm

Montagmorgen, 10 Uhr früh, auf der Fahrt von Venice nach Santa Monica. In wenigen Minuten werde auf den Pacific Cost Highway Richtung Malibu einbiegen. Diana Krall singt ihr California Dreamin', ich summe mit, lasse die Fenster hinunter. Unwillkürlich stütze ich den Unterarm auf dem Rahmen ab. Es wird ein heißer Tag, 76°F. Vor mir liegt das Meer, an dessen Ufer die Surfer auf die Wellen warten. Jogger huschen durch diese Szene. Ich drehe die Musik lauter auf, die Sonne brennt mittlerweile auf meiner Haut und die Mundwinkel schieben sich nach oben. Ich denke an mein Meeting. Ein Jahr dauerte es, bis der Inhaber zu diesem Businesslunch einlud. Heute ist es soweit und

ich weiß, unsere Zusammenarbeit wird von der Stimmung abhängen, die wir uns erplaudern. Amerikaner gehen raus, um zu reden – in Restaurants, Bars, auf Golfplätzen. Geschäfte abzuschließen ist für sie ein Vergnügen. Für mich war der Weg bis zu diesem Termin alles andere als vergnüglich. Er hat mich Geld, Schweiß, Freunde und viele schlaflose Nächte gekostet. Panik war mein ständiger Begleiter, denn ich brauche diesen Kunden, um in L.A., meinem Unternehmensstandort seit einem Jahr, überleben zu können. Irgendwann, als ich fast schon aufgeben wollte, weil eine Vertröstung nach der anderen folgte, da habe ich meine Sequenz geändert.

„Panik ist ein schlechter Ratgeber“, habe ich mir gesagt, und mich auf meine eigenen Ressourcen besonnen. Mir wurde klar, ich kann andere nicht beeinflussen, meinen Erfolg von ihrem Handeln nicht abhängig machen. Wie viele Brüche habe ich in diesem Leben überstanden und das Aufstehen vom Boden fiel mir leichter, je mehr ich an mich selbst glaubte. Mir haftete plötzlich keine Abhängigkeit von einem Kunden an, und sei er noch so einflussreich. Vielmehr weckte ich wieder die Stärken in mir. Eine davon lautet: Payforward statt Payback. Gib erst einmal, bevor du Ansprüche stellst. Glaub an deinen Erfolg, statt die Verantwortung dafür anderen zu übertragen. Diese Einstellung macht unverwundbar, sie lädt zu Mut statt zu Selbstzweifel ein. Den Masterplan für unser Leben, den sollten wir niemals anderen überlassen. Wir sollten sehr genau überlegen, wer an welcher Stelle eine Rolle spielen darf und wer dieses Konstrukt stört. In dem Moment, in dem wir uns diese Fragen stellen, werden sich die richtigen Protagonisten melden. Bei mir war es dieser Kunde, dem ich nun entgegengehe. Er streckt mir seine Hand entgegen. Schlägt mir nach amerikanischer Sitte nahezu freundschaftlich gegen den Arm. Auf den Sonnenbrand. Das schmerzt. Aber Erfolg ist niemals gefühllos.

Sagen Sie Action

Action bedeutet Erfolg. Und unser Wunsch, Erfolg zu haben, ist beinahe so groß wie unser Bedürfnis zu atmen. Was ist Erfolg? Vor allem ist Erfolg nichts Unnatürliches. Erfolg

ist weitaus machbarer und natürlicher, als die meisten Menschen denken. Erfolg ist der Mut, große Träume und Potenziale, die wir alle bereits in uns tragen, zu verwirklichen – ihnen Raum zu geben. Ich fordere Sie auf, mutig zu sein.

Machen Sie sich mit dem „Ort“ Erfolg vertraut! Verlassen Sie die Routine eines ängstlichen Beraters, seien Sie mutig und sprechen Sie im Verkaufsgespräch die nächsten Schritte an. Graben Sie den Wunsch nach Erfolg wieder aus, und vergessen Sie so schnell wie möglich Ihre heruntergeschraubten Erwartungen. Geben Sie sich nicht mit weniger als Erfolg und Klarheit zufrieden. Entwickeln Sie die Lust nach mehr. Sagen Sie Action in Ihrem Leben und Verkaufsgespräch.

Literatur

- Birkenbihl, Vera F. 2006. *Fragetechnik ... Schnell trainiert*. München: Redline.
- Daily Green. 2010. Öko-Stadt Masdar City vorerst gestoppt: <http://www.dailygreen.de/2010/03/12/oko-stadt-masdar-city-vorerst-gestoppt-4032.html>. Zugriffen: 7. Nov. 2014.
- Rifkin, Jeremy. 2014. *Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schramm, Stefanie, und Claudia Wüstenhagen. 2012. Die Macht der Worte. Zeit Wissen Nr. 06/2012. <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2012/06/Sprache-Worte-Wahrnehmung/seite-4>. Zugriffen: 16. Juli 2015.
- Stock-Homburg, Ruth. 2014. Langeweile macht krank. Deutschlandradio: <http://dradiowissen.de/beitrag/boreout-langeweile-bei-der-arbeit-macht-krank>. Zugriffen: 7. Aug. 2015.

6

Emotionale Kommunikation: Streicheln der Seele

Das, was das Herz hält, kann man nicht loslassen. (*Quelle unbekannt*)

Der erste Schrei eines Neugeborenen ist ein berührender Moment. Biologisch entfaltet er die Lungenflügel und menschlich zeigt er: „Hier bin ich, bereit zu leben.“ Tränen und Demut sind die Antwort der anderen. Niemals wieder wird ein einziger Ton eine solche Fülle an Gefühlen erzeugen. Der erste Schrei ist der Schritt zur emotionalen Kommunikation. Aber kaum ist er vollbracht, ist der Höhepunkt überschritten. Was folgt, sind Regeln, die hemmen.

Der Mensch kann sich nur durch Kommunikation entwickeln. Er würde gar sterben, fände sie nicht statt. Sie ist das Mittel zum Zweck, um Bedürfnisse zu äußern, Aufmerksamkeit zu erzeugen, Liebe zu geben und zu empfangen. Die Kommunikationsfähigkeit ist dem Menschen in die Wiege gelegt, die Sprache sein wichtigstes Instrument. Unabhängig von Hautfarbe, Geschlecht und Bildung ist sie ein universelles Gut. Sie wartet geradezu darauf, wachgeküsst zu werden. Aus dem Geschrei der ersten Monate wird ein Lächeln, werden Worte, wird Empathie. Wir können

nicht genügend Wert darauf legen, unsere Sprache feinzustimmen. Denn: Je mehr wir sie uns erarbeiten, umso differenzierter reagiert der Verstand und intensiver das Bauchgefühl. Erst wenn beide Pole sich verbinden, dann erhalten die Worte eine Klarheit und eine Intuition. Beides finde ich unerlässlich für den Beruf eines Verkäufers. Denn: Kommt die Sprache nur aus dem Kopf, so verblasst sie in Sachlichkeit. Sprechende Köpfe wirken leblos. Kommt sie nur aus dem Bauch, so trift sie vor Gefühl. Zuviel davon macht die Laune schwer.

Richtig gute Verkäufer hatten aller Wahrscheinlichkeit nach das Glück, als Kinder ihre Fantasie zu genießen. Sie durften in Rollen schlüpfen, das Kinderzimmer zur Wolkenburg erklären oder ein Held in der Höhle unter dem Bett sein. Ihre Sprache wurde beachtet und gelobt. Das ist allerdings die Ausnahme. Leider. Denn üblicherweise setzen Eltern, Lehrer und später Personaler alles daran, um eine selbstbewusste und dennoch von Empathie geleitete Leichtigkeit verkümmern zu lassen und die Mikroarchitektur im Gehirn auf ein Hüttenniveau einzustampfen, statt zu einer Kathedrale auszubauen.

Denken in Beige

Sobald ein Kind, sagen wir im Alter von drei Jahren, das eigene Ich entdeckt und damit seinen Willen formt, beginnt das Trichtern der Glaubenssätze: „Das darfst du nicht, das kannst du nicht, dazu bist du nicht gut genug, erst die Pflicht und dann das Vergnügen, das Leben ist eine ernste Sache und kein Ponyhof.“ – Das sind die Leiern, die gute Emotionen in den Abgrund drängen und die dunklen

Seiten aus Zweifel und Angst bestärken. In der Schule geht der Drill nach Plan weiter, denn Eigensinnigkeiten und Träumereien passen nicht in das deutsche Bildungskonzept und schon gar nicht zu den beigen Cordhosen der Lehrer. Die mögen nämlich schlappe Stoffe für Kleidung und Unterricht. Als Klecks in der Eintönigkeit dient die Farbe Rot, vornehmlich am Rand des Aufsatzheftes, wenn die Fantasie die Rechtschreibung überflügelt. Also lernen die Kinder: Wer die Klappe hält, der wird gelobt. Zwei plus zwei ist vier. Ein Nicken reicht; ein Hinterfragen ist unerwünscht. Ganz langsam verschwindet so die Farbenpracht im Kopf. Dann bleibt die innere Welt beige wie die Hose des Lehrers. Das ist dumm. Das hat die Natur sich anders gedacht. Denn von der Geburt bis zur Jugend blinken Ideen in schillerndsten Nuancen. Wohl dem, der einen Begleiter neben sich hat, der dies erkennt und Pinsel und Farbe bereithält mit dem Satz: „Mal dir die Welt, wie sie für dich gut ist und dann bring das Bild in die Wirklichkeit, irgendwann.“ Mit dieser Haltung hat schon so manch große Karriere begonnen. Erfolgreiche Persönlichkeiten eint nämlich eines: Sie pfeifen auf die Glaubenssätze, die andere ihnen aufdrängen. Sie erspüren ihren eigenen Plan vom Glück. Sie agieren jenseits des Mainstreams und verstehen es, sich mit eigenen Sätzen zu motivieren: „Wir sind hier, um eine Delle ins Universum zu schlagen“, rief Steve Jobs seinen Mitarbeitern zu. Welche Tragweite steckt in diesen Worten. Sie beflügeln, statt zu hindern.

Steve Jobs steht wie eine Galionsfigur für die digitale Ära. Doch hat er zu seinen Lebzeiten nie vergessen, dass er die Herzen nur mit einer Sprache von Mensch zu Mensch

erreichen konnte. In dieser Weise war er ein Vorbildverkäufer. Manche sagen, seine Lebensleistung war nur möglich, weil er von seinem frühen Tod wusste. Das mag sein. Dann finde ich es umso nötiger, sich selbst zu fragen: Was wäre, wäre morgen mein letzter Tag? Solche Überlegungen sind keine Sentimentalitäten. Sie zeigen uns, wie endlich die Zeit ist, die wir auf diesem schönen Planeten verbringen dürfen. Wir sind der Autor unserer Zeit und haben die verdammte Pflicht, Farbe aufs Blatt zu bringen. Atmen Sie wieder bewusster, reißen Sie die Augen wieder auf, um zu staunen. So wie Kinder das tun. Oder Astronauten. Die Tweets von Alexander Gerst über seine Arbeit in der Weltraumstation ISS sind spektakulär. Weil er wunderbare Bilder aus einer außergewöhnlichen Perspektive postete. Weil er zum Nachdenken anregte. Alexander Gerst fügte der Wissenschaft eine Emotion hinzu, indem er Begeisterung für seine Arbeit versprühte. Auf einmal wurde seine Mission begreifbar. Dank der sozialen Netzwerke durften wir ihm 166 Tage lang in die Schwerelosigkeit folgen. Nehmen Sie diese Impressionen auf – aber denken Sie weiter. Erkennen Sie seine Bilder und Sätze als das, was sie sein sollen: Impulse zur Reflektion über die Schutzbedürftigkeit der Erde und über die Verantwortung, die jeder Einzelne trägt, wenn es darum geht, das Beste für sich und andere zu geben. „To realize how fragile our little blue planet is, I needed only a single glance.“ Wow. Das gilt auch für Ihr Leben. Ein kurzer Takt im Universum.

Fokus auf den Verkauf

Fokussieren Sie sich in einer stillen Stunde auf das, was Ihnen im Leben wichtig ist. Erstellen Sie Ihre Bucket List. Schreiben Sie sie mit Ihren Worten, egal wie holprig sie Ihnen erscheinen. Schicken Sie Ihren inneren Kritiker einfach vor die Türe und legen Sie los:

1. Was ist mir wichtig im Leben?
2. Wer sind meine wahren Freunde?
3. In welchen Situationen fühle ich mich wohl?
4. Welche Wünsche habe ich zur Seite geschoben?
5. Wann habe ich meine Vorstellung von Glück verloren?
6. Was bedeutet für mich Erfolg?
7. Wann macht mir mein Job Freude?
8. Wo will ich meine Meilensteine setzen?
9. Wo will ich heute, morgen, in einem Jahr, in fünf Jahren und am Ende meines Lebens stehen?
10. Welcher Satz trägt mich zur Höchstleistung?
11. Wann spüre ich das Gefühl von Erfüllung im Business und im Privaten?
12. Wann habe ich das letzte Mal mit den Augen gelächelt?

Ich hoffe, Sie nehmen dabei die Astronautenperspektive ein, um endlich Ihre eigene Delle ins Universum zu schlagen. Wir werden später auf diese Liste zurückkommen.

Der Obdachlose von Santa Monica

Die Welt teilt sich in Schichten. Wer zu welcher gehört, ist offensichtlich. Besonders in Santa Monica. Da steigen die Hippen, Veganer in ihren Prius, die Aussteiger mit dem Sicherheitspolster auf dem Konto auf ihre Harley, die Neureichen tragen ihre erworbene mediterrane Bräune unter einem Fummel von Nichts zur Show. Und dann gibt es noch die anderen. Die stehen außerhalb, am Rand, die sieht man nicht. Ihr Outfit ist zu unauffällig, ihre Haut schmutzig gegerbt von Sonne, Wind und Schicksalschlägen. Sie haben Dreck unter den Fingernägeln und der Geruch der Armut weht ihnen voraus.

Als ich mit meinem Sohn in Santa Monica ein Fast-Food-Restaurant betrat, da nahm ich in den Augenwinkeln den gekrümmten Rücken eines solchen Mannes wahr. Nur für eine Sekunde sah ich hin, und dachte: Armer Kerl. Wie so oft, schieben wir gedanklich zur Seite, was stört. Meine gute Laune galt meinem Sohn, den Hamburgern mit Mayo und einem Gespräch unter Männern. So verschlungen wir das fette Essen und lachten über Albernheiten. Am Ende ließen wir uns den Rest zum Lunchpaket packen. Draußen vor der Türe saß noch immer der Mann – und lächelte mir zu. Mich trafen strahlende Augen. Blau. Lebendig. Von immenser Anziehungskraft. Ich zögerte, blieb stehen, war irritiert. God bless you! Wann hatte mich jemand derart unverdorben angelächelt? Ich ging weiter, doch sein Blick war zu einem Bild in mir geworden. Im Auto schlug ich meinem Sohn vor, diesem Mann das Lunchpaket zu bringen. Das tat er gerne, Kinder lieben besondere Momente. Als Florian zurückkam, warf er sich in den Wagen und sagte: „Papa, der hat mich richtig schön angelächelt.“ „Ja, Florian, das hat er. Warte mal, ich will ihm etwas geben. Er hat nicht so viel wie die meisten Menschen hier. Deshalb hofft er darauf, dass wir das sehen.“ Ich stieg aus und gab ihm US\$100. Das Lächeln des Mannes endete mit dem Griff nach dem Geld und er fragte: „Why do you do it?“ „Einfach so.“ Und bei mir dachte ich: Weil du mich daran erinnerst hast, wie oft ich unachtsam bin. Weil du mir gezeigt hast, dass der Blick an den Rand ungemein bereichernd sein kann. Weil du trotz deiner Armut dein Lächeln nicht verloren hast. Mir lief eine Träne über die Wange, als ich später den Wagen startete. Ich hoffe, diese Szene vergesse ich nie.

Verkäufer werden auf ein Lächeln trainiert, denn Freundlichkeit schafft eine gute Atmosphäre. Nur: Das Hochziehen des Mundwinkels über den großen Jochbeinknochen hinweg ist eine Muskelkontraktion ohne emotionalen Wert – das bewies schon Guillaume-Benjamin Duchenne im Jahre 1862 in seinen Studien zur menschlichen Physiognomie. Ein wahres Lächeln nutzt 43 Muskeln im Gesicht, macht Falten sichtbar, gräbt Grübchen in die Wange, lässt

die Augen strahlen und aktiviert im Gehirn die Regionen aus Abstraktions- und Erinnerungsvermögen. Ein wahres Lächeln versprüht Neugierde und Zufriedenheit zugleich, so wie der vermeintlich Obdachlose in Santa Monica. Es trifft immer ins Herz. Wie wäre es, würde das Verkäufern gelingen? Das Geheimnis dazu lautet: Lächeln Sie absichtslos. Nicht das Denken an den Auftrag berührt den Kunden, sondern einfach die Schwingung zwischen zwei Menschen, die besagt: Schön, dir hier zu begegnen. Was immer wir daraus machen, wir geben unser Bestes hinein, unsere Emotionen.

Das ist der Grund, warum dem ersten Schrei eines Neugeborenen bald das Lächeln folgt. Es ist zunächst nur ein Reflex, der das Überleben sichern soll, weil ein Lächeln Wohlwollen erzeugt. Im Laufe der Jahre verkommt dieses Instrument der Menschlichkeit aber zu einem hohlen Grinsen. Füllen wir es wieder mit unseren Geschichten und guten Gedanken, zeigen wir, dass wir glücklich sind über den Augenblick – mit einem Lächeln vom Mund bis zu den Augen.

6.1 Wonach sich Menschen sehnen

Besitz belastet und was du denkst wird Materie. – Unsere Sehnsüchte werden Realität, wenn wir sie denken. (Holger Bröer)

Wii-Station für Kindergartenkinder, Smartphones für Grundschulen, Tablets auf den Tischen der Größeren, die Hauptsache, der Alltag ist digital und MP3-kompatibel. Für die Generation Z ist die digitale Kommunikation eine

Normalität. Gymnasien bieten heute Tablet-Leistungsklassen an – auch die humanistische Bildung passt in dieses Format. Stift, Papier und ruhige Gedanken, um die Ge-
schehnisse auf dem Planeten zu reflektieren, mutet hingegen altmodisch an.

Wenn ich junge Verkäufer in den Trainings ermuntere, sich einen Stift und ein Blatt zur Hand zu nehmen und fünfzehn Minuten lang die sexy Produktmerkmale – also den USP – aufzuschreiben, dann wird dieser Vorschlag mit einem Seufzen und der Frage quittiert: „Gibt es hier einen drahtlosen Highspeed-Internetrouter?“ Sie stellen ihr iPad auf den Tisch. Sie warten, bis sich die Wi-Fi- und 3G-Konnektivität mit den Mobilfunksignalen verbindet, denn sonst klappt es mit der Reflexion nicht. Erst wenn das Signal zum Schreiben ertönt, arbeiten die Gehirnzellen. Glauben Sie mir, mit dem Tablet auf dem Tisch flattern die Gedanken nervöser als mit dem Stift in der Hand. Die jungen Verkäufer schaffen es nicht, wenige Minuten ohne Google zu denken, sondern sie tippen die Frage in die Suchmaschine und switchen zwischen den Sites hin und her. Frank Schirrmacher nannte dieses Multitasking „eine ernste Deformation, gewissermaßen die Staublung des digitalen Zeitalters“ (2011, S. 67). In seinem lesenswerten Buch *Payback* erzählt er von einem profanen wie eindrucksvollen Versuch, „sich mit zwei Rasierern gleichzeitig zu rasieren, um Zeit zu sparen“. Das klappte nicht, denn der Mann dieser Idee stellte fest, „dass er zwei Minuten zusätzlich brauchte, um seine so entstandenen Wunden zu bandagieren“. Und weiter: „Die Wunden, die wir heute spüren, sind weniger sichtbar“ (Schirrmacher 2011, S. 55). Für mich stellen Sie die Einschnitte in unsere emotionale Kommunikation dar. Wir su-

chen Wissen, Anleitungen und Freundschaft im Netz – und wir verlieren uns dabei selbst. Wer es nicht mehr versteht, dass Stift und Papier ein Medium zu den tief liegenden Gedanken unseres Unterbewusstseins sind, der verliert sein Ich. Denn ein Ego baut sich nicht durch den Besuch von Wikipedia oder Frage-Antwort-Plattformen auf, sondern es entsteht durch die Kraft der eigenen Gedanken, durch die Fantasie in uns selbst (vgl. Abb. 6.1).

Echo ins Nirgendwo

Dieses Phänomen des internetabhängigen Denkens schwappt längst auf alle Generationen über. Selbst die Eltern, die Babyboomer, einst stark in der eigenen Meinungsbildung, einst unbequem und individuell, sind von der Manipulation der Geräte ergriffen. Also glänzen die Augen von Vater und Mutter, wenn sie sich mit Echo, der neuen Amazon-Erfindung, unterhalten. Amazon nennt die „Dame“ hinter Echo übrigens Alexa. Apple hat die „Always on and ready for you“-Assistentin Siri und Microsoft hat Cortana in den Ring geworfen. Immer da, verfügbar und „hands free“. Dieser schwarze Zylinder ist ein Prototyp künstlicher Intelligenz, beantwortet Fragen vom Kochrezept bis zur Hornhautbehandlung an den Fersen bis zum Verlauf der DAX-Kurve. Selbst eine Anleitung gegen Ehekrisen hat er parat. Aber Achtung: Echo ist verbunden mit geheimen Datenbasen. Echo zeichnet nicht nur die Fragen auf, um Ihre Interessen zu erkunden, sondern wertet gleichzeitig Stimme, Tonlage, Laune aus. Nichts bleibt verborgen, selbst das Schnarchen im Bett lässt bis zur Beschaffenheit Ihrer Nasenscheidewände blicken. Jedes Detail, jede Emotion wird von unsichtbaren Kräften ausgewertet, verwertet.



Abb. 6.1 Alles fñgt sich irgendwann zu einem Ganzen

Die Vermessung des Menschen macht vor keinem Ort mehr Halt. Wohin die Daten wandern, das bleibt ein Geheimnis von Amazon. Wundern Sie sich bitte nicht über die Drohne vor Ihrem Schlafzimmerfenster am nächsten Morgen, befrachtet mit den Zutaten fürs Kochrezept und einer Nasenklemme für ruhigen Schlaf. Mit diesen Aussichten auf ein bequemes, vorhersehbares Leben wachsen die Kinder unserer Zeit heran. Sollten sie jemals mit dem Gedanken spielen, später ihre Brötchen als Verkäufer zu verdienen, dann kann ich ihnen mit wenigen Sätzen vorher-sagen, wie die Kommunikation mit dem Kunden abläuft:

Wir schreiben das Jahr 2018. Weiter müssen wir nicht blicken, denn manchmal überholt die Wirklichkeit die Fantasie. Der stationäre Handel ist nahezu tot. Es gibt keinen Kiosk mehr an der Ecke, keinen Feinkostkäseladen mehr und nur noch selten eine Videothek, um die ich mich

als Jugendlicher gerne herumschlich: Zutritt unter 18 Jahre verboten. Die Volljährigkeit versprach spannend zu werden.

Diese Ecken in den Läden gibt es noch immer. Der Mief aus Bier, Staub und Flüstern ist auch noch da. Der Papp-Spiderman versperrt den Eingang, so wie damals. Zwar sind mittlerweile die Ränder des roten Teppichs zu Stolperfallen geworden, statt VHS-Formate stapeln sich Blu-Rays im schrägen Regal, aus Raider wurde Twix, aber ansonsten scheint hier die Zeit stehen geblieben. Nur eines ist anders: Der müde Student hinter der Theke beachtet den Kunden nicht und der Kunde findet nicht, was er sucht: zum Beispiel den neuesten Film mit Cate Blanchett, dazu ein Gespräch, das Lust aufs Video macht. Aber der Student kann nicht reden. Er kann einsilbig antworten, sich aber nicht für Film und Job begeistern. Ihm ist der Kunde egal. Denn der Student wurde in einer Zeit groß, als emotionale Kommunikation den sozialen Netzwerken Platz machte. Er wird nicht verstehen, dass dieser Kunde, ich, den Laden betritt, weil ihn der Mief sentimental stimmt. Er will nur abspulen, was nötig ist, um auf meine Frage nach dem Film zu antworten: dritte Reihe links, zweiter Platz, einen Euro sofort, den anderen bei Rückgabe. Und Tschüss.

Das verärgert den Kunden, klar. Denn der will ganz einfach das Gefühl haben, dass sein Geld gerne genommen und der Gegenwert mehr als der Preis auf dem Etikett bedeutet. Der Kunde will angelächelt werden und auf eine Frage nach dem Film eine kompetente Antwort hören, etwa in der Art: „Fantastisch. Dafür hat die Blanchett den Oscar als beste Darstellerin erhalten und in Szene zwei hat meine Freundin Rotz und Wasser geheult. Unbedingt mit einer Riesentüte Popcorn ansehen. Und Tempos. Das haben wir

heute übrigens im Angebot.“ Amazon arbeitet daran. Mit Echo.

Der schöne Leitsatz „Der Kunde steht im Mittelpunkt“ verliert seinen Glanz im stationären Handel. Wie viele junge Verkäufer beten diesen Refrain im Kanon und wissen nicht, was er bedeutet? Ihnen wurde bereits in der Schule die Konzentration auf eine Aufgabe versagt. Reagieren auf Kommando war angesagt: „Sie lehren Kinder, auf den Klang einer Glocke ihre augenblickliche Beschäftigung fallen zu lassen und sich von einem Raum in den anderen zu begeben“, stellen Förster und Kreuz in ihrem Bestseller *Hört auf zu arbeiten* fest (2013, S. 56). Mancher Nachwuchsverkäufer scheint den Rat zu beherzigen, weil er seinem antrainierten Muster entspricht. Wenn wirklich ein Kunde leibhaftig den Laden betritt, dann blickt ihm der Verkäufer überrascht entgegen, so als hätte die Glocke nicht geklingelt. Er wundert sich, dass sich da einer aufmachte, um in der wirklichen Welt einzukaufen, wo doch die Einkaufsstäten via Internet gepackt und geliefert werden, wo doch Portale einen Preisabgleich in Echtzeit liefern. Aber dieser Kunde will mehr. Er will erfahren, was die Leistungs-, Qualitäts- und Bedienungsmerkmale des Produktes sind. Er will sogar erzählen, warum er überlegt, dieses Teil zu kaufen. Der junge Verkäufer ist völlig verdutzt, bestand seine Aufgabe doch in den letzten Wochen darin, diese Waren zu bewachen, zu sortieren und aufzubauen. Nun will einer reden, aber darauf ist er nicht geschult. Die Geschmeidigkeit des Handelns fehlt, denn mit Jahren im Schulterschluss mit Google, Facebook & Co. ist der Frontallappen ein wenig vertrocknet. Also ruft er um Hilfe. Der Kollege kommt, weiß auch keinen Rat und beide fragen sich das Gleiche:

Wie werden wir diesen Kunden los? Plötzlich fällt ihnen ein, was der Chef sagte: „Der Kunde soll im Netz bestellen, dann haben wir Anschrift, Telefonnummer und die Einwilligung zur Datenverarbeitung.“

Also drücken sie ihm einen Gutschein über fünf Euro in die Hand und nennen ihm das Einkaufsportal. Damit ist das Verkaufsgespräch beendet – und der Kunde kommt nie wieder. Die Berührungspunkte fehlten. Und das Lächeln in Mund und Augen.

Erfolgreichmacher

Als ich mich entschied, mein Glück und Geld als Verkäufer, Coach und Trainer zu verdienen, da setzte ich mich zunächst hin, um einen Businessplan zu erstellen. Das macht man so, rät man so in Studiengängen an der Universität. Da gibt es Raster, Anleitung und Best Practice im Überfluss. Wenn Sie mich heute, 25 Jahre später, fragen, ob ich Ihnen diese Taktik empfehle, dann antworte ich mit einem Jein. Denn dieser Standardtipp hat zwei Seiten. Die eine spricht für einen solchen Plan, weil Sie sich auf Ihr Vorhaben fokussieren. Wenn Sie als Überschrift den Satz wählen: „Was ich wirklich will“ – dann kann während des Schreibens ein Flow entstehen, weil Sie Ihren tiefen Absichten nahekomen. Sollte dieser Businessplan allerdings ausschließlich dem Ziel dienen, Ihre Umsätze vorherzusagen oder potenzielle Kundenprofile zu erstellen, dann sage ich Ihnen: Kloppen Sie das Papier in die Tonne. Es wird nicht funktionieren, weil Sie den Fokus auf die Zahlen und nicht auf die Menschen setzen. Die Reihenfolge ist falsch.

Überlegen Sie sich als Verkäufer und Vertriebler am Anfang Ihrer Karriere, was Ihre tiefe Motivation für den Beruf

ist. Fragen Sie sich, wie Sie Ihre Branche mit Ihrem Wissen, mit Ihrem Kommunikationstalent ein wenig besser machen können. Sie brauchen die alten Glaubenssätze Ihrer Jugend als Erwachsener nicht mehr. Werfen Sie die über Bord. Sie sind ein lästiges Mindfucking, das in einer Dauerschleife Szenarien entwirft, die nicht Ihre eigenen sind. Plappern Sie nicht nach, was andere Verkäufer Ihnen als Heilsrezept verkaufen wollen, nämlich hart in der Sache und fair im Preis zu sein. Vergessen Sie Rabattempfehlungen und das Klimpern auf den Touchpoints des Kunden nach Gebrauchsanleitung. Treten Sie raus aus diesem Schatten, Sie sind kein Backstage-Sänger, um die Melodie für den Star anzustimmen.

Vergessen Sie einmal für eine Weile die Expertenschnipsel zum Verkaufen im Netz und die flankierende Literatur in den Bestsellerlisten. Fügen Sie dem Verkaufen etwas Eigenes hinzu: Ihre Persönlichkeit. Mit den folgenden Fragen können Sie ihr näherkommen:

- Was macht meinen Stil unverwechselbar?
- Welche Worte, welche Stimmungen sind mir wichtig im Gespräch?
- Wie erreiche ich Klarheit und Wahrheit in jeder Phase des Verkaufs?
- Welche Plattitüden und Verkaufslügen werde ich niemals anwenden?
- Wo ist für mich der Punkt, an dem ich mich vom Kunden trenne, weil er nicht zu mir passt?
- Wie sieht mein Traumkunde aus und wo finde ich ihn?
- Wo sind die emotionalen Momente in einem Verkaufsgespräch?

Spielen Sie in einem Verkaufsgespräch ruhig mit rhetorischen Mitteln. Eine Bestätigung durch ein Nicken, ein gedehntes „Aha“, ein Zusammenfassen der Worte des anderen oder eine suggestive Frage, auf die Sie keine Antwort erwarten, zählen zur Grundtonlage im Gespräch. Aber streuen Sie diese Mittel sparsam ein. Sie wissen ja, eine Prise Salz ist lebensnotwendig, ein Sack voll bedeutet der Tod – die Dosis macht das Gift.

Fokus auf den Verkauf

Das Wissen um eine Lebensaufgabe hat einen eminent psychotherapeutischen und psychohygienischen Wert. Wer um einen Sinn seines Lebens weiß, dem verhilft dieses Bewusstsein mehr als alles andere dazu, äußere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden. (Viktor Frankl)

6.2 Verkaufen heißt, sich selbst zu begegnen

Papa, was ist Humor und wie funktioniert er? – Wenn du zuerst über dich lachen kannst. Zur Not auch allein. (Holger Bröer)

Ich will, dass Ihre Begegnungen mit Mitarbeitern, Kunden, Partnern zu Geschichten werden. Jeden Tag. Lassen Sie die gesamte Bandbreite der Emotionen zu. Damit meine ich nicht ein Harmoniebedürfnis um jeden Preis – wer nur zur Seite tritt, der kommt niemals nach vorne. Zur emotionalen Kommunikation zählt auch die Diskussion und manchmal endet die im Streit. Für mich ist das kein Drama. Ich würde lieber einen Kunden laufen lassen, bevor ich mich inhaltlich und charakterlich verbiege, und ich würde einem

Kunden um die halbe Welt hinterherlaufen, wenn ich wüsste, dass dieser eine Mensch zu mir und meinem Unternehmen passt. Suchen Sie sich Menschen, Kunden, Mitarbeiter, die Ihren Wertehorizont teilen. Das macht glücklich. Und erfolgreich. Sammeln Sie diese Szenen.

Wenn mir ein Kollege sagt, dass ein Extremverkaufen das Mittel der Wahl in der Branche ist, um erfolgreich zu werden, dann kann ich diesen Standpunkt nicht teilen. Denn wer das Verkaufen in den Mittelpunkt eines Gespräches stellt, der verfolgt nur eine Absicht: den Griff in die Geldbörse des anderen. Mag auch die Schritt-für-Schritt-Anleitung für solche Drückermanier erst einmal überzeugen, weil sich die Profitspalten in der Excel-Tabelle Ihres Businessplans füllen, so sieht die Wahrheit doch anders aus. Der Tunnelblick aufs Geld macht emotionslos. Er richtet sich auf den Vertrag auf dem Tisch. Er starrt auf die Hand, die sich bewegen soll zu einer schwungvollen Signatur. Dieses Starren ist unsympathisch. Besser ist der Blick in die Augen. Dort erkennen Sie das Zweifeln oder Zögern des Kunden. Zweifel lassen sich oft widerlegen, indem Sie noch einmal das Gespräch zurückspulen. Wiederholen Sie die Qualitätsmerkmale Ihres Produktes. Ärger lässt sich an der steilen Stirnfalte erkennen, es sei denn, Ihr Gegenüber hat dieses Signal mit Botox lahmgelegt. In beiden Fällen sollten Sie das Gesprächstempo drosseln. Schenken Sie dem Kunden eine Bedenkzeit. Viele Kollegen zählen innerlich bis fünf und checken dann die Stimmung noch einmal. Gespräche laufen nie nach Plan, zu vielfältig sind die Charaktere der Menschen. Deshalb lautet mein Rat: Werden Sie zu einem Wissensmanager in Ihrem Metier. Lernen Sie ein Leben lang. Lesen Sie Studien, Fachliteratur, Allgemeinbildendes,

Psychologisches auf hohem Expertenniveau. Gehen Sie zu Vorlesungen, um zu erfahren, wo die Forschung steht. Setzen Sie alles daran, nicht dem Image eines Durchschnittsverkäufers zu entsprechen. Der will die Scheine und nicht die Emotion. Der tummelt sich im Netz, um Likes zu sammeln, statt die Perlen im Leben. Sie werden sie finden, wenn Sie an sich glauben.

Die Lehrpläne für Verkäufer sind im Allgemeinen durch zwei Größen begrenzt: 0 = kein Deal, 1 = Auftrag. Mit dieser Polarität müssen Sie leben. Sehr schlecht wird Ihre Karriere verlaufen, wenn die 0 überwiegt, deshalb ziehen wir diesen Pol gar nicht erst ins Kalkül. Richten wir besser die Energie auf die 1, auf den Auftrag. Sollten Sie dennoch mit einer 0 auf Ihrer Skala nach Hause kommen, legen Sie das Malheur unter der Rubrik „Ausrutscher des Tages“ ab. Was folgt, ist ein schnelles Aufstehen und weiterlaufen. Bleiben Sie nicht stehen, um zu jammern. Damit gehen Sie Ihrer Umwelt auf die Nerven und Sie selbst landen in der Angst, dass auch der nächste Deal scheitern könnte. Spätestens seit Buddha wissen wir, dass aus Gedanken Worte werden, aus Worten Handeln und aus Handeln Schicksal. Aus dieser Kausalkette kann Sie keine Trainingsmethode des Verkaufs befreien. Das können nur Sie selbst. Weinen hilft, aufstehen sowieso und ein Blick zur 1 gibt neue Kraft.

Dürfen Verkäufer weinen?

Biologisch betrachtet reinigen Tränen das Auge. Menschlich betrachtet reinigen Tränen noch viel mehr: die Seele. Tränen lassen niemanden kalt. Sie erzeugen ein Mitgefühl, und zwar sofort. Eltern springen zu jeder Nachtzeit aus dem Bett, wenn ihr Kind weint. Frauen schaffen es wie

von Zauberhand, mit Tränen jeden Streit zu stoppen. Und Männer? Die schämen sich häufig ihrer Tränen, obwohl auch sie von Emotionen überrollt werden. Ich rede hier nicht von Tränen aus Lachen, nicht von einem nassen Gesicht beim Zwiebelschneiden, nein, ich meine Tränen, die vor Schmerzen fließen, weil Entwicklungen im Leben eine völlig andere Wende nehmen als erhofft.

Männer weinen nur aus einem Grund: aus Hilflosigkeit. Ja, auch Hilflosigkeit kann schmerzen – das habe ich erfahren, als meine Familie zerbrach und ich Abschied vom Alltag mit meinem Sohn nehmen musste. Ich stehe mit diesem Schicksal nicht alleine da. 2012 betrug die Scheidungsquote 46,24 % (Statista [2015](#)). Kein Diagramm kann erfassen, wie zerrissen sich Kinder fühlen, wenn sie zwischen den Eltern hin und her pendeln. Sind sie beim Vater, sehnen sie sich nach der Mutter und umgekehrt. Und keine der viele Beratungsstellen kann verhindern, was Väter beim Abschied am Montagmorgen empfinden.

Ich habe gelernt, mit diesem Gefühl der Traurigkeit umzugehen, habe mit meinem Sohn darüber gesprochen, dass ein Schmerz kommt und wieder geht, dass er angenommen besser verträglich ist als abgelehnt. Irgendwann haben wir uns an den Rhythmus gewöhnt und unsere Rituale entwickelt. Heute weiß ich, welch großen Gefallen ich uns tat, dieses Gefühl nicht mit warmen Worten zuzudecken (vgl. Abb. 6.2).

Unser Gehirn ist wie eine Festplatte. Jeder Schmerz gräbt sich ein, jede Traurigkeit wandert in einen Ordner. Nichts verschwindet. Auch nach 30, 40 Jahren oder mehr kann eine unverarbeitete Emotion zu einem Zusammenbruch des gesamten Systems führen. Weinen Sie. Nehmen Sie



Abb. 6.2 Liebe und Kommunikation funktionieren am sichersten, wenn sie aufrichtig, ehrlich, klar und auf Augenhöhe sind

Gefühle ernst und verschieben Sie nichts auf später. Die dunkeln Gefühle haben wie in einem klugen Zeitmanagement erste Priorität. Die lassen sich nicht delegieren und nicht verschieben. Die sind dran. Jetzt. Sofort. Erledigt. Diese Reihenfolge hat mittlerweile auch hartgesottene Manager überzeugt. Uli Hoeneß ließ bei seiner letzten Rede vor der Hauptversammlung die Tränen kullern. Für mich war das authentisch, sympathisch und irgendwie ehrlich. Selbst Steve Ballmer, der hartgesottene Microsoft-CEO, leckte sich das salzige Nass von der Wange. Gegen Traurigkeit gibt es noch keine Programmierungssprache. Wer weint, wirkt anziehend, weil er ehrlich erscheint. Natürlich

will die gestylte Produktwelt Verkäufer mit einer optimistischen Ausstrahlung. Ja, da bin ich bei Ihnen. Aber ein guter Rhythmus lebt vom Taktwechsel.

Stellen Sie sich einmal vor, Sie würden alles verlieren. Den Job. Die Familie. Das Geld. Wie würden Sie das aushalten? Mit welchen Schritten würden Sie wieder von Pol 0 zu Pol 1 aufbrechen? Ich kann Ihnen hier keine Anregung bieten, denn mit diesen Fragen begegnen Sie sich selbst.

6.3 Ankerpunkte wiederfinden

Verkleinere niemals deine Träume, damit sie in die Gegenwart passen. Erhöhe dein Vertrauen in dich, somit bestimmst du dein Schicksal. *(Holger Bröer)*

Studien belegen, dass Manager und Verkäufer umso erfolgreicher sind, je kontrollierter sie agieren. Ein hartgesottenes Image der Herren in grauen Anzügen oder der Damen mit Steilfalte auf der Stirn scheint demnach eine Voraussetzung für Erfolg zu sein. Solche Studien vermitteln: Emotionen sind unerwünscht auf Chef- und Vertriebsetagen. Stattdessen gilt Fachwissen, Verhandlungssicherheit auf internationalem Parkett samt Small Talk als salonfähig. Menschliche Makel widersprechen der Etikette. Das Netz ist voll von Dos and Don'ts in geschäftlichen Kreisen, vom Teetrinken in Pakistan bis zum Wachtleessen in Saudi-Arabien. Wer sich nach Standard verhält, hat die besten Chancen auf einen Vertrag. So gilt häufig die Maßregel: Nur nicht persönlich werden oder sich gar überraschen lassen von einer unkalkulierbaren Situation. Distanz gibt Sicherheit. Planen

ist alles und Zufall eine Gefahr. Das lehren Dozenten seit Urzeiten und das setzen die Assessment-Center-Leiter mit Vorliebe fort. Wer Menschen im Business begegnet, muss seine Gefühle im Griff haben, muss auch unter Druck sachlich bleiben – heißt es allgemein, denn eine Panne kann ein Defizit im fünfstelligen Euro-Bereich bedeuten.

Derart unter Druck gesetzt folgt die Explosion. Das ist der Moment, in dem Vorgesetzte ihre Mitarbeiter anbrüllen, Männer ihre Familie tyrannisieren, Frauen einen Nervenzusammenbruch riskieren. Wenn die Krankenkassen jährlich vor Depression und Burn-out warnen, dann liegt genau hier die Ursache: Menschen sollen funktionieren. Immer. Verlässlich. Nach Vorgabe. Doch das hat die Natur anders vorgesehen. Die nämlich ruft nach Pausen zum Denken und die sehnt sich nach dem Ausstieg aus engen Rastern. Die will, dass ein Mensch auch mal abenteuerlustig ist, seine Grenzen tariert oder über Unsinnigkeiten hinweghüpft, statt in Panik über jeden Fehler zu verfallen. Zum Glück verschließt sich die junge Generation von Managern und Verkäufern diesem natürlichen Verlangen nicht gänzlich. Fehler sind kein Kündigungsgrund mehr, sondern werden als Investition in ein Erfahrungspotenzial betrachtet. Meditation ist keine esoterische Pose mehr, sondern ein probates Mittel, um die Kreativität zu beatmen. Damit beult der Panzer der Altgedienten langsam aus. Darunter erkenne ich Jungs, die einst davon träumten, auf der Bühne zu rocken, um die Welt zu segeln oder Silberschmuck in San Francisco zu verkaufen. Herrlich – das piekst in mein Herz und ich weiß, mir gegenüber steht ein Mensch mit einer Geschichte, die normal und doch einzigartig ist.

Wunschliste für Verkäufer

Diesen neuen Schwung zur Menschlichkeit belegt die Studie des Weiterbildungsanbieters ComTeam (2014). Sie setzt einen Schlusspunkt hinter die Härte im Geschäft. ComTeam befragte 560 Führungskräfte nach den Erfolgskriterien im Business und das Ergebnis lautet: Nicht Expertise, Strategie und Methode sind en vogue. Es scheint, als würden die Soft Skills – jenes Wissen um soziale und emotionale Wirkung – im Ranking steigen. Kommunikation ist heute kein Lehrstück mehr, sondern eine Echtzeit, in der sich Menschen in ihrer Vielfältigkeit wahrnehmen. Kommunikation ist wieder geprägt vom Charakter des Verkäufers – und des Kunden. Demnach glauben mehr als zwei Drittel der Studienteilnehmer, „dass Persönlichkeitsfähigkeiten sehr hoch bzw. hoch relevant sind, damit die Kassen klingeln. Es wird vor allem gute Kommunikation (84 %), hohe Selbstreflexion (82 %) und soziale Kompetenz (79 %) gebraucht“. Dieses Ergebnis verspricht in Zukunft wunderbare Gesprächs- und Verhandlungsepisoden, die Frage ist nur, wie sich das Ganze in die Wirklichkeit übertragen lässt. Denn einen Wunsch auf Papier zu schreiben bleibt eine Absichtserklärung, ihn zu leben erfordert eine Entschlusskraft. Da ich ein unverbesserlicher Optimist bin, glaube ich fest daran, dass wir diese Wunschliste wahr werden lassen, wenn wir die Ratgeber der Branche einmal zuklappen und uns auf das besinnen, was viel stärker ist, als jede Verkaufsmethode: auf uns selbst. Vielleicht entdecken wir dann das Kribbeln in uns wieder, das uns damals, vor vielen Jahren, den Weg zum schönsten Beruf der Welt wies.

Verkäufer wird man aus Leidenschaft, aus jenem Gefühl von Glück, das Sie sich täglich mitten auf den Schreibtisch

legen dürfen, um zu sagen: Hier ist mein Talent. Es ist mein Beruf. Und mit diesem Stolz auf Ihr Erreichtes beginnt die Fähigkeit zur emotionalen Kommunikation. Sie lässt sich nicht diktieren. Sie erhält ihre Farbe erst, wenn Sie merken, dass Zögern, Verlieren und Fürchten ebenso zu den Emotionen zählen wie Stolz, Mut und Freude. Ein guter Verkäufer hält diese Widersprüche aus, sackt nicht zusammen, wenn er Kritik erfährt. Instabilität haut ihn nicht um. Er schafft es immer wieder, sich selbst aufzurichten und zu motivieren, weil er seine Ankerpunkte kennt, an denen er sich in schwachen Stunden klammern kann.

Das Spielen der Männer

Die Ankerpunkte im Leben wiederzuentdecken gleicht dem Lösen des gordischen Knotens. Mit den Jahren sind sie durch falsche Glaubenssätze dick umschnürt worden und es bedarf besonderer Werkzeuge, um dieses Gewirr zu durchschlagen. Ich halte das Entknoten der Gedanken für lebenswichtig, weil dadurch Energie und Klarheit zum Vorschein kommen, weil dadurch der Rhythmus des Verkäuferalltags wieder an Tempo gewinnt. Wie viele Verkäufer schleppen sich morgens ins Büro, sitzen den Tag am Schreibtisch ab und schleichen sich abends mit Nackenschmerzen wieder nach Hause? Am Monatsende summieren sich auf der digitalen Stempelkarte diese Sitzeinheiten zum Leistungsnachweis. Mich überkommt das Grauen, wenn ich diese Gewohnheiten in Unternehmen erkenne, denn sie sind der Beginn eines Verkäufertods. Das Drama nimmt seinen Anfang mit dem Verbarrikadieren hinter dem Computer. Die Welt zieht virtuell am Bürofenster vorüber, der Verkäufer vergisst, wo das Leben spielt, verlernt mitzumischen – und

ermüdet. Jeden Tag ein bisschen mehr. Wenn mich Unternehmen beauftragen, um Mitarbeiter zu trainieren oder gar junge, wache Verkäufer zu rekrutieren, dann wage ich folgende Kritik: „Liebe Damen und Herren in den Chefetagen, Engagement spiegelt sich nicht in der Summe der Anwesenheitsstunden wider, eine gerade Haltung im Job entsteht nicht durch einen Hightech-Bürostuhl mit Liegefunktion und integriertem Rechnersystem und schon gar nicht durch die geschürte Angst vor dem Arbeitsplatzverlust. Engagement entsteht auch nicht, indem Sie Ihren Mitarbeitern zu 100 % einen Online-Status verordnen, denn selbst Google, das modernste Online-Unternehmen der Welt, nimmt von diesem Wahnsinn Abstand. Es hat längst erkannt: Engagement entsteht, wenn Menschen ihre eigenen Kostbarkeiten wieder entdecken dürfen. Dazu brauchen sie Freiraum und Anregung und Sinn für Selbstwahrnehmung.“ Dieser Mix wirkt tausendmal intensiver als ein Schmerzmittel gegen den täglichen Frust, weil der nicht die Symptome bekämpft, sondern bis zur Ursache der verknöteten Gefühle vordringt und die Ankerpunkte freilegt.

Einen Ankerpunkt zu finden ist immer heilsam. Wenn ein Problem in Ihnen nagt, dann nehmen Sie dieses Problem an. Reden Sie es nicht klein, schieben Sie es nicht zur Seite. Aus zahlreichen Bewerbungsgesprächen mit Verkäufern weiß ich, dass die diffuse Hire-and-Fire-Taktik mehr Angst verursacht als das eigene Nierenversagen – und da hört der Spaß auf. Ich rate den potenziellen Opfern solcher Allüren nur eines: Sichten Sie das Problem und dann entwerfen Sie Ihre persönliche Gegenbewegung. Tappen Sie nicht in die Dauersorgenfalle. Die würde Ihre Beweglichkeit am Markt einschränken. Brechen Sie besser Ihr Denk-

muster auf, wühlen Sie in Ihren Erinnerungen und finden Sie heraus, was Sie selbstsicher und lebensfroh macht.

Die Strohhalme im Alltag sind unscheinbar und doch so wertvoll. Sie können sie in der Musik finden, im Sport, im Beisammensein mit Freunden, in einem Ritual des Kaffeetrinkens am Morgen und dem Zehn-Minuten-Spaziergang am Abend. Eckpunkte des Tages können Ihnen Sicherheit geben. Was immer Sie für sich wählen, lassen Sie sich zu 100 % darauf ein. Wann haben Sie das letzte Mal ein Kind beim Spiel beobachtet? Ich finde es faszinierend, wie es von einer Minute zur anderen aus dieser Welt abtaucht und völlig ausblendet, was rundherum geschieht. Das ist Konzentration pur. Das ist das Schöpfen aus der eigenen Kraftquelle. Wie schade, wenn diese mit der Zeit versiegt. Beruhigend ist, dass Sie nur wenige Gedanken aufwenden müssen, um diese Quelle wieder sprudeln zu lassen. Erinnern Sie sich an Ihre Bucket-Liste? Ich habe Sie einige Seiten zuvor gebeten, diese anzulegen, und Ihnen versprochen, dass wir sie noch einmal hervorheben werden. Jetzt ist es soweit. Schlagen Sie diese persönliche Wünsche- und Zielsammlung noch einmal auf. Streichen Sie alle Eintragungen, die von Status und Eitelkeiten erzählen. Der rote Porsche ist für Ihr Glück nicht wichtig. Damit imponieren Sie vielleicht dem Nachbarn und übertrumpfen Ihren Chef, Ihr Herz aber streicheln Sie nicht. Auch die viel zu junge Freundin wird Ihr Ego nur kurz umschmeicheln, weil zu einer Beziehung auf Augenhöhe mehr zählt als sexy Kurven. Sie sollen keine Klischees erfüllen, sondern Ihre Besonderheit wiederentdecken. Denken Sie also zurück, weit zurück, bis in Ihre Kindertage. Wann strahlten Ihre Augen? Was war Ihre Sehnsucht Nummer eins? Wovor

empfanden Sie eine tiefe, ungetrübte Demut? Stellen Sie sich vor, Sie könnten dieses kleine Kind in sich wachküssen, es in die Arme schließen und sagen: Ich freue mich, dass ich dir diesen Wunsch hier und jetzt erfüllen kann. Wie wäre es, ab sofort der weltbeste Saxophonspieler zu werden? Mieten Sie sich das Instrument im nächsten Musikladen und suchen Sie sich einen Lehrer. Ich verspreche Ihnen, das Blubbern in der Lunge bei der ersten Es-Dur-Tonleiter wird Ihr Glückszentrum länger hell halten als jedes Brennenlassen Ihrer Kreditkarte beim Frustkauf. Sich Kinderwünsche zurückzuholen, das ist ein Jungbrunnen, so als würden Sie die Uhr anhalten, und was könnte ein schöneres Geschenk sein als Zeit, glückliche Zeit? Irgendwann haben auch Sie das Spielen bei Regen im Matsch gegen ein Fahrrad eingetauscht und dann gegen ein Mofa gegen ein Auto gegen Bequemlichkeit und wurden satt. Zu satt. Das macht schwer, nimmt der Bewegung die Leichtigkeit und dem Denken die Fantasie. Dann dreht sich alles nur um das Problem im Job, um das Geld am Monatsende. Ich will diese Sorge nicht kleinreden, nicht mit sentimentalen Vorschlägen verwässern. Job und Geld sind eine Grundlage, um niemals auf einem Hartz-IV-Niveau kriechen zu müssen, um den Kindern zu zeigen: Wer sich anstrengt, der kann viel erreichen, viel leisten für sich selbst und die Gesellschaft. Der hat ein Stück zum Abgeben übrig und einen Sinn für die Nächstenliebe. Aber wer nur gebückt lebt und sich abends mit Problemen zudeckt, der verliert dabei sich selbst.

Als ich mit meinem Sohn farbige Pfannkuchen backte, die Lebensmittelknete hin und her walkte, da spürte ich den Übermut von damals. Ich war fünf Jahre und erbaute mir Stunde um Stunde mit Wasser und Sand die Städte

meiner Vorstellung. Ich beneide bis heute Menschen in Berufen, die mit ihren eigenen Händen eine Masse Material zu Kunstwerken bearbeiten. Denn allen anderen bleibt dieses Matscherlebnis nahezu verboten. Was glauben Sie passiert wohl, wenn sich ein Mann diesem Spieltrieb hingibt und in den Sandkasten setzt? Er würde sich einer Gefahr an Leib und Seele ausliefern. Die Tigermütter auf den Spielplätzen würden ihre Kleinen sofort an sich reißen, im Laufschrift den Tatort verlassen und die Polizei alarmieren. Für das Spielen der Männer in der Öffentlichkeit hat niemand Verständnis. Das mag der Grund sein, warum digitale Playstations auf allen Konsolen angesagt sind. Da sitzen sie, die Herren Manager und Verkäufer, in gestylten Wohnzimmern und suchen einen Kanal für ihre Kinderträume. Was bleibt, ist ein trauriges, einsames Zappen nach Anleitung, aber diese Art des Spielens stillt den Hunger nicht. Im Gegenteil. Die nährt nur eine gefräßige Branche und macht den Mann zum kalkulierbaren Proflopfer. Das knickt meine Idee vom Finden der Ankerpunkte. Denn die sind nicht über Amazon bestellbar, sondern die blühen in Ihnen und warten auf Beachtung. Und wenn Sie mich jetzt nach einer Alternative fragen würden, dann würde ich Ihnen ehrlich von Mann zu Mann antworten (sorry, liebe Leserinnen, aber das muss jetzt mal geschrieben werden): Suchen Sie sich eine Kneipe, in der im Hinterzimmer geraucht, gelacht und Karten gekloppt werden. Sie wissen, was ich meine: den Skatclub an der Ecke. Dort dürfen Sie vor Begeisterung über das Spiel so laut brüllen, dass die Ohren des Nachbarn schmerzen. Dort ist einer der wenigen Orte, wo Männer noch Männer sein dürfen, völlig legal – quasi per Gesetz – mit der Faust auf die 20 cm dicke Eichenplatte hauen. Ich verspreche Ih-

nen, nach solch einer durchzechten Nacht mit bezahlten Spielschulden ist Ihr Problem im Job auf das Normalmaß geschrumpft. Weil Ihnen die Gegenbewegung gelang. Weil Sie Adrenalin in Mengen genossen haben, statt im Cortisol zu ertrinken. Und dann starten Sie am nächsten Tag neu. Mit neuen Zielen, neuem Engagement und wenn es sein muss mit dem gespreizten Mittelfinger hinter dem Rücken und dem sympathischsten Lächeln im Gesicht. Emotionale Kommunikation setzt Empathie voraus und die entsteht, wenn Sie alle Gefühlsregungen deuten. Bei sich selbst – und bei anderen.

6.4 Emotional Selling

Wenn wir mit Herz und Verstand verkaufen, dann ist das kein Verkauf – sondern echte Hilfe. (Holger Bröer)

„Immer weniger Verbraucher und Unternehmen sind zahlungsunfähig. Die Zahl der Insolvenzen in Deutschland ist 2013 auf den niedrigsten Stand seit 2005 gesunken.“ (Creditreform Wirtschaftsforschung 2013) Das Creditreform-Magazin beziffert diese Zahl mit 141.900 – einem Rückgang von 5,9 % gegenüber dem Vorjahreswert. Was zunächst beruhigend klingt, entpuppt sich bei längerem Nachdenken zum Dilemma – einer Insolvenz geht häufig die Schuldenspirale voraus. Was folgt, sind Arbeitslosigkeit und das Abrutschen in Hartz IV. Aus dieser Perspektive wirkt die Zahl beunruhigend.

Statistiken ignorieren Einzelschicksale. Sie werfen den Spot auf einen Trend. Mehr nicht. Deshalb sind sie für

mich lediglich ein Instrument, um der Politik einen empirischen Nimbus zu verleihen: „Liebes Volks, seht her, das haben wir für euch geleistet, darauf sind wir stolz.“ Pauschalisierungen bringen dem Bürger wenig, wohl aber dem Geltungsdrang jener Volksvertreter, die sich gerne medienwirksam auf die Brust schlagen.

Mit jeder Insolvenz in Deutschland platzt ein Lebensraum, schrumpfen die Chancen für die Zukunft betroffener Kinder. Wo bilden Statistiken die Ängste ab, die sich bis zum Schmerz ausbreiten, wenn Geldnot den Alltag beherrscht und Zukunftssorgen Falten in die Gesichter drücken? Ich spüre in unserer Gesellschaft eine steigende Angst, und auch ich kann mich an manchen Tagen diesem Gefühl nicht entziehen. Dann empfinde ich die bunten Grafiken als Farce. Ein ehrliches Wort wäre mir lieber, denn auch Politiker sind Verkäufer ihrer Programme und sie sollten endlich lernen: Was am Ende für den Einzelnen zählt, ist das eigene Schicksal, um das zu sorgen sich immer lohnt.

Das habe ich schmerzhaft erfahren. Glauben Sie mir, ich saß oft in diesem Loch, scheinbar ohne Ausweg. Mit weniger Lebensdrang hätte ich von der Bildfläche verschwinden können. Ein Pusten hätte genügt, um mich umzuhauen. So schwach fühlte ich mich, damals mit 13 Jahren und fortan an vielen Tagen. Rückblickend haben mich diese Tiefen stark und empathisch gemacht. Sie haben mich gelehrt, Glück als ein Mikroteilchen des Alltags zu begreifen.

Als sich mein Vater das Leben nahm, da war ich ein Kind von 13 Jahren. Ich verlor meinen Ankerpunkt. Ich war emotional erledigt. Es hat lange gedauert, bis der Schmerz im Herzen ankam, von dort in den Verstand vordrang, um den Modus vom Überleben wieder auf Leben zu schalten.

Es hat lange gedauert, bis ich sah, dass Menschen keine Maschinen sind, die nach Trostsätzen funktionieren, und Wunden nicht nach Plan verheilen. Irgendwann in dieser prägenden Zeit passierte etwas Eindrucksvolles: Als ich mich dieser rauen Welt da draußen wieder zuwandte, da sah ich Alternativen. Freunde erkannten meine Narben und luden mich zu sich ein – nicht nur zum Spielen, Reden, Hausarbeiten machen. Nein, ich durfte in ihre Familien und damit in ihre Gefühlswelt eintreten. Ich empfand diese Zuwendung als heilend. War sie doch ein Kontrapunkt zur Überlastung meiner Mutter. Ich erhielt wieder eine äußere Ordnung, eine Struktur und vielleicht sogar ein Leitbild. Ganz langsam gewann ich wieder Zutrauen in das Leben. Und noch etwas geschah: Ich entdeckte in jener Zeit meinen Held, mit dem ich mich fortan für dieses Leben verbündete: mich selbst (vgl. Abb. 6.3).

Der Held in uns ist resilient für Katastrophen. Der kann weinen, aber die Tränen auch wieder trocknen. Der hat genügend Kraft, um immer wieder aufzustehen und an seinen Träumen festzuhalten. Seit ich diesen Helden in mir fand, kann mir ein Dalai-Lama tausend wohlformulierte Lebensweisheiten um die Ohren hauen – die zerplatzen wie hohle Worte. Seither können sogenannte Freunde in Facebook ihre Poesiesprüchlein posten – sie sind für mich kleine Albernheiten am Alltagsrand. Die wahre Stärke, die kommt aus uns selbst, wenn wir die Muße haben, einmal in uns hineinzuhören.

Wenn Sie unten sind, dann nehmen Sie das nicht als Drama, sondern als Möglichkeit wahr, die Weichen anders zu stellen. Verharren Sie erst einmal, um zu überlegen, wo Sie Ihre Entscheidungen falsch getroffen haben. Bleiben Sie



Abb. 6.3 Wenn wir warten, bis wir „bereit“ sind, werden wir unser ganzes Leben lang warten

da unten hocken und halten Sie den Schmerz aus – solange bis die Neurotransmitter in Ihnen verrücktspielen und dem Gehirn das Signal zum Neustart geben. Das ist das Zeitfenster, in der die Lebenswelle erneut hineinschwappt. Niemand ist nur oben, das ist schon physikalisch nicht möglich. Auch Verkäufer werden nach einer Erfolgsserie eine Niederlage erleben. Vielleicht rennt der erträglichste Kunde zur Konkurrenz, brennt die Frau mit dem Nachbarn durch, vielleicht fallen gerade Sie einem Sozialplan im Unternehmen zum Opfer. Es gibt tausend Gründe für ein

Scheitern – und ebenso viele, um die eigene Bodenhaftung wieder zu gewinnen. Fluchen Sie, heulen Sie, meditieren Sie oder schließen Sie sich ein und drehen Sie AC/DC so weit auf, bis die Bässe in Ihren Knochen vibrieren. Nur rennen Sie nicht gleich wieder los, um einen nächsten Abschluss zu erzielen, die nächste Frau zu finden und sich zu beweisen, dass Sie erfolgreich sind. Es wird nicht klappen. Und vor allem: Buchen Sie keinen Coach, der Ihr Leben neu designen soll. Ich halte wenig von den Plattitüden, die Berater nach NLP-Manier den Klienten zuflüstern: „Alles wird gut, du musst nur daran glauben.“ Nein, der Glaube allein versetzt keine Berge. Dann gäbe es auf diesem Planeten nur faule Millionäre. Wirksam werden Sie als Mensch und Verkäufer, wenn Sie eine Krise hinnehmen und den Willen aktivieren, mit Fleiß und Disziplin sich wieder nach oben zu strampeln. Das braucht Zeit. Ich gehe davon aus, dass Sie meine Strategie interessiert, denn sonst hätten Sie mein Buch nicht gekauft und schon gar nicht bis zu dieser Seite gelesen. Also: Ich blättere Ihnen gerne auf, was für mich einen Verkäufer stark, erfolgreich, fair macht.

Die zweite Art von Angst

Seit Kunden im Internet Produktmerkmale und -preise vergleichen, sind sie informiert – oft besser als der Verkäufer selbst. Sie sind offen für Argumente, aber verschlossen für jegliche Drückermentalität und das hebt den modernen Kunden auf die Ebene eines Kritikers. Gelingt es Ihnen nicht, seine Argumente mit Nonchalance zu widerlegen, greift er gerne zum Smartphone und teilt in Beschwerdepportalen einer Millionengemeinde seine Verstimmung mit. Und dann sind Sie erst einmal erledigt. Ihr Chef reagiert

verschnupft. Sollten Sie gar selbst der Unternehmer sein, werden Sie den Schaden am Jahresende in der Gewinn-/Verlustrechnung verbuchen müssen.

Verkäufer sind keine Verkäufer mehr. Sie sind Experten – oder sie versagen. Sie sind Kommunikatoren auf höchstem Niveau – oder sie sollten schweigen. Verkäufer spielen heute in der ersten Liga, wenn sie die Tastatur aus digital und analog perfekt beherrschen. Nutzen Sie Website, Blogs und das gesamte Social Media, um Ihre Bekanntheit zu erhöhen. Verbreiten Sie Inhalte statt Werbung, positionieren Sie sich als Wissensmanager. Und dann suchen Sie den Kundenkontakt. Face to Face. Erst in der Begegnung von Mensch zu Mensch erhält Ihre Darstellung im Netz eine Wahrheit. Alles andere versinkt in den Bereich aus Blubbern in der Branche. Nichts ist leichter, als sich von einer Agentur ein Image verpassen zu lassen. Nichts ist schwieriger, als in einem Gespräch dieses Image zu halten und hochzuschrauben, so hoch, dass der Kunde am Ende mit einem Glücksgefühl den Vertrag unterschreibt.

Der Zauberschlüssel zu diesem Erfolg heißt Empathie. Sehen Sie hinter das Gesicht Ihres Kunden, errahnen Sie den Charakter in seiner Gesamtheit. Entdecken Sie seine Angst, die sich diametral hinter der sichtbaren Persönlichkeit verbirgt, denn diese Angst gibt Ihnen wertvolle Hinweise. Verwechseln Sie diese Strategie nicht mit Manipulation. Es geht um ein feingetuntes Verkaufsgespräch, so individuell, dass es sich bei keinem anderen Ihrer Kunden wiederholen ließe. Ich spüre sehr früh, ob der Kunde und ich zusammenpassen, ob wir uns gegenseitig das Beste in uns spiegeln. Ich empfinde diese Fähigkeit als Fluch und Segen zugleich. Denn ich kratze in einem Gespräch nie an der Oberfläche,

ich will die Geschichte hinter der Geschichte hören, wissen, wo der Rost sitzt. Schönfärberei liegt mir nicht. Wenn ein Mensch mit lauter Stimme beeindrucken will, dann steckt dahinter oft eine Unsicherheit. Wenn ein Mensch sich mit Statussymbolen umgibt, dann steht dahinter oft der Versuch, sein ursprüngliches Milieu zu vertuschen. Leise Menschen sind oft an Geist und Erfahrung reich, aber irgendwas hat ihnen die Freude am Ausdruck genommen.

Mit dieser diametralen Sichtweise gelangen Sie tief in die Denkweisen Ihres Gesprächspartners. Plätschern an der Oberfläche können Sie im Netz. In einer Begegnung von Mensch zu Mensch ist mehr möglich: Sie kann Kräfte und Energien wecken für ein Angebot, ein Produkt und eine Beziehung. Dieser Dreiklang zählt mehr als die Millionen Metatexte im Netz, als das pausenlose Bombardement via App, Print, Audio und TV.

Fünf Merkmale des Emotional Sellings

1. Mut

Brechen Sie Regeln und Konventionen. Die langweilen. Die wendet jeder an. Zerreißen Sie Ihren Gesprächsleitfaden und werden Sie persönlich. Lachen Sie gemeinsam, das stimuliert die Glückshormone. Verlagern Sie Ihr Gespräch in die Natur, in die Kneipe, ins Auto, auf den Golfplatz – wenn es zur Persönlichkeitsstruktur des Kunden passt.

2. Leidenschaft

Wie ein Romanschreiber seinen Protagonisten in allen Lebenslagen kennt, so sollten Sie auch Ihrem Kunden

gedanklich nah kommen. Wie tickt dieser Mensch? Welche Vorlieben hat er, was meidet er? Beahlt er im Supermarkt mit Checkkarte oder bar? Welche Zeitung liest er? Was wählt er? Wie ist er sozialisiert? Trinkt er Kaffee oder Tee? Leidenschaft schraubt sich höher als die Norm.

3. Fairness

Sie sprechen mit dem Kunden, aber niemals über ihn. Alles, was Sie erfahren, darf Ihrer beider Begegnungskreis nicht verlassen. Fairness bedeutet für mich Verschwiegenheit und das Streben nach einer Win-win-Situation. Nicht der Vertragsabschluss zählt, sondern das gegenseitige Vertrauen.

4. Akzeptanz

Sie verbiegen sich nicht. Sie überrumpeln den Kunden nicht. Hardselling ist out. Sie nehmen Rücksicht auf seine Einwände, Zweifel und sein individuelles Tempo.

5. Disziplin

Ein Verkaufsgespräch läuft wie folgt ab: Akquise, Vorbereitung, Gespräch, Gespräch, Gespräch, Vertrag und Nachbereitung. Fehlt ein Part, gerät das Konstrukt aus der Balance.

Fokus auf den Verkauf

Emotional Selling findet jenseits vom Preis statt. Ein Kunde, der für Geld kommt, der geht auch für Geld – zur Konkurrenz.

Sind Sie auf dem Radarschirm Ihres Kunden?

Bleiben Sie bei Ihren Kunden auf dem Radarschirm. Ganz oben! (Kunden-) Treue ist für Unternehmen etwa dasselbe wie eine junge Liebe. Aber die Trennung droht, und zwar bald. Da die Kunden, Märkte und Menschen vernetzt sind, finden sich neue Liebschaften an allen Fronten im Handumdrehen. Erinnern Sie sich noch an Ihre zweite oder dritte Beziehung? Was haben Sie vor zehn Tagen gemacht? Haben Sie schon mal einen echten Verkäufer erlebt? Fragen über Fragen, und unser Gehirn spielt uns an dieser Stelle einen kleinen Streich. Sie haben es erlebt, Sie waren dabei. Sie waren der Akteur in Ihrem Leben. Nur verdammt noch mal erinnern Sie sich nicht mehr an alle Details. Und denken Sie nun nicht, unser Gehirn, also das Ding da zwischen Ihren Ohren, das aus Nervengewebe besteht, hätte zu wenig freien „Speicher“, um sich spannende oder langweilige, wertlose oder unwichtige Dinge zu merken. Können kann das unser Gehirn. Nur da wir nicht unbedingt der Herr im eigenen Hause sind, will unser Gehirn nicht immer so, wie wir wollen.

Schätzungen zufolge kann das menschliche Gehirn etwa 100 TB an Daten in chemischer Form in den Synapsen halten. Wir verfügen also über viel (Festplatten-) Speicher, damit wir viel „mitschreiben“ können. Allerdings müssen wir zunächst mit unserer Botschaft durch verschiedene Filter, damit wir nicht nur irgendwo auf der Festplatte abgelegt werden, sondern damit die Informationen auch wiedergefunden wird. Wir müssen und können unser Erlebtes mit einem Marker versehen. Oder versehen lassen... Übrigens, durchschnittlich wiegt das Gehirn einer erwachsenen Frau 1245 g, das eines erwachsenen Mannes 1375 g. Das Gewicht kann nicht in eine direkte Korrelation zur männlichen und weiblichen Geistesart bzw. Intelligenz gesetzt werden. Das Mittel der Wahl, damit Sie als Profi nicht in Vergessenheit geraten, damit Sie in ein paar Wochen wieder bei Ihrem potenziellen Neukunden anrufen können und damit er sich auch an Sie erinnert, das Mittel zum Zweck heißt – Emotion.

Gefühle aller Art eignen sich hervorragend, um Informationen mit einem Marker auf Ihrer „Festplatte“, in Ihrem Gehirn, zu speichern. Sie erinnern sich nicht an das, was Sie vor zehn Tagen gemacht haben, aber Sie werden niemals die Bilder vom

9/11 vergessen. Oder die Geburt Ihres Kindes. Ihre Hochzeit vielleicht oder einen bestimmten Trauertag in Ihrem Leben. Plötzlich, schlagartig sind die Bilder in Ihrem Kopf und die Gefühle in Herz und Bauch. Da wir alle so funktionieren, macht es Sinn, in einem Gespräch einen authentischen emotionalen Marker – der zu ihnen passt – zu setzen. Ein Verkäufer sagte mir mal am Telefon als er mich „kalt“ angerufen hat: „Hallo, Herr Bröer, mein Name ist XY. Ich bin nicht der erfolgreichste Verkäufer – dafür der Lustigste.“ Das hat mich zum Lachen gebracht, und wann immer dieser Typ bei mir anruft und ich eventuell seinen Namen vergessen haben sollte, so versetzt mich sein o. g. EM wieder in die tolle Stimmung, die ich damals hatte. Und auch wenn ich immer noch nicht bei ihm gekauft habe, weil ich seine Produkte einfach nicht gebrauchen kann, so ist er ein gern gesehener und sympathischer Verkäufer. Ich behalte ihn bis heute in guter (emotionaler) Erinnerung.

Literatur

- ComTeam. 2014. ComTeam-Studie 2014: Persönlichkeit und Produktivität. <http://de.comteamgroup.com/news/comteam-studie-2014-persoenlichkeit-und-produktivitaet.2083>. Zugriffen: 16. Juli 2015.
- Creditreform Wirtschaftsforschung. 2013. Insolvenzen in Deutschland. http://www.creditreform.com/fileadmin/user_upload/crefo/download_de/news_termine/wirtschaftsforschung/insolvenzen-deutschland/Insolvenzen_in_Deutschland_2013.pdf. Zugriffen: 16. Juli 2015.
- Förster, Anja, und Peter Kreuz. 2013. *Hört auf zu arbeiten*. München: Pantheon.
- Schirmacher, Frank. 2011. *Payback*. München: Pantheon.
- Statista. 2015. Scheidungsquote in Deutschland von 1960 bis 2012. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/76211/umfrage/scheidungsquote-von-1960-bis-2008/>. Zugriffen: 16. Juli 2015.

7

Erfolg: Im Flow mit dem Leben

Und manchmal geschehen Sachen, die dir zwar zuerst schrecklich, schmerzhaft und unfair vorkommen, aber wenn du darüber nachdenkst, erkennst du, dass du ohne die Bewältigung dieser Hindernisse niemals dein Potenzial, deine Stärke, Willenskraft und Liebe verwirklicht hättest. (Holger Bröer)

Erfolg ist Trainingssache. So wie der Sprung vom Fünfmerturm im Hallenbad oder das Lesen französischer Lyrik oder das Präsentieren vor Experten – je öfter Sie sich trauen, desto besser werden Sie. So einfach ist das – und so kompliziert. Einfach, weil Sie mit jeder Wiederholung Ihre Selbstsicherheit stärken. Kompliziert, weil Ihr Gehirn mit jeder Herausforderung die Chemie ändert und die sensiblen Nervenfasern flattern lässt. Erfolg gibt es nicht ohne Mühe. Das macht diesen Stoff so ungemein attraktiv. Sicherlich erinnern Sie sich an Situationen, vor denen Ihnen die Knie schlotterten. Sie sprangen dennoch hinein. Nach der ersten Angst vor dem Versagen, nach dem Drang zur Flucht, ließ die Nervosität nach. Sie fokussierten sich auf den Moment, spürten Ihr Potenzial. Sie gelangten tief in Ihr Wissenszentrum vor. Erst zögerlich, dann eloquenter redeten Sie über Ihr Thema. Es kam Ihnen leicht über die

Lippen. Ihr Gesprächspartner nahm diese Begeisterung an und spiegelte sie durch Aufmerksamkeit. Sie rochen geradezu den Erfolg. Das trieb Ihre Freude weiter an. Plötzlich war es keine Pflichtübung mehr, sondern Ihre persönliche Kür.

Dort, wo Ihre Talente liegen, dort finden Sie auch Ihr eigenes Glück. Decken Sie es auf. Formen Sie es zum dicksten Strang im Gehirn, indem Sie es an die erste Stelle aller Kategorien pushen. Setzen Sie Ihr Like, Like, Like nicht auf die Facebook-Seiten Ihrer Fans, sondern auf die Erfolgsgedanken in Ihrem Kopf. Je öfter Sie sich Erfolg zutrauen, desto mehr davon erhalten Sie. Mit dieser Einstellung erzeugen Sie einen Logarithmus und der führt Sie geradewegs in einen Flow.

Finden Sie heraus, was Sie wirklich wollen und wirklich können und dann richten Sie darauf Ihr Denken und Handeln. Braucht die eine Gruppe der Verkäufer eine Bühne, um einstudiertes Entertainment zu bieten, so wird die nächste die Zufriedenheit vielleicht in einem Zweiergespräch empfinden, getragen von Argumenten und Respekt. Bleiben Sie in Ihrer Kategorie. Denn dort sind Sie gut.

Ein Flow entsteht, wenn Sie sich entlang der eigenen Talentlinie bewegen. Diese zu erkennen ist die Aufgabe von Recruitern und Personalern und vor allem von Ihnen selbst. Deshalb halte ich wenig davon, sich zu verbiegen. Nur weil ein Job einige Tausend Euro Jahresgehalt mehr verspricht – Sie werden unzufrieden und irgendwann hängen die Mundwinkel. Nur weil eine Fernbeziehung besser ist als keine – Sie werden sich 120 h in der Woche nach Nähe sehnen. Nur weil auch Mercedes einen V8-Motor baut – Sie werden

weiterhin von einem Porsche träumen. Kompromisse sind schädlich, sie minimieren Ihre 100-Prozent-Lebenslust. Sie sind Stoppschilder vor Ihrem Potenzial und halten den Pegel der Unzufriedenheit beständig hoch.

Die Kongruenz zwischen Erfolg und Glück

Was wir mit dem unscheinbaren Wörtchen „Flow“ bezeichnen, ist im Sinne der Wissenschaft pure Chemie. Während Sie sich Ihren Aufgaben hingeben, wählen bis zu 100 Mrd. Nervenzellen aus, was relevant, störend, zu vernachlässigen ist. Die feuern elektrische Signale über Dendriten, checken Verbindungen, stellen eben jene Chemie her, die Ihnen das gute Gefühl vom Einklang zwischen Innen und Außen gibt. Das ist der Moment, in dem Sie Raum und Zeit vergessen, weil Sie wissen: Ich bin glücklich mit dem, was ich gerade tue. Dieser Zustand ist Ihre Grundlage für Erfolg. Trainieren Sie ihn täglich. Zucken Sie vor Herausforderungen niemals zurück. Für Verkäufer bedeutet dieser Hinweis, sich raus auf die Straße zu begeben, mitten hinein ins Leben. Dort sind Ihre Kunden. Im Büro hinter dem Schreibtisch am Computer vor der Excel-Tabelle zwischen Zahlen sind Sie einsam. Dort ist lediglich Ihr Raum für die Entspannung und die Evaluation, für das Intermezzo zwischen den Erfolgen.

Ihr Gehirn braucht die Begegnung mit Menschen. Erst dann kann die Region für Sprache sich mit der Region für Entscheidungsfindung verknüpfen. Für einen Verkäufer ist dieser Mix überlebenswichtig. Bildgebende Verfahren wie die Computertomografie beweisen, dass Entscheidungen bereits Mikrosekunden vor dem Bewusstwerden erfolgen. Wie Sie entscheiden, wird stets abhängig sein von Ihren

Erlebnissen, Erfahrungen, von Ihren Emotionen. Sammeln Sie diese auf Ihrer Festplatte im Kopf, dem größten Speicher der Welt. Aber vergessen Sie zwischendurch die Stille nicht. Schließen Sie am Ende des Tages für eine halbe Stunde Ihre Türe. Nicht stören. Warum waren Sie erfolgreich? Wo war der Knackpunkt, an dem Sie merkten: Ja, es läuft wie am Schnürchen? In welcher Phase gelang Ihnen der Schulterschluss mit dem Kunden? In dieser stillen Stunde durchlaufen Sie gedanklich noch einmal Ihren Erfolgsprozess. Auch das prägt Ihr Gehirn. Es ist ähnlich wie mit dem Lesen eines Buches – auch tonlos trainieren Sie Ihre Stimmbänder. Es ist das größte Faszinosum dieser Welt, auch genau deshalb ist es die Begierde der Datensammler.

Die Welt umkabeln

Wenn der Astrophysiker Stephen Hawking laut *Handelsblatt* (Kalafat 2014) die Entwicklung künstlicher Intelligenz als „technische Katastrophe“ bezeichnet, dann stimme ich ihm zu. Die Verrohung der Datensammler erschreckt. Wir sind zurzeit auf keinem guten Weg. Wir sind dabei, uns in der Gier nach Innovationen zu verlieren. Denn mit Entzücken verbünden sich Hightech-Unternehmen mit Google und Amazon, um von der LED bis zur Unterhaltungselektronik den Alltag per App zu regeln. Plug-and-play. Sie sind traurig? So leuchten die Dioden orange. Das wird Ihre Laune heben. Und für ganz Zartbesaitete, für solche, die eine Wechseldusche aus Kalt und Heiß nicht ertragen, hat jede Düse in der Kabine eine IP-Adresse. Via Handy dürfen Sie die aktivieren, bevor das Wasser auf den Rücken plätschert. So bieten komplett verkabelte Häuser Kommunikationssysteme vom Auto ins Haus, vom Garten

in die Garage, vom WC zum Kühlschrank, vom Bett in den Traum der gestylten Welt. Was so fürsorglich erscheint, hat nur ein Ziel: Die Technologen wollen endlich den größten Speicher der Welt knacken. Sie wollen unsere Gewohnheiten, unsere Muster erforschen und damit den Zugang zu unseren geheimsten Gedanken finden.

Unser Gehirn bietet Platz für 1,4 Petabyte, das sind die Takte von 2 Mio. CDs. Dieses Archiv entstand in Millionen von Jahren. Es ist unsere wertvollste Ressource. Wir sollten sie bewahren, erweitern und vor allem vor Raub schützen. Wenn auch Google, Amazon und Facebook u. a. alle Informationen dieser Menschheit sammeln, speichern und analysieren, so ist es bisher den Datenriesen nicht möglich, diese zu verknüpfen. Das Gehirn des Menschen aber kann das. Das ist seine Spezialität.

Bis zu 100 Mrd. Nervenzellen können sich untereinander verbinden, jede einzelne wiederum mit bis zu 1000 weiteren. Diese Verschmelzungen weisen eine Kabellänge von mehreren 10.000 km auf. Der Nobelpreisträger John Eccles fasste diese Faszination in seinem Buch *Das Wunder des Gehirns* (1979) zusammen. Er formte den schönen Satz: „Die Anzahl möglicher Kombinationen von Nervenzellen übersteigt die Gesamtzahl der Atome im Universum.“ Wohlgemerkt – wir reden von dem Gehirn eines einzelnen Menschen. Und dieser Mensch allein darf entscheiden, welche Reize er setzt, darf erkennen, was ihn stimuliert oder hemmt. Er kann diese Bahnen im Gehirn beeinflussen durch Lernen, Wiederholen, durch Eindrücke und durch Ruhe. Er kann die Spuren von Glück immer wieder betreten. Künstliche Intelligenz kann ihm nicht gefährlich werden, denn die denkt nur eindimensional –

ist auf Kollaboration geeicht. Das müssen übrigens auch Politiker erkennen. Als die Bundeskanzlerin vor Silvester verkündete, in ihrem Amt werde derzeit geforscht, was die Deutschen glücklich mache, da ging kein Ruck durch die Ruhe der Gesellschaft. Die *Zeit* kommentierte treffend: Eine Regierung „sollte gut regieren und das Glück ihren Bürgern überlassen. Jedem der 80,62 Mio. sein eigenes“ (Hildebrand 2015). Die schönsten Gefühle kann kein Fragebogen ermesen. Der Bauplan für die Glücksarchitektur findet nur im eigenen Kopf statt. Dennoch hat die Kanzlerin mit ihrer Absichtserklärung zum Jahresanfang in bester PR-Manier eine Sehnsucht bedient.

7.1 Mikrosequenz aus Glück

Wer gestresst ist, macht etwas falsch. Den amüsiert seine Arbeit nicht. (Karl Lagerfeld)

Weihnachten

Die besinnliche Weihnachtszeit verführt gerade Singles – so auch mich – oft zu Sentimentalitäten und zu der Frage: Was ist mir wichtig im Leben? Mit meinem Sohn teile ich Zeit und Gedanken, wann immer das möglich ist. Im Job bin ich umgeben von Mitarbeitern, Partnern, Kunden, erzählend, meist gut gelaunt, immer engagiert. Das Panorama ändert sich, sobald ich die Haustüre aufschließe. Mit dem Eintreten in meine Wohnung bin ich allein. Es fällt mir schwer, mit dem Schritt über die Schwelle das Reden einzustellen. Das kann ich nicht. Also rede ich mit mir selbst, kümmere mich um die alltäglichen Dinge, weil dort niemand ist, der sie mit mir teilt. Rituale sind mir wichtig. Sie geben dem Alleinsein einen Rahmen. Ich versorge mich, wasche die Wäsche, kaufe ein, decke den Tisch. Alles hat

seinen Rhythmus, seinen Platz – denn äußere Ordnung schafft innere Klarheit. Sie zieht einen Rahmen um das Alleinsein, hilft, mich auf meine Aufgaben zu konzentrieren. Dabei richte ich den Fokus niemals auf den Mangel, sondern immer auf das, was ich habe – mein Glück. Ich bin glücklich, das weiß ich, denn den Maßstab für dieses Gefühl, den setze ich, ich persönlich an jedem Tag.

Weihnachten gerät mein Rahmen aus den Fugen. Ich zweifle: Warum habe ich keine Partnerin? Was wird aus mir, wenn ich älter werde? Kann ich meine Gesundheit erhalten? Die Spirale dreht sich hoch, höher, Bullshit-Bingo im Kopf. Angst kommt, wenn man alleine ist. Alles schon gehabt. Alles bekannt. In diesen Tagen hadern rund 20 Mio. deutsche Singles mit sich und ihrem Schicksal. Trotzdem schnürt sich mal die Kehle zu und der Druck auf der Brust wird stärker. Ein Glas Rotwein und „Knockin’ on Heaven’s Door“ von Guns N’Roses – und den Chill-Moment erleben. So nennen Neurologen den Gänsehautfaktor beim Nutzen unseres biografischen Gedächtnisses. Wir erreichen unsere wirklich tiefen, tiefen Schichten, unser Ich, versteckt unter 1000 Alltagsdingen. Bleiben Sie da, wenn Sie in diesem Stadium angekommen sind! Das ist Ihre Chance, sich Ihrer Traurigkeit hinzugeben, auch das gehört zum Leben. Dann aber, nach 20, 30 min, nach einem zweiten Glas Rotwein, verändern Sie Ihre Perspektive. Drehen Sie sich um, stehen Sie auf, strecken Sie sich, wandeln Sie Ihre Traurigkeit in Zuversicht. Sie wissen ja, das Schicksal nimmt einen anderen Lauf, sobald Sie den Fokus umschwenken. Richten Sie ihn auf das Glück im Leben und den Erfolg im Beruf.

Jede Zelle unseres Körpers hat nur ein einziges Ziel: zu überleben und alles, was sie in sich trägt, zu teilen. Ich will mein Wissen, meine Talente, mein Leben teilen. Weit über die Norm hinaus. Ich will mir mein geistiges Potenzial nicht von der Formel $1 + 1 = 2$ beschränken lassen. Dieses Benchmark zählt für Quer- und Tiefdenker nicht. Für Glück gibt es keine Formel. Für Teilen keine Gleichung.

Schmerz halbiert sich und Glück verdoppelt sich, wenn wir teilen, und zwar zigfach. Nicht messbar.

Panta rhei

In meiner Akademie beginne ich den Tag mit der Frage: „Was ist Glück für Sie?“ 99 % der Verkäufer antworten nach dem Wenn-Dann-Prinzip. Sabine, 34, ein zierliche Frau mit kurzen roten Haaren und adrettem Kostüm, meldet sich als Erste zu Wort. „Darüber denke ich oft nach. Denn ich bin unzufrieden, weil ich Single bin. Ich will so gerne einen Partner, aber die Männer sind entweder verheiratet oder wollen sich nicht binden. Im Job bin ich mit Menschen zusammen, das mag ich. Aber abends fällt mir die Decke auf den Kopf.“ „Ja, das geht vielen so. Was ist deine Lösung?“ „Wenn ich mehr verdiene, mir eine größere Wohnung leisten kann, überhaupt, wenn ich finanziell gut dastehe, dann wird ein Mann bei mir bleiben.“ „Aha, warum sollte er das erst dann tun und nicht jetzt?“ „Dann kann ich ihm alles bieten. Liebe und ein sorgenfreies Leben.“ Energisch fährt Claudia, 37, in Jeans und Bluse und mit lässigem Haarknoten im Nacken, in unseren Dialog: „Was? Wo lebst du denn? Ein Kerl, der sich auf meine Kosten ausruhen will, der würde mir nie ins Haus kommen. Ich sehe das umgekehrt. Ich will nicht ewig an der Kundenfront sein. Mir läuft die Zeit davon. Wenn ich eine richtige Familie will, dann jetzt. Das habe ich meinem Mann gesagt. Aber der zögert.“

Für mich sind diese Wenn-Dann-Formeln eine Flucht vor dem eigenen Glück. Sie geben der leichten Materie eine Härte und versperren den Blick auf Alternativen. Sie lassen die Zeit nicht fließen. Wünsche und Ziele an Konditionen zu knüpfen, das ist falsch. Aber darauf sind wir leider

konditioniert. „Wenn du eine Eins in Mathe schreibst, dann bekommst du das hippe Philipp-Plein-Shirt.“ „Wenn Sie den Jahresumsatz toppen, dann gibt es einen Bonus.“ „Wenn ich erst ein Kind habe, dann bin ich zufrieden.“ Sind Sie nicht. Sie werden weitere Konditionale formulieren und sich immer weiter von Ihrer Kreativität entfernen. Wenn-Dann-Denken führt Sie nicht in Ihr Potenzial. Es isoliert Ihre Gedanken, programmiert Ihre Ängste, gefährdet Ihre Gesundheit. Die Verkäuferbranche ist mittlerweile infiziert von diesem Prinzip. Dabei vergessen die Verantwortlichen in der Branche, dass Standardmethoden auch Standardverhalten und Standarderfolge nach sich ziehen. Der Verkäufer wird krank, weil er sich selbst in diesem Standard verliert.

Denken Sie in einer Sowohl-als-auch-Kategorie. Teilen Sie, was Ihnen wichtig ist. Lassen Sie einfach los, was sich nicht gut anfühlt. Ihr Glück ist so einzigartig wie die Form einer Schneeflocke. Nach Meinung der Wissenschaftler triggern Nahrung, Sport, Sex, soziale Kontakte und Gestaltungsspielraum Glück. Nach Meinung der Politiker wächst Glück durch Gesundheit, Bildung, Reichtum und langes Leben. Diese Kriterien höre ich mir an, nicke und sage: sowohl als auch. Sollten Sie mich jedoch konkret fragen, wie Sie Ihr Glück erkennen, dann würde ich antworten: Finden Sie den Weg zurück zu sich selbst.

7.2 Der Weg zurück zu sich selbst

Es gibt zwei großartige Tage im Leben eines Menschen: den Tag, an dem wir geboren wurden, und den Tag, an dem wir entdecken, wofür. (*William Barclay*)

Im Bonner Regierungsviertel ging es gemütlich zu. Man kannte sich, fand Zeit für eine Tasse Tee im Presseclub und für die kleinen Bemerkungen am Rande. Hier saßen Politiker und Journalisten zusammen. Vorstandsvorsitzende verhandelten mit Geschäftspartnern. Lobbyisten verteidigten ihre Produkte. So manche Geheimnisse huschten über die Tische, meist mit wichtiger Miene oder geflüstert hinter vorgehaltener Hand. Immer erhielten Themen einen persönlichen Stempel durch die Protagonisten im Raum. Das ist heute anders.

In Berlin sind diese Teerunden aus der Mode gekommen. Die Wege sind zu weit, die Parkplatzsuche zu anstrengend. Effektiver, so die allgemeine Meinung, sei die Kommunikation via E-Mail oder ein Treffen im virtuellen Raum. Beide Medien lassen sich in den Redaktions- und Büroalltag ohne Zeitverlust integrieren. Nur führt diese Haltung zu einer Verarmung der Momente. Ein E-Mail-Text reduziert sich auf die Sachlichkeit, es sei denn, er würde in Prosa geschrieben. Eine virtuelle Konferenz wird nicht bereichert durch Kekse und allgemeine Betriebsamkeit. Die Peripherie bleibt ausgeblendet und damit entsteht eine sterile Atmosphäre. Ich sehe mit Bedauern, wie sich nicht nur in der Politik oder in den Medien, sondern ebenso in der Wirtschaft eine Kultur der digitalen Kommunikation in den Alltag einschleicht. Damit zementiert der Mensch sein Denken auf ein sachliches Niveau, weil er die 1000 überraschenden Momente im Alltag nicht mehr erlebt.

Der Psychologe Clare W. Graves befürchtete bereits in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts diesen Stillstand in der Persönlichkeitsentwicklung. Er untersuchte über einen langen Zeitraum die Frage, wie es gelingen könnte, sich im

Leben stetig weiterzuentwickeln, welche Hürden und Stufen für ein ganzheitliches Persönlichkeitsgefühl erklommen werden müssten. Im Laufe seiner Forschungen bestimmte er acht Stufen in einem Modell, das bis heute nichts an seiner Aussagekraft verloren hat. Dort heißt es:

Die acht Stufen der menschlichen Existenz nach Graves

„In jeder Stufe der menschlichen Existenz ist der erwachsene Mensch auf der Suche nach dem heiligen Gral, der Art, wie er zu leben wünscht. Auf der ersten Stufe sucht er nach automatischer körperlicher Befriedigung (1). Auf der zweiten Stufe sucht er eine sichere Art zu leben (2), und dies ist gefolgt, als nächstes, von der Suche nach Heldentum, Macht und Ruhm (3), einer Suche nach höchstem Frieden (4), einer Suche nach materieller Zufriedenheit (5), einer Suche nach liebevollen Beziehungen (6), einer Suche nach Selbstachtung (7) und einer Suche nach Frieden in einer unverständlichen Welt (8). Und wenn er merkt, dass er diesen Frieden nicht findet, wird er sich auf die Suche der neunten Stufe machen.“ (G+P Unternehmensberater o. J.)

Diese Suche nach der nächsten Stufe wird gerade eingefroren. Die Reize fehlen. Machen Sie sich einmal die Mühe und blättern Sie durch die letzten 100 E-Mails, die Sie versendet haben. Ich wette, diese Formulierungen, die Sie dort lesen, sind so austauschbar wie die lieblosen Warenpräsentationen in den Kartons bei Aldi und Lidl. Die Mails klingen ähnlich wie: „Sehr geehrter Herr Maier, ich hoffe, es geht Ihnen gut. Gerne übersenden wir Ihnen wie vereinbart unser Angebot. Sollte es Ihren Vorstellungen entsprechen, so freuen wir uns auf Ihre Antwort. Gerne stehen wir für weitere Fragen zur Verfügung. Mit freundlichen Grüßen.“ Fades Deutsch für schmale Beziehungen. Die Botschaft, dass Worte, persönlich gesprochen und individuell

formuliert, ein Imagetreiber in Unternehmen sind, die scheint auf den Managementetagen noch nicht angekommen zu sein. Wie sonst ließe sich die irrsinnige Vorgabe der Herren in Grau erklären, dass die Mitarbeiter im Vertrieb künftig 25 % ihrer Arbeitszeit für Gespräche und 75 % für Administration planen sollen? „Liebe Verantwortliche, mit dem Streichen der Außentermine killen Sie das Feuer im Verkäufer – gerade so als würden Sie einem Tour-de-France-Champion das Rennrad nehmen mit dem Hinweis: Hier steht ein fixiertes Trimm-Dich-Rad, das reicht zum Training.“ Sie ahnen es, der Hochleistungssportler wird unglücklich, verliert seine Motivation. Nach und nach werden die Muskel erschlaffen, der gesamte Körper wird verfetten und die Leistung auf ein Bundesbürgerdurchschnittsniveau sinken, eben auf einen verordneten Wert von 25 %. So sitzt der Verkäufer, einst ein Sprinter in der Branchenwelt, hinter den virtuellen Papieren – und wertet Zahlen aus. Und mit diesem Sitzenbleiben spürt er keinen Drang mehr, die nächste Stufe nach Graveschem Modell zu nehmen. Er bleibt spätestens auf Stufe 5 stehen. Da mag es nicht wundern, dass irgendwann die Angestellten in Jeans, Sweatshirt und ausgelatschten Camper-Schuhen im Büro auftauchen – vernachlässigte Kleidung ist ein erstes Alarmsignal für ein inneres Ausbrennen. Danach steigt das Gewicht. Und am Ende verarmt der Antrieb für eine elegante Sprache.

75 : 25 Manager sind oft Spezialisten ihres Faches. Meist nennen sie sich Ingenieure oder Juristen. Sie tragen eine hohe Verantwortung, denn bei ihnen laufen die Daten im Unternehmen zusammen, die die Existenz sichern. „Bereits vor drei Jahren wurde die Zettabyte-Schallgrenze

durchbrochen. Kennen Sie diese Größe? Es ist eine Zahl mit 25 Nullen hinter der 1. Und um Ihre Vorstellungskraft noch ein wenig zu kitzeln: Nach einer Studie von IBM erhöht sich die Datenflut um 2,5 Tera-Byte – täglich“, schreibt der Businessexperte Julius Seebach in seinem Buch *Management-Intelligenz* (2014, S. 6). Diese Daten enthalten nahezu das Wissen aller Unternehmen dieser Welt und wen wundert es, dass Kunden sich aus diesen Quellen informieren? Daten werden geteilt. Sie werden zunehmend zu einem kollaborativen Gut, stets abrufbar und vor allem kostenfrei verfügbar. Kein Verkäufer muss sich heute mehr mühen, dem Kunden Anspruch und Wirksamkeit seiner Produkte zu erklären. Verkaufen ist weitaus mehr als pure Produktinformation. Es ist Service, Insiderwissen, Wunschwecken und Begleitung weit über den Vertragsabschluss hinaus. Verkaufen ist heute Psychologie.

Aber kommen wir zurück zum Bonner Presseclub. Damals saß oft ein junger Politiker im Foyer. Ansprechbar für Journalisten, Pressesprecher, Lobbyisten. Dieser Politiker war bekannt für seinen Wortwitz und seine Freundlichkeit, er suchte den Kontakt zu den Menschen. Ich habe ihn beobachtet über die Jahre, weil ich seine Vita spannend fand: vom Gelegenheitsarbeiter zum Parteivorsitzenden bis zum Bundesaußenminister und Vizekanzler Deutschlands. Es hätte eine Bilderbuchgeschichte werden können, hätte dieser Mann sich nicht mitten auf dem Anstieg zu den oberen Politikstufen verloren. Später sollte er in seinem Buch (Fischer 2000) schreiben: „Es war nicht nur meine Ehe gescheitert, ich stand mit meiner ganzen persönlichen Lebensführung, mit meiner Alltagsgestaltung, mit meinem Umgang mit mir selbst vor einem ganz unmittelbar

drohenden Debakel. [...] Ich musste meinen gesamten Lebensstil ändern, meine bisherige Art zu leben, mich also vor allem selbst umkrempeln, ohne mich allerdings dabei aufzugeben oder gar zu verlieren – ja, und es hat funktioniert. Ganz hervorragend sogar.“ (Fischer 2000, S. 5). Joschka Fischer entschloss sich zur Änderung. Er lief sich 40 kg Übergewicht vom Leib. Kein Rezept eines noch so prominenten Arztes hätte diesen Erfolg verschreiben können. Impulse zum Ändern kommen nur aus einem Menschen selbst.

Am tiefsten Punkt eines Leidens meldet sich ein leises inneres Stimmchen. Hören Sie genau hin, was es flüstert, in den meisten Fällen ist es eine wahrhaftige Bestandsaufnahme. Fischer stand auf, lief los und erreichte sich wieder selbst. Er schüttelte während dieser 42,195 km seiner Marathonläufe den Müll aus Frust, Leid und Kritik einfach ab. Nun mag nicht jeder über diese Kondition verfügen. Laufen Sie dennoch los. Joggen kurbelt Ihren Stoffwechsel an. Von einer Woche im Ashram oder der Suche einer Selbsthilfegruppe rate ich in Krisen ab. Sie würden sich immer wieder um Ihre Probleme drehen und irgendwann erschöpft versumpfen. Sie würden Ihren Fokus konstant auf Ihr Unglück halten. Es bringt Ihnen keine neue Einsicht, wenn Sie sich auf einen kalten, steinharten Boden setzen und schweigen. Das Problem nimmt mit Ihnen Platz. Es bringt Ihnen keine Wende, wenn Sie sich mit zehn anderen traurigen Verkäufern in einem Raum zum Jammern treffen. Das zieht Sie noch tiefer in Ihr Problem.

Mag auch ein Unglück immer individuell sein, so bleibt es doch in seinen Auswirkungen allgemeingültig messbar. Sie erkennen unglückliche Menschen an der Traurigkeit, die den Elan überlagert, an der Antriebslosigkeit, die den

Sport verhindert, an der Sprache, die ihre Tiefe verliert. Diese negativen Symptome entdecke ich zunehmend bei Menschen, denen im Beruf und im Alltag der Sinn für das Wesentliche verlorengegangen ist. Das ist ein persönliches Drama, weil es für Persönlichkeitsanalysen längst zu spät ist, weil ein Instrument der Personalentwicklung nicht mehr greifen kann. Ein Verkäufer, der seine Leidenschaft für Gespräche und Bewegung verloren hat, der stellt sich längst die Sinnfrage: Was will ich in diesem Job noch erreichen? Er wird in seinen Antworten 100 Gründe finden, um keine Leistung mehr zu zeigen. Keine Boni und kein Incentive wird am Verharren nahe dem Nullpunkt etwas ändern. In diesem Stadium bleibt nur die Hoffnung auf eine eigene innere Entschlusskraft.

Richten Sie Ihre Gedanken fort von Ihrem Problem. Entwerfen Sie Ihre persönliche Antithese und schon sind Sie auf dem Weg zu sich selbst. Dann heißt die Zauberformel plötzlich nicht mehr 25 % Verkaufsgespräch und 75 % Administration. Die Antithese lautet genau umgekehrt. Gut wäre es, würden Sie nun noch dem Vorbild des Schraubenmagnaten Würth folgen und Ihr Laptop auf dem Schreibtisch Ihres Büros liegen lassen, statt es wie eine Barriere zwischen sich und dem Kunden aufzubauen. Diese Konsequenz würde bedeuten: 75 % der wertvollen Tageszeit ohne die Anbindung an digitale Welten zu verleben. Das wiederum ist das Schreckensszenario von Google. Genau aus diesem Grunde bietet der Datenriese eine App für sein Gmail-Programm an – die Inbox. Die soll das digitale Arbeiten einfacher machen: Die bündelt Ihre Recherchethemen im Netz, Ihre Mails nach Dringlichkeit und Themen, die blinkt, wenn Sie längere Zeit Ihre Messages nicht

gecheckt haben. Die sorgt dafür, dass Sie online sind und bleiben. Ein Schelm, wer sich Böses dabei denkt...

7.3 Handschlag für eine Verkäuferkarriere

Warum sollte man drei Minuten mit einem Menschen sprechen oder telefonieren, wenn man die Sache auch in acht Stunden per WhatsApp klären kann? (Holger Bröer)

Fragen Sie einmal einen Verkäufer, wonach er sich sehnt. Er wird Ihnen eine Antwort geben, die so vorhersehbar ist wie das Blühen einer Primel im Februar: Er sehnt sich nach Zeit. Die aber hat er nicht, die raubt man ihm, und zwar vonseiten des Managements im eigenen Unternehmen. Dort nämlich gibt es ein Lieblingsspielzeug in den oberen Etagen, teuer entwickelt von IT-Spezialisten, überschrieben mit den drei Buchstaben CRM. Customer-Relationship-Management-Programme sind gefräßige Zeitmonster. Was einst mit der schönen Idee der Profilzeichnung eines Kunden begann, hat sich zu einem Stolperstein im Verkäuferalltag entwickelt. Es gibt Kollegen, die verbringen genauso viel Zeit mit ihrem Programm im Büro wie mit dem Kunden vor Ort. Das ist eine Schiefelage im System. Diese Programme verfeinern sich stetig, mit jedem Update entschlüsseln sie die Kundenwelt, die irgendwann nur noch geschätzt und nicht erlebt wird, weil die Datenpflege Zeit kostet und diese am Ende fehlt für ein Gespräch. So sitzen Sie, so tippen Sie. So mindern Sie den Schub von Lipoproteinlipase in den Blutgefäßen und werden fett. Langsam

erschaffen Muskulatur und Redegewandtheit. Niemand fragt mehr nach Argumenten, Stimmungen und Versprechen, in einem Programm wie diesem zählen Fakten und sonst nichts. Vorsicht. Das macht aus Verkäufern Datentypisten und aus Kunden Summanden.

Besonders im B2B-Bereich ist diese Form der digitalen Zuwendung das Instrument der Kommunikationswahl. Damit verschwindet die Emotion und der Kunde wird zur Zahl in Farbe: Schwarz für Gewinn und Rot für Verlust. Kein Bild vom Mensch speichert sich mehr ab, kein Erinnern an ein Lachen, Zögern, an leise und laute Töne. Keine Gerüche, Geräusche, keine Überraschung flackern im Gehirn auf, wenn ein Name fällt. Dieser Mensch, der Ihre Produkte kauft, der mit Ihnen gemeinsam seinen Erfolg voranbringen will, der findet keinen Eingang in Ihre mentale iCloud, weil die rechte Gehirnhälfte bei einem Jonglieren mit Zahlen schläft.

Ein CRM-Programm ist ein sinnvolles Tool. Es kann das Verkaufen von Mensch zu Mensch ergänzen. Es kann die Chiffren der persönlichen Begegnung decodieren und darüber hinaus wertvolle Hinweise für den operativen, strategischen sowie analytischen Prozess geben. Das finde ich gut, wenn folgender Gedanke die Grundlage bildet: lieber Smart Data als Big Data. Die folgenden Kriterien erfüllen diesen Zweck:

Stammdaten pflegen

- Sammeln aller relevanten Kundendaten wie Name, Funktion, Adresse, Prokura
- Nennen der Unternehmenshistorie
- Hinweise zum Geschäftsmodell

- Aktualisieren der Unternehmenskennzahlen
- Erstellen von Produktangeboten
- Einstellen der Verträge und Vereinbarungen
- Planen von Terminen zum Erst-, Folge- und Abschlussgespräch
- Protokollieren der Ergebnisse
- Dokumentieren von Einwilligungen hinsichtlich Werbung, Newsletter sowie Verschwiegenheitszusagen
- Abwickeln von Beschwerden

CRM im strategischen Bereich

- Einbinden des Kunden in mögliche Kampagnen
- Notizen zum Responseverhalten des Kunden
- Errechnen der Verkaufs- und Umsatzchancen
- Auswerten des Umsatzes
- Erstellen einer Opportunity-Strategie für ein Jahr

CRM im analytischen Bereich

- Prognosen der Zusammenarbeit einschätzen
- Wachstum absehen
- Strategie zur nachhaltigen Zusammenarbeit entwerfen

Derart genutzt kann ein CRM juristische Sicherheit bieten. Es kann zudem im Sinne einer transparenten internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen erleichtern. Umgekehrt werden Sie die Signale deuten, wenn ein Kunde viel verlangt und nichts gibt. Ich bin kein Freund davon, einem schlechten Kunden gutes Geld hinterherzuwerfen, aber ich bin überzeugt davon, dass die meisten Kunden ein Potenzial

für eine Zusammenarbeit in sich tragen. So lautet mein Appell an Sie: Werden Sie nicht Sklave eines Datensammelprogramms, sondern nutzen Sie es als Memo-Tool, um den Kundenkontakt zu dokumentieren und dann den Kopf frei zu halten für Ihre eigene Performance. Gehen Sie raus, raus auf die Straße. Richten Sie Ihren gedanklichen Fokus wieder auf das Menschenfangen statt auf das Datensammeln. Damit stacheln Sie Ihren Ehrgeiz an, jeden Kunden von Ihrem Produkt und Ihrer Persönlichkeit zu überzeugen. Glauben Sie an das Beste im Menschen. Diese Einstellung hat mich in meinem Leben oft nach vorne gebracht. Sie sollte ein Credo im Verkauf sein. – Auch wenn ein Privatsender zur quotenreichen Abendzeit anderes behauptete. Er stellte die reißerische These auf, Kunden seien Diebe.

Das Drittel der unteren Schublade

Kennen Sie Tönisvorst? Das ist eine kleine Stadt am Niederrhein, mit rund 30.000 Einwohnern und rund 40.000 Apfelbäumen. Tönisvorst hat einen Wochenmarkt, aktuell 374 Follower bei Twitter, 1259 Likes auf Facebook und zusätzlich ein Problem wie viele in diesem Land: die Fachgeschäfte im Zentrum schließen. „Ein Thema, das unsere Zuschauer berührt“, entscheidet der Chef vom Dienst und sendet sein Team in die Einsamkeit der kleinen Zentren in Deutschland. Man bricht auf, um der Zuschauergemeinde gar Überraschendes zu liefern.

Die Kameraleute besinnen sich auf das Einmaleins des investigativen Journalismus und zoomen die dunklen, leeren Schaufenster einstiger Läden nah heran. Schon landet das kalkulierte Unbehagen in den Wohnzimmern: der stationäre Handel vor dem Absturz. Wer trägt Schuld

an dieser Szenerie? – schwebt die Gretchen-Frage durch die Luft. Wer um Himmels willen verursacht dieses Sterben in den Städten, die einst Zerstreuung und Muße boten und nun ein Bild der Einsamkeit spiegeln? „Der Kunde ist schuld“, weiß der flotte Reporter zu berichten und lässt die Kamera in den Sportladen nebenan schwenken. Ein hipper Jogger fragt nach Schuhen. Die Verkäuferin, emsig und kompetent, erklärt ihm das Hightechmodell der Saison. Immerhin klebt ein Preisschild von 140 € unter der Sohle. Sie wittert Verkauf und Provision. Er will Info und nicht den Schuh. „Den werde er sich später bei Amazon bestellen“, flüstert er auf Nachfrage dem Reporter zu. Die Verkäuferin ringt mit den Tränen. Cut. Die Kamera verlässt das Drama und prallt vor der Tür auf den Experten. Der hat alles beobachtet und scharrt mit den Füßen, um der Welt seine Meinung kundzutun. Wer immer er sein mag, wo immer er sich die Lizenz zum Reden vor der Kamera verdient haben mag, was aus seinem Munde den Zuschauern entgegenblubbert, ist Nonsens. Sein Vorschlag der Rettung lautet: Der Verkäufer solle seine Menschenkenntnis schulen und jeden Kunden, der den Laden betritt, in drei Kategorien einteilen, in A, B oder C. „Aha“, denkt der Zuschauer, „und was kommt am Ende dabei heraus?“ Der Experte lächelt und erklärt bereitwillig:

- A. Der Kunde will wirklich und ehrlich kaufen – also streicheln, reden, kassieren.
- B. Der Kunde will vielleicht kaufen – also lächeln, warten, bereit sein zum Reden.
- C. Der Kunde will nicht kaufen, sondern nur den haptischen Check – also verjagen mit bösem Blick. Er ist ein Feind, ein Dieb, ein Killer der Zeit.

An dieser Stelle zieht sich mein Verkäuferherz schmerzhaft zusammen. Mit solch einer Antiexpertenthese werden ein Drittel aller Kunden zur Flucht genötigt. Mit dieser Haltung der Kategorisierung werden Fachgeschäfte weiter sterben und wird Amazon seinen Prime-Sektor ausdehnen zum Erfolgsmodell, weil dorthin die ignorierten Kunden aus der Wirklichkeit wandern.

Der stationäre Handel hat nur eine Chance zu überleben. Wenn er jeden einzelnen Kunden, gleich welcher Couleur und Absicht, umwirbt wie einen Hollywoodstar auf dem roten Teppich der Berlinale, wenn er ihm Applaus schon beim Betreten seines Laden verspricht und eine Verneigung beim Kauf. Verkaufen heißt niemals ignorieren, sondern immer abholen, überzeugen, begleiten. Es heißt niemals, einem Kunden Tränen im Zorn hinterherzuwerfen. Besser wäre es, würde die Verkäuferin im Sportladen einen ehrlichen Wunsch äußern, falls sich der Kunde nach dem Gespräch verabschiedet, um vermutlich im Netz zu kaufen. Sie könnte sagen: „Dieses Mal sind wir noch nicht reif für unseren Deal. Aber wir arbeiten daran, Sie und ich. Ich freue mich darauf, Ihnen auch den Schuh der nächsten Saison zu erklären, wenn Sie das wünschen. Manchmal braucht Vertrauen Zeit. Vielleicht erzählen Sie mir beim nächsten Mal, ob Sie mit dem Modell zufrieden waren, dass ich Ihnen heute empfohlen habe. Ich jedenfalls hoffe auf ein Wiedersehen.“

Nicht der Kunde ist schuld an der Misere im Einzelhandel. Der Handel selbst schaufelt sich sein Grab. Er jammert zu viel und tut zu wenig. Hand aufs Herz: Finden Sie es sexy, am Samstagmorgen nach langer Autofahrt und Parkplatzsuche, nach einem Lauf durch Wind und Regen in

einem Laden zu stöbern, in dem Sie als Zeitdieb entlarvt werden und in einer Schublade landen? Kunden sind keine Kategorien. Sie sind Menschen mit Wünschen und Empfindlichkeiten. Die zu erkennen und die zu bedienen, das ist die Aufgabe eines Verkäufers. Verkaufen beginnt exakt mit dem Betreten eines Geschäftes und endet mit einem Händedruck zum Abschied. Dazwischen kommt es zum Deal oder eben nicht. Sie werden das Wachsen des Online-Handels nicht aufhalten können. Der Online-Riese Alibaba in China ist ein aktueller Beweis für diese Tatsache. Das Netz wird Ihnen Kunden vor der Nase wegschnappen. Es wird die Biodaten eines jeden Einzelnen feiner filetieren, bis am Ende die totale Transparenz herrscht. Bleiben Sie gelassen, spätestens dann wird der Kunde in die andere Richtung laufen, mitten hinein in Ihre Arme. Weil er sich dort sicher fühlen wird, aufgehoben in einem Raum – mit Menschen. Losing ist not an option.

7.4 Erfolg heißt TUN

Plan your work – but don't forget to work your plan. (*Quelle unbekannt*)

Goethe, der feinsinnige Geist der deutschen Kultur, schenkte uns Worte und somit Einsichten. Die zitieren wir munter durch alle Branchen und auch die Verkäufer machen vor deren Bedeutsamkeit nicht halt. Sein Spruch: „Erfolg hat drei Buchstaben: TUN“ ist für sie zum geflügelten Wort geworden. Mit einem dicken Marker umkreise ich genau jene drei Buchstaben, die der Lehrer in meinem Deutschheft

zuverlässig anstrich. Am Rand des Heftes stand dann ein rotes A. Für Ausdruck. „Tun, mein Junge, ist kein schönes Wort. Das ist nur ein Platzhalter. Überlege dir ein anderes Verb.“ Ich tat es – der Note wegen –, dabei hätte ich gerne geantwortet: „Stimmt nicht. Oder wissen Sie es besser als Goethe?“ Aber damals kannte ich den Spruch noch nicht, der heute mein Mantra ist.

Das größte Problem im Business wie im Privaten ist das Nichttun. Wir verschieben Aufgaben auf den nächsten Tag. Wir denken, morgen könne man die Dinge von heute erledigen. Das ist ein Trugschluss. Diese Haltung ist im Verkauf gefährlich. Die hängt Sie ab von der Erfolgslinie und drängt Sie geradewegs ins Aus. Mit diesem Weitblick halte ich Goethes Worte für moderner denn je. Denn einer Aufschieberitis folgt die Blockade, weil der Berg an Aufgaben mit jedem Tag wächst. Forscher haben sich dieses Phänomens des Nichttuns angenommen. Sie fanden heraus, was wir alle vermuteten: Nicht dicht getaktete Termine durchkreuzen den Erfolg im Tagesgeschäft. Nicht das spontane Verändern der Prioritäten ist die Stolperfalle. Nein, schuld an dieser Schieflage der Leistung ist das Switchen im Internet.

Statusabfrage in XING, Facebook und Twitter, Preisvergleiche auf Plattformen, Produktrecherche, News- und Fachportale lenken die Aufmerksamkeit von der Kernaufgabe des Verkaufens ab, nämlich Produkte zu präsentieren, Kunden zu umwerben, Service zu zeigen. Mögen auch die Macher der Programme suggerieren, dass sich das Wissen eines Verkäufers mit den nervösen Klicks auf die Portale bis zum Expertenniveau dehnt, so will ich dagegenhalten: Was Sie in diesen Postings und Lernhäppchen erfahren, das

ist ein fader Mix. Dieses vermeintliche Fachwissen im Netz streift die Oberfläche wie ein Teaser einen Zeitungsartikel. Es wirft ein kurzes Schlaglicht auf das Thema – nicht mehr und nicht weniger. Was am Ende bleibt ist die Eintönigkeit der Argumente, dass Locken in eine inhaltliche Langeweile. Ganz langsam frisst sich das Internet durch Ihre Zeit und raubt Ihnen Sinn und Kraft für Ihre Kernaufgaben.

Vorgekaut serviert

Nur nicht die iCloud vernachlässigen, denken viele und speisen Termine und Fakten hinein. Das Kurzzeitgedächtnis läuft auf Hochtouren, rund um die Uhr. Wo bleibt die Sehnsucht, das Erfahrene und Erlernte zu hinterfragen und abzugleichen mit den eigenen Werten? Die Kunst der Reflexion, die jedem Menschen Gedankentiefe gibt, die jede Persönlichkeit schillern lässt, die vertrocknet in diesem schnellen Rhythmus der Klicks. Also hecheln wir auf Bahnen, die andere für uns vorsehen.

Portale wie getAbstract oder Liviato stampfen selbst Bücher auf Summary-Formate zusammen. Selbstlesen ist nicht mehr en vogue. Für 200 Seiten Muße steht kein Zeitfenster mehr offen im überfüllten Terminplan. So schließt sich der Kreis des oberflächlichen Wissens, geht die eigene Meinung zu Texten, Thesen, zu Botschaften verloren. Und hier beginnt die Schieflage. Wenn das Internet den größten Part des Tages einnimmt und wenn die Aufgaben verschoben werden sowie die Freude an wahrer Bildung schwindet, dann rufe ich nach einem Stoppschild auf diesem Wege. Denn ich will selbst entscheiden, an welcher Stelle eines Buches ich aussteige, welcher Satz ein Satz zum Festhalten und Nachdenken ist, welche Stimmung die Worte für mich zaubern. Sie glauben, zum Lesen eines Buches keine Zeit zu

haben? Schalten Sie dreimal in der Woche um 18 Uhr jegliches digitale Gerät aus. Vor Ihnen liegen Stunden zum Blättern, Lachen, Diskutieren, Flirten, Joggen, Putzen, Spielen, Genießen, Eintauchen ins Leben. Mit dieser kleinen Geste würden Sie gegen den Mainstream schwimmen. Das ist mutig. Das ist überraschend. Beide Attribute machen einen guten Verkäufer aus.

ComScore (Mohamud und Block 2013) fand heraus, dass 2013 in Deutschland mehr als 191 Mrd. h im Netz verschleudert wurden. Stunden, die vorbeigerauscht sind im allgemeinen Daten- und Informationswahn, ungenutzt für die reale Welt. Das birgt ein Potenzial für Abhängigkeiten. Davor sind selbst Kinder nicht mehr gefeit, seitdem sie sich in den Klassenchats via WhatsApp bewegen. Sie haben Angst, den Anschluss in einer Scheinwelt zu verlieren. Sie schließen nicht mehr die Augen, um am Tag zu träumen oder um sich in Sport und Spiel auszupowern. Sie glotzen aufs Handy, hoffend, die Spuren von Freundschaft dort zu entdecken.

Und raus bist du

Als mein Sohn mich weinend anrief, weil ihn Schule, Sport- und Musikunterricht nervte, da hörte ich eine Not in der Stimme: „Papa, du hast gesagt, dass du immer für mich da bist. Kannst du jetzt kommen?“ Mein Vatergehirn blinkte hochrot. Er hatte nie zuvor dieses Versprechen eingefordert. Was war los? Ich strich den Nachmittagstermin. Ich verschob die Priorität zugunsten der Sorgenwelt meines Sohnes. Bin ich ansonsten der Meinung, dass Business vor Privatem steht, dass überhaupt die Diskussion um eine Work-Life-Balance nur ein Zeichen der Satttheit unserer Gesellschaft ist, so war mit diesem Anruf klar: Es gibt Situationen, die dürfen nicht aufgeschoben werden, koste es, was es wolle, selbst wenn es die Absage eines lukrativen

Auftrages bedeuten sollte. „Ich werde den potenziellen Kunden später persönlich anrufen, ihm mit wenigen Worten meine Situation erklären“, dachte ich, vertraute auf die gute Beziehung und legte meiner Assistentin einen Zettel auf den Tisch: Bitte alle Termine für heute canceln.

„Florian, was ist denn los?“

„Papa, ich kann nicht mehr. Ich kann nicht mehr zum Kung Fu und nicht mehr zum Klavierunterricht. Ich will auch nicht mehr zur Hausaufgabenbetreuung. Ich will endlich mehr Zeit für mich. So wie die anderen.“

Ich wusste, dass seine Mutter dieses gesamte Wochenarrangement pflegt, um zum einen den Jungen zu fördern, und zum anderen, um ihren eigenen Job zu erledigen. Dafür habe ich Verständnis und vor allem habe ich kein Recht, irgendetwas zu ändern. Aber mit einem Blick auf das Leid des Kindes, das ich sehr ernst nahm, durfte ich auch nicht mit den Schultern zucken und antworten: „Das ist die Sache deiner Mutter. Den Alltag regelt ihr zwei alleine.“ Ich hockte mich schräg neben ihn, legte somit das Problem gedanklich vor uns beiden ab, sah mit ihm gemeinsam darauf. Damit vermied ich die frontale Position, die in heiklen Situationen zum Konflikt führen kann. Der Sidestep hingegen spiegelte: Ich bin an deiner Seite, lass uns sehen, wie wir diesen Klumpen vor uns zerbröseln.

„Das verstehe ich gut, Florian. Manchmal habe ich auch das Gefühl, alles wird mir zu viel. Weißt du, was ich dann tue? Genau das Gleiche wie du. Ich suche mir einen ruhigen Platz und denke nach. Da kann es sein, dass die Tränen kommen oder die Wut oder der Ehrgeiz, jetzt erst recht alles anzupacken.“

„Echt. Weinst du dann auch?“

„Vielleicht, wenn der Klumpen Problem zu schwer wird.“

„Und dann?“

„Strenge ich mich an, ihn wegzudrücken. Weißt du, Kung Fu ist ein toller Sport. Du bist gut darin und es wäre schade, jetzt aufzugeben. Warum willst du das tun?“

„Ich bin so verplant. In WhatsApp haben wir einen Klassenchat. Alle simsens, schicken sich Fotos oder verabreden sich darin. Nur ich nicht. Ich schreibe immer: Keine Zeit.“

„Und das nehmen die anderen dir übel?“

Mit dieser Frage traf ich ins Schwarze. Florian erzählte, wie die Klasse ihn aus der Runde geworfen hat. Seit einigen Tagen werde er ignoriert, erfahre nicht mehr, was alle gemeinsam für den nächsten Tag verabreden.

„Du tippst sowieso nicht mit. Also fliegst du raus.“ 32 Kinder gaben diesen Kommentar ab und er musste das wie einen Shitstorm empfunden haben. Er hatte zum ersten Mal gemerkt, wie in einem vermeintlich geschützten Raum ein böses Echo erschallen kann. War früher die Klassenkeile auf dem Schulhof das schlimmste Szenario in kindlichen Gedanken, so ist dieses heute nur eine einzige Zeile entfernt: „Du bist draußen.“ Am Ende unseres Gesprächs habe ich seine Mutter gefragt, ob sie die nachmittägliche Hausaufgabenbetreuung streichen könne. Den Sport aber habe ich nicht zur Disposition gestellt. Der fördert die Wehrhaftigkeit eines Kindes. Sport findet immer im Hier und Jetzt und nie im Virtuellen statt. Die Kinder lernen, die Grenzen zu erkennen und zu verschieben, die eigene Leistung auf den Punkt genau abzurufen. Das kann kein Programm im Netz bieten. Mittlerweile ist Florian wieder dabei, aber mir bleibt der bittere Nachgeschmack. Ein Social-Media-Druck kann schon Kinder in die Knie zwingen.

Florian hat mit kindlicher Intuition schnell gehandelt. Er hat es nicht ausgesessen oder aufgeschoben, sondern eine Lösung gesucht. In einem Gespräch mit mir. Das gibt mir Hoffnung, dass ein Gespür für den Faktor Mensch nicht verloren geht, dass die Entschlusskraft zum Handeln bleibt. Die Generation Z, zu der mein Sohn zählt, wird vielleicht sogar die Trendwende stemmen, um wieder im Leben zu landen und sich den Wissenshorizont selbst zu spannen. Ich wünsche es ihm und seinen Freunden (Abb. 7.1).

Zeigen Sie sich!

Kennen Sie das auch? Folgendes Gespräch zwischen zwei Managern im Aufzug: „Du, da hat mich wieder so ein langweiliger Verkäufer angerufen. Der Typ sprach 15 min am Telefon ohne Pause ... Und worüber hat er geredet? Das wollte er einfach nicht sagen!“

ERFOLGSPLANUNG				
»Ändere Dich bevor Du es musst!«				
TÄGLICH	WÖCHENTLICH	MONATLICH	QUARTAL	JÄHRLICH
50 Neukunden anrufen	Aktive Kunden anrufen	Aktiven Kunden einen Brief schreiben	Aktive Kunden einladen	Persönliche Erfolgs- planung erstellen
10 aktive Wieder- vorlagen	5 neue Termine wahrnehmen	1 Video Blog erstellen	1 Messe besuchen	Mit Kollegen ein Event planen
2 Erfolge	1 Blog Artikel schreiben	Mit Partner Ritual pflegen		
1 Social Media Posting	Freunde treffen			
1 Stunde Pause	Hobby pflegen			
2 Liter trinken				

Bröer & Partner
HOLGER BROER, SCHRAUTER

B & P Börse
SEL. VERKAUFSPARTNER

EliteSalesClub
FÜR VERKAUFSPARTNER

Holger Bröer
COACH, VEREINBARMACHER

Abb. 7.1 Wer beim Planen versagt, der plant sein Versagen

Ist ihr Produkt, Ihre Leistung, Ihre Dienstleistung so schlecht, dass Sie nicht darüber reden wollen? Sie wollen nur beraten? Niemals verkaufen? Ach so, na dann suchen Sie sich einen neuen Job – als Berater. Die Königsklasse im professionellen Vertrieb bedeutet: Was immer man tut, man hat mehr Erfolg, wenn man es mit Ehrlichkeit und Fairness tut und dabei sein Bestes gibt. Also heben Sie Ihren Popo aus dem Schützengraben und sagen Sie klar und deutlich, was Sie können und wollen. Und dann warten Sie ab, ob man Sie oder Ihre Dienstleistung mag. Bestenfalls beides.

Literatur

- Eccles, John C., und Daniel N. Robinson. 1979. *Das Wunder des Gehirns*. München: Piper.
- Fischer, Joschka. 2000. *Mein langer Lauf zu mir selbst*. 3. Aufl. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- G + P Unternehmensberater. o. J. Graves-Systeme. <http://www.graves-systeme.de>. Zugegriffen: 24. Juli 2015.
- Hildebrand, Tina. 2015. Stups zum Glück. *Die Zeit*, 30.12.2014. Nr. 1, <http://www.zeit.de/2015/01/glueck-merkel-muttikratie>. Zugegriffen: 20. Juli 2015.
- Kalafat, Hilal. 2014. Physiker warnt vor künstlicher Intelligenz. <http://www.handelsblatt.com/technologie/forschung-medizin/forschung-innovation/stephen-hawking-physiker-warnt-vor-kuenstlicher-intelligenz/11067072.html>. Zugegriffen: 14. Jan. 2015.
- Mohamud, Ayaan, und Berit Block. 2013. Future in Focus – Digitales Deutschland. <http://www.comscore.com/ger/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2013/2013-Future-in-Focus-Digitales-Deutschland>. Zugegriffen: 7. Juli 2015.
- Seebach, Julius. 2014. *Management-Intelligenz*. Wiesbaden: Springer.

8

Facetten der Menschlichkeit im Verkauf

Der einzige Weg, einen großartigen Job zu machen, ist das zu lieben, was Du tust. (*Steve Jobs*)

Der Verlust der Menschlichkeit im Verkauf begann in den 1980er-Jahren. Bis dahin war die Verkäuferwelt in Ordnung, weil es nur einen Vertriebsweg gab: hin zum Kunden und mitten hinein in das persönliche Gespräch. Damals waren weder Onlineshopping noch Multi-Channel-Kommunikation oder Clouding ein Thema. Hätte jemand diese Begriffe erwähnt, er wäre als Träumer belächelt worden. Und dennoch wurden in dieser Epoche die Träume von der Wirklichkeit überholt. Aber blicken wir zurück zu den Anfängen. Die Manager wollten mehr Transparenz im Kundenprofil, denn der Wettbewerb drückte schwer auf ihren Schultern. In langen Nächten aus Meeting und Brainstorming kam ihnen eine Idee. Was wäre, würde man den Kunden aus dem Mittelpunkt des Denkens verbannen und stattdessen lediglich seine Bedürfnisse erforschen? „Was will der Kunde und was können wir leisten?“ –, rätselten sie in großer Konzernrunde und lieferten die Antwort gleich mit: „Fragen wir den Kunden aus der Ferne, fertigen wir

Profile an, und zwar im großen Stil.“ Dieser Vorsatz erfuhr allgemeine Zustimmung. Das war die Geburtsstunde der Callcenter oder anders gesagt: Der Verfall der Verkäuferwerte begann mit dem Telefon.

Callcenter sehen sich bis heute als Serviceleister für Unternehmen und sind doch nur Datensammler auf einem niedrigen Niveau. Mit ihren stereotypen Sprüchen brachen sie einst auf, um Vertriebsaufgaben zu übernehmen. Sie sollten erfahren, was der Kunde wünschte und den Pegel der Zufriedenheit ermitteln. Callcenter sollten einen Puffer für Reklamationen und Einwände darstellen, um das Unternehmen vor Imageschäden zu schützen. Nach jedem Telefonat entstand ein Vermerk und mit der Zeit das Kundenprofil. Was ehemals als Entlastung der Konzernvertriebe gedacht war, war der Ursprung für ein kontaktarmes Verkaufen. Amazon und die gesamte Telekommunikationswelt haben diese Methode weiterentwickelt bis zur Perfektion, aber die Ursprungsidee ist geblieben: fragen, forschen, Daten sammeln, um schon heute zu liefern, was der Kunde morgen will.

Und damit beginnt die tragische Evolution des Kunden. Er mutiert zu einer Datenwolke ohne Kontur. Waren damals, als die Callcenter-Damen anriefen, noch stimmliche Kontakte möglich, so ist heute selbst die Stimme gestorben. War früher ein Brief als Deeskalationsinstrument bei einer Beschwerde üblich, so gibt es heute höchstens eine E-Mail mit Bausteinversatz. No reply. Lies und schweige und kaufe ohne ein Wort, scheint das Kommando zu lauten. Verkäufer in den Konzernen verschlüsseln Menschen längst in eine Formel: Kontakte plus Umsätze ergibt die Verkaufsgröße. Diese Formel ist heute erfüllbar ohne jegliche menschliche

Zuwendung, ohne Stimme, Körpergeruch und Augenzwinkern. Die Vision von Jeff Bezos, Chef vom Amazon, ist in der Realität angekommen. Wenn er sagt: „Wir sind stur in unserer Vision. Wir sind flexibel im Detail“, dann klingt das in meinen Ohren wie eine Drohung und ich frage mich, welche Details wird er als nächstes schleifen, um den Kunden in die totale trostlose Abhängigkeit seines Imperiums zu treiben. „Die Kunden sind Götter“, ist sein zweiter Lieblingsspruch. Götter aber bleiben unsichtbar, werden auf irdischen Pfaden niemals gesehen.

Bezos moderne Kunden-Götter ziehen sich nach seinem Willen zurück aufs Sofa. Dort sollen sie sitzen und klicken und bestellen. Das tun sie zunehmend, denn der innere Kritiker schweigt bekanntlich mit der Abhängigkeit. Es kann mit Fug und Recht behauptet werden: Das Antikundenmodell von Amazon funktioniert. Der Kunde kann sein Leben vom Sofa aus bestens organisieren. Er muss keinen Verkäufer mehr sehen, keine Callcenter-Stimme mehr hören, keinem Boten mehr die Türe öffnen. In Zukunft plant Amazon unter dem Label Prime Air die Lieferung durch Drohnen. Hinter dieser medienbeachteten Ankündigung verbirgt sich ein ausgeklügeltes Logistikprogramm. Jedes Bedürfnis ist vermessen und verwertet – jede Strecke von der Entscheidung bis zur Bestellung ist transparent. Möglich wird dieses Angebot durch eine Bündelung aus DSL und LTE, durch die Verbindungspunkte zwischen Festnetz und Mobilfunk zu einem Hybrid Access. Streaming, Gaming, Cloud Computing, was immer das Herz des Users begehrt, die Verbindung zwischen Client und Server ist verlässlich. So wird dieses heimelige Plätzchen auf dem Sofa zum spannenden Lebensmittelpunkt. Diese Vorstellung

triggert nicht nur die hippen Vierziger. Vielmehr ist diese Sitz- und Lebensweise, gezuckert und gefettet, bis zum Hartz-IV-Niveau vorgedrungen. Menschen, die sich mangels Arbeit und mittels Formulare in diesem Konsumprozess eingerichtet haben, die geben ihren Kindern ein trauriges Vorbild ab. Die Kleinen lernen: Das Leben rotiert um die Programme im Smart-TV mit Internetzugang. Auch sie sitzen in weichen Kissen und fristen ein Dasein, das früher den armen, alten, einsamen Menschen in der Gesellschaft drohte, wenn die Familie sie vergessen, wenn die Nachbarn keinen Blick für Alterseinsamkeit hatten. Die Grenzen verschieben sich im Netz, nicht nur lokal, global, auch menschlich. Das hat Konsequenzen für eine ganze Gesellschaft. Denn innerlich sacken die Wertegerüste ab.

Das Sofa sei der neue Krebs, prophezeien Mediziner und meinen damit: die Knochen werden zu weich, die Hormonschübe aus Adrenalin und Dopamin flachen ab, der ganze Mensch wird zu seinem eigenen Avatar. Gesteuert von Amazon. Die Vision eines einzelnen ist eben doch nicht die Erfüllung aller Menschen, auch wenn sie sich in knisternde Versprechungen verpackt präsentiert.

Hinter Campusmauern

Was mir als Vollblutverkäufer bleibt, ist die Hoffnung, dass Sie sich von diesem Knistern der Internetmagnaten nicht irritieren lassen. Sie werden Ihre Sinne schärfen, Ihre Reflexionsfähigkeit trainieren. Sie werden diese Spirale der Visionen weiterdenken, solange bis das gruselige Ende sichtbar ist. So geschehen in Düsseldorf. Dort hat Vodafone den Abriss seiner Gebäude medienwirksam inszeniert. Nach dem Google-Vorbild ist hier ein neues Firmengelände

der Moderne entstanden. Scheinbar bemüht um seine Mitarbeiter, bietet Vodafone Friseur, Wäscherei, Kindergarten sowie lichtdurchflutete Räume, gesunde Kost grüner Art. Amerikanisches Flair im Rheinland. Nur die Surfbretter an der Wand fehlen. Kaum ein Mitarbeiter ist über 25 Jahre alt. Man nennt sich nach Facebook-Manier beim Vornamen, der Nachname ist irrelevant, denn wer sich im System nicht fügt, der fliegt. Also bitte nicht zu viel an Zuwendung investieren. Was heute gilt, kann morgen längst überholt sein und in dieser Rasanz werden Mitarbeiter bisweilen zur Staffage. Dort auf dem neuen Campus in Düsseldorf setzt niemand mehr auf Langfristigkeit, auf Nachhaltigkeit. Vertrauen und Fürsorge sind verstaubte Werte. Jugend forscht. Begrüßt wird nur der Vorstand. Die übrigen Mitarbeiter sind austauschbar, wenn die Ideenquelle versiegt für neue Apps, für neue Glasfaserbündelungen, für intelligente Systeme, die den Verbraucher aufs Sofa zwingen. So funktionieren die Start-ups und diese Hire-and-Fire-Mentalität gilt mittlerweile auch in etablierten Unternehmen als Vorbild.

Als Vollblutverkäufer aber erkenne ich hinter diesen Campusmauern etwas anderes: die Verrohung im Vertrieb. Denn mit dieser Arbeitsweise ist man angekommen auf dem dritten Vertriebsweg: Die Begegnung zwischen Verkäufer und Kunde findet in diesem Konzept nicht mehr statt, das war ursprünglich der Vertriebsweg eins. Auch der zweite Vertriebsweg, der Switch zwischen digitaler Kontaktaufnahme und analoger Vertragsabschlussphase, ist hinter den Mauern nicht mehr gefragt. Was zählt ist der Vertriebsweg drei, sagen sich die Herren in der obersten Etage, die übrigens Manschettenknöpfe tragen. Auf diesem Vertriebsweg drei steht die Optimierung der Projektprozesse im Vordergrund

– eine Begegnung mit dem Kunden ist nicht mehr vorgesehen, soll gar unter allen Umständen vermieden werden. Damit entfallen Kosten für Büros, Dienstwagen, Sprit und Spesen. Der Verkäufer verschwindet hinter den Apps. Denn den Manschettenknopfträgern der Telekommunikationsbranche liegt die Kundenzufriedenheit, die Kundengesundheit wenig am Herzen: „Verkauf ist digital vom Produkt bis zum Service“, ist die Devise und damit treten sie eine Lawine los, die sich über Generationen hinwegzieht. Und ganz nebenbei wird eine Gesellschaft emotional stumpf, weil die drei Säulen der Gesundheit, sozialen Kontakte und erfüllenden Arbeit bröckeln.

Dabei stehen wir erst am Anfang. Das Verhalten der so-fafesten Konsumenten wird die Kinder und Kindeskiner prägen und spätestens die übernächste Generation, deren Namen wir noch nicht entworfen haben, die wird keinerlei Erinnerung mehr in sich tragen, die von Bewegungs-, Kontakt- und Lebensfreude übersprüht. Sehe ich mich heute bei den Kindern von acht bis zehn Jahren um, so sehe ich sie in Gruppen zusammenstehen an Bushaltestellen und vor der Grundschule. Sie balgen nicht und lachen nicht, sondern senken den Kopf und starren auf ihre Smartphones. Sie kommunizieren via WhatsApp, obwohl sie sich physisch nah sind. Und doch fehlen ihnen die Worte, um zu sprechen. Ihr Blickfeld wird klein und damit die Reize für ihr Gehirn, denn ihre Erlebnisse finden virtuell statt. Virtuell aber gibt es kein Kräfteressen und keine Gänsehaut in Gemeinsamkeit. Genau dort wollen Amazon und Facebook uns sehen. Wir sind in der Wirklichkeit der Visionäre angekommen. Fast. Denn die Stimmen der Mediziner, Literaturen, Psychologen, Philosophen, die werden lauter.

Zum Glück gibt es auch Unternehmen, die den Gegenstrom für sich entdeckt haben und damit wieder auf Menschlichkeit setzen. Sie sind klug genug, digital und analog zu nutzen. Sie entwerfen Kampagnen, die sich vom Grafikertisch mitten ins Leben übertragen lassen – wie „Let’s Color“ der Farbenfirma Dulux. Sie spendete mehr als eine halbe Million Liter Farbe und rief ihre User im Netz auf, in Rio de Janeiro, Brasilien, und Jodhpur, Indien, die heruntergekommenen Hausfassaden zu streichen. Man traf sich im Leben, war aktiv und im Ergebnis gab es Umarmung und Tränen der Freude und ein starkes Image für diese Firma. Klickbar auf YouTube.

Die Symbiose aus virtuell und analog ist ein Erfolgsrezept und für mich liegt hier die Chance der Zukunft. „Einige vertiefen die Kundenbeziehungen über personalisierte Angebote. Andere verbreitern die Beziehung über zusätzliche Touchpoints. Die Spitzenreiter in unserer Untersuchung tun beides. Sie bieten ein ‚Gesamterlebnis‘, wie wir es nennen. Wir gehen davon aus, dass die wichtigste Marketingkennzahl schon bald nicht mehr der ‚Share of Wallet‘ (Anteil an den Gesamtausgaben der Kunden) oder der ‚Share of Voice‘ (Anteil an den Gesamtkontakten) sein wird, sondern der ‚Share of Experience‘, das heißt der Anteil der Erlebnisse aller Kunden“, schreibt das Magazin *Harvard Business Manager* (Swaan Arons et al. 2014).

8.1 Fragen, Fragen, Fragen

Things won’t get easier, but they’ll get better. (Sallie Krawcheck)

Brechen wir diese Erkenntnis einmal herunter auf die Ebene des Verkaufs, auf Ihren und meinen Alltag. Die Trend der Zukunft lautet dann: Erfolgreich ist, wer hybrid arbeitet. Die Recherche zum Kunden und seinen Bedürfnissen, die Planung der Ziele und Umsätze erledigen Sie digital. Das Gespräch erfolgt analog. Verkäufer, denen dieser Spagat gelingt, die nutzen die Vorteile beider Strategien und für mich ist das ein Erfolgsrezept. Besonders in der Akquisephase ist das Internet ein Eldorado für Sie. Auf Unternehmenswebsites, in den sozialen Medien, im Onlinegeschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, in Pressestatements und Reden erkennen Sie, wie sich Ihr Kunde positioniert. Von den Absatzwegen seiner Produkte bis zur Unternehmenskommunikation können Sie sich Bedürfnisprofil Ihres Gesprächspartners anfertigen. Die Überschrift dieses Bildes lautet: Wie tickt der Mensch, mit dem ich reden werde? Ein Vorstandsvorsitzender wird ein Interesse an einer Corporate-Präsentation wünschen. Ein Entwicklungsleiter wird technische Details verlangen, die durch Studien belegt sind. Ein Personaler wird von Ihrer Art der Persönlichkeitsanalyse profitieren wollen. Je genauer Sie auf diese Erwartungen eingehen, desto eher wird sich der Gesprächserfolg einstellen. Die beiden Pole Ihres Verkaufsgesprächs bestehen aus der Realität der anderen und aus Ihren Erwartungen. Je enger diese zusammenrücken, desto näher kommen Sie Ihrem Verkäufersglücksgefühl. Planen Sie also realistisch. Formulieren Sie Ihre Erwartung. Seien Sie optimistisch, aber vergessen Sie nicht: Jedes Verkaufsgespräch birgt eine Erfolgchance – und das Risiko des Scheiterns.

Nur eine Chance

Sie haben oftmals nur eine einzige Gelegenheit vorzusprechen und zu überzeugen. Entweder Sie triggern die richtigen Nervenbahnen im Gehirn Ihres Gesprächspartners oder Ihre Worte greifen nicht. Sprache ist das schärfste Werkzeug eines Verkäufers. Coaches rund um den Erdball haben dieses Thema der Verkäufer zum Geschäftsmodell erklärt. Sie posaunen durch das Netz, dass sie die Lösung für gute Vertragsabschlüsse kennen, aber mit einem Blick hinter die wohlformulierten Werbeflyer lässt sich erahnen: Auch hier wird nur mit rhetorischen Spielchen operiert. Was heute als Backtracking die Runde in Foren und Fortbildungsvorträgen macht, ist nichts weiter als ein neues Wort für eine alte Methode: das Paraphrasieren. Generationen von Verkäufern wurde erklärt, dass dieses dummliche Wiederholen von Satzpartikeln einen bleibenden Eindruck hinterlasse. Tut es nicht. Ich will Sie ermutigen, dieses Tool aus Ihrem Repertoire ersatzlos zu streichen. Wiederholen Sie weder Sätze noch Bewegungen des anderen. Es hat sich herumgesprochen, dass hinter diesem Nachplappern von Fragmenten und Spiegeln der Gesten nichts anderes steht als ein vermeintliches Rhetoriktraining auf Anfängerniveau. Sie werden Ihren Gesprächspartner irritieren, verärgern, er wird sich nicht ernst genommen fühlen, weil er erkennt: Sie spulen eine auswendig gelernte Seite aus einem veralteten Lehrbuch ab. Besser ist es, das zweite Axiom vom Paul Watzlawick zu beherzigen (vgl. Bender 2014): „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den ersten bestimmt.“ Fokussieren Sie sich auf das, wofür Sie bezahlt werden: auf das Transportieren

von Inhalten, auf Ihre Überzeugungskraft der Argumente. Bleiben Sie authentisch in Wort und Wirkung!

An dieser Stelle wenden die Teilnehmer meiner Verkaufstrainings ein: „Aber wie kann ich Empathie spiegeln? Das klappt doch nur, wenn ich mich gedanklich in den anderen hineinversetze?“ Die Antwort lautet: „In meiner rund 25-jährigen Praxiserfahrung als Verkäufer und Verkaufstrainer gibt es zwei Treiber für einen erfolgreichen Abschluss, zum einen den Perspektivenwechsel und zum anderen das Arbeiten mit echten Fragen.“

Was ich mit Perspektivenwechsel meine, das geht weiter als üblich. Es ist das Einnehmen einer Helikopterperspektive. Steigen Sie hoch. Beobachten Sie sich und den anderen von oben. Der Psychologe nennt diese Methode Kybernetik erster Ordnung. Sie beobachten sich selbst, Ihr Denken und Handeln, Ihre Wirkung. Sie verlassen Ihre vorgefertigten Pfade und begeben sich in eine Selbstwahrnehmung. Durch das Einnehmen dieser Position wird es Ihnen gelingen, die Absichten und Bedenken Ihres Gesprächspartners zu erfassen. Sie werden plötzlich erkennen, wo Sie Worte falsch verstehen, wo sich Gefühle auffangen lassen. Sie werden fähig, das gesamte Panorama zu betrachten. Dann können Sie abbrechen, verschieben, um einen neuen Termin bitten. Sie können zurücktreten und wie bei einem Cliffhanger in der Literatur das Ausgesprochene unkommentiert stehen lassen und sich auf eine Fortsetzung des Gespräches erneut vorbereiten. In dieser Helikopterperspektive behalten Sie den Überblick, ohne sich selbst zu verlieren. Sie geben dem Gespräch eine Leichtigkeit.

Der andere Erfolgstreiber besteht aus Fragen. Aus empathischen Fragen. Aus solchen, die Gedankenwelten öffnen und ein Kopfkino abspulen. Aus Fragen, die überraschen, verwundern, die Zweifel zulassen und ausräumen. Aus menschlichen Fragen jenseits der Standards eines Verkäufereinklebens. Sie sind die „eFas“, die echten Fragen, im Verkauf.

Vergessen Sie die vielgepriesenen offenen Fragen. Im Journalismus haben sie eine Berechtigung. Dort geben die interrogativen Pronomen (Frage-Fürwörter) Wer, Wo, Was, Wie und Warum einer Berichterstattung den roten Faden. Aber im Verkauf wirken sie platt und werden von Ihrem Gesprächspartner augenblicklich als ein rhetorisches Geplänkel entlarvt. Ihr Gegenüber sortiert Sie in die Schublade eines Dealdrückers und ich verrate Ihnen kein Geheimnis, wenn ich sage: In seinem Bewusstsein kommen Sie dort nie wieder heraus. Ebenso ist die vorausschauende Einwandbehandlung, die viele Hardseller am Schreibtisch entwerfen und als Waffe mit ins Gespräch nehmen, eher schädlich als nützlich. Sie ersticken die Empathie, weil Sie suggerieren: „Lieber Kunde, ich weiß, wie du denkst und was du fühlst, und ich habe ein Gegengift im Gepäck, um dich geschmeidig zu formen, solange bis du unterschreibst.“ Bedenken Sie noch einmal: Vor Ihnen steht ein Mitglied der Geschäftsführung oder der Entwicklungs- oder Personalabteilung. Die verhandeln hochprofessionell, zum Teil auf internationalem Parkett. Die wissen, wann sich ein Dialog ehrlich entwickelt. Das geschieht einzig durch eine gehaltvolle Information und ein situatives Agieren. Echte Fragen werden hier den Spannungsbogen in Ihrem

Beziehungsmanagement ziehen. In meiner Hitliste belegen die Folgenden die Spitzenplätze:

- Hypothetische Fragen

Was würden Sie von mir, von meinem Unternehmen erwarten, wenn wir es heute bis zum Vertragsabschluss bringen sollten? „Was müsste ich Ihnen versprechen, damit Sie mit einem guten Gefühl diesen Raum verlassen?“

Mit dieser Frage neigen Sie sich Ihrem Partner zu, indem Sie suggerieren: „Ich bin bereit, mich auf dich einzulassen, ich höre zu und werde mein Bestes geben. Dann sehen wir weiter.“ Im Konjunktiv lassen sich Wünsche und Absichten eleganter formulieren, weil sie unverbindlich sind und das Feld öffnen für Gedankenspiele. Das gesamte Brainstorming in Meetings baut auf dieser Wunsch-dir-was-Methode auf. Alles ist möglich, nichts verpflichtend und dennoch kommen Sie Ihrem Ergebnis ein Stück näher.

- Sensitive Fragen

Eines ist sicher: Irgendwann formuliert Ihr Gesprächspartner seine Einwände. Er rudert innerlich zurück. Sein innerer Kritiker mahnt zur Vorsicht. Als ehrlicher und fairer Verkäufer haben Sie nun die Wahl zwischen zwei Reaktionen. Sie sagen schlichtweg: „Ich schlage vor, Sie überlegen das alles noch einmal in Ruhe. Wir treffen uns in drei Wochen noch einmal, oder Sie rufen mich an, wenn Sie weitere Informationen benötigen.“ Damit ist das Gespräch beendet und Sie treten zurück, weil Sie die Bedenken des Kunden ernst nehmen. Denn ein Kunde holen ist nicht ein Kunde halten. Beziehungen brauchen Luft und Zeit, um sich zu entwickeln. Lassen Sie los.

Wenn Sie allerdings merken, Ihr Kunde will das Gespräch noch nicht verlassen, dann fassen Sie zusammen: „Ich merke, Sie zögern. Ich will Sie nicht überreden, nicht drängen. Aber vielleicht könnten Sie einmal ganz kurz die Argumente zur Seite schieben und intensiv auf Ihr Bauchgefühl hören?“ Mit dieser Frage verlässt der Gesprächspartner die logische Ebene und er horcht tief in sich hinein. Vielleicht wird er mit der Antwort eine völlig neue Facette hinzufügen und Ihnen einen wertvollen Hinweis über seine Emotion geben.

- Reflexionsfrage

Sie wollen den Auftrag und Sie wissen: Der Kunde wird sich mit dem Standardservice nicht zufriedengeben. Um ein passgenaues Versprechen on top zu legen, benötigen Sie Hinweise auf seine Erwartung. „Ihnen ist eine persönliche Erreichbarkeit wichtig? Die sage ich Ihnen zu. Ich bin Ihr Ansprechpartner während unseres Projektes. Was kann ich Ihnen darüber hinaus noch anbieten, damit wir beide den Erfolg gemeinsam vorantreiben?“ Was immer der Kunde antwortet, Sie werden ernsthaft prüfen, ob es in Ihrer Macht liegt, diesen Anspruch zu erfüllen, und Ihr Kunde wird wohlwollend nicken, weil er Ihren persönlichen Einsatz spürt.

Personalisiertes Marketing für die Eitelkeit

Add-ons sind im Verkauf ein Zaubermittel. Je persönlicher sie gestaltet sind, desto emotionaler ist ihre Wirkung. Porsche sendet nach einem Verkaufsgespräch ein Buch dem Kunden hinterher. Der Inhalt? Sie und Ihr Porsche. Eine

Story um Auto, Abenteuer, Technikdaten. In einem Kundengespräch vor Ort hat der Verkäufer sehr genau hingehört, was Sie erzählt haben. Er hat durch Fragen erfahren, welche Farbe Sie bevorzugen, welche Ausstattung Ihnen wichtig ist. Diese Information gibt er in die Grafik – und die bringt Ihre Wünsche in ein Corporate-Layout. Wenige Tage später finden Sie ein Buch im Briefkasten. Das Porsche-Logo prägt das Cover und mit dem ersten Umschlagen dieser Seite lesen Sie Ihren Namen, sehen Sie ein Bild von sich, stolz und strahlend. Ihre Hand liegt auf dem Hardtop des Traumautos: „Geschafft“, scheinen Sie zu denken, „das ist mein 911er.“ Sie überfliegen die Zeilen, tauchen ein in Ihre Motivationsstory zum Autokauf, gedruckt auf einem 300 g schweren Papier.

Sie wollen dieses Auto, weil Fahren für Sie ein Abenteuer ist, weil der Sound Sie beflügelt und das Dach sich während der Fahrt in nur 13 s öffnet. Sie wollen, dass der Wind Ihr Haar zerzaust und jede Frau zwischen 18 und irgendwas Ihnen hinterherstarrt. Sie wollen die Gewissheit, genau 400 PS unter sich zu fühlen. „Bestellen!“ brüllt Ihr Männergehirn.

Ein solches Add-on wäre als Online-Version wirkungslos. Die Haptik würde fehlen. Das Visuelle würde sich in den Pixeln verlieren und der Text würde an der Bildschirmoberfläche transparent. Die Begegnung von Mensch zu Mensch hat viele Facetten. Leider sieht die nachstrebende Verkäufergeneration das anders.

8.2 Pitch per App

Es gibt keine APPkürzung zum Erfolg. Es gibt nur Dich, Deinen Mut, Deinen Fleiß und Deinen Willen zum Erfolg. Und das gepaart mit viel Schmerzen, Dunkelheit und Ängsten. Aber Dein Erfolg liegt nun mal hinter Deinem Mut. *(Holger Bröer)*

Die Generation der Babyboomer wird grau. Und mit dieser neuen Haarfarbe scheint in ihnen die Bereitschaft zu wachsen, einen Schritt zur Seite zu treten und den Nachwuchskräften die Karrierebahn frei zu machen. Die Sache hat nur einen Haken: Die Nachfolger sind selbstverliebt, unständig, überschätzen ihre Fähigkeiten bis zur Schmerzgrenze der anderen. Sie revolutionieren den Verkauf, indem sie von der Fläche verschwinden und sich hinter ihren Computern verstecken. Werte wie Nachhaltigkeit, Kundenbindung und Verbindlichkeit tippen sie ins XING-Profil und damit sind diese unbequemen Themen erledigt. Ich rede von der Generation Y, von jenen jungen Männern und Frauen, die zwischen 1977 und 1998 das Licht der Welt erblickten und just von dieser Sekunde an verhätschelt und verzogen wurden. Als Kinder erfuhren sie weder Grenzen in der Erziehung noch ein Pflichtgefühl im Leben. Haben ihre Eltern noch gerackert für den Erfolg im Beruf und für das Bauen ihres Häuschens am Stadtrand, so haben sie stets gehofft: „Unserem Kind soll es besser gehen.“ Übersetzt in eine pädagogische Maxime bedeuten diese Worte, gerichtet an die Generation Y: „Wünsch dir was, es wird sich erfüllen, mein Kind. Denn du bist einzigartig und gut und die Welt liegt dir zu Füßen.“

Die Generation Y inhalierte ihr tägliches Lob für eine Leistung, die nicht der Rede wert war. Das hat sie zu Verkäufern der besonderen Art gemacht. Ihr Facebook-Profil ist ihnen wichtig, die Bewerbungsmappe ist ihnen ein Ballast. Oft prallen zwei Welten zwischen Konzern und Kandidat aufeinander. Der Businessstag eines Nachwuchsverkäufers findet sitzend am Computer statt, einzig die Pause mit Slow Food unterbricht den Rhythmus. Für den Pitch erfindet er eine App und die höchste Stufe der persönlichen Kundenzuwendung ist die E-Mail. Nach rund einem Jahr übrigens ploppt im Gehirn des Gypsies ein Wunsch nach Veränderung auf. Der Arbeitsplatz ist für ihn ein Projekt und keine Lebensaufgabe. Überhaupt ist Sharing das Wort dieser Generation, die häufig kinderlos bleibt. In der Politik scheint dieser Lebensentwurf noch nicht angekommen zu sein, denn sie fördern bis in die kleinste Ecke Deutschlands Kindergartenplätze, wo es gar keine Kinder gibt. Und halten die alten Hasen im Vertrieb viel von einem effizienten Zeitmanagement, so finden die jungen das überflüssig. Tim Ferris fängt diese Haltung in seinem Bestseller ein: „Zunächst zwei klare Worte zum Zeitmanagement: Vergessen Sie's. Es ist keine gute Idee, jeden Tag mehr zu tun und jede verfügbare Sekunde mit irgendeiner geschäftigen Tätigkeit verplanen zu wollen. Ich habe lange gebraucht, um das zu begreifen. Ich war früher ein großer Fan der ‚Viel bringt viel‘-Methode“ (2011, S. 83).

Die Generation Y arbeitet anders als die Babyboomer und es ist an der Zeit, sich hier auf beiden Seiten zu arrangieren, um einen Modus Vivendi zu finden.

Einsame Wölfe

Wenn ich in die Augen dieser jungen Verkäufer blicke, die in den Startlöchern stehen und doch nicht loslaufen, so spüre ich meinen unbeugsamen Optimismus. Ich glaube, dass die Generation Y sich geradezu nach einer Herausforderung sehnt, die man ihr in der Kindheit nie vor die Füße warf. Wer immer nur hört, er sei talentiert und erfolgreich, ohne dass er Leistung zeigt, der wird auf Dauer schwach, der bleibt weit hinter seinen Möglichkeiten zurück. Unterforderung macht auf Dauer die Gefühle stumpf, ebenso wie Überforderung resignieren lässt. Beide Determinanten sind schädlich für das Ego. So möchte ich diesen jungen Menschen zurufen: Traut euch einmal für eine Woche ein einsamer Wolf zu sein. Vergesst das Sharing, das Gerede um Teamarbeit und Gemeinsamkeit, geht einfach hinaus auf die Straße, allein und abenteuerlustig. Tragt die Extraversion in euch zur Schau, seht euch in der Rolle eines Alphatiers. Eine Portion Aggression gehört zu diesem Selbstbild, ebenso wie die Neugierde auf Menschen. Strafft eure Schultern und geht hinein in die Verkaufsarena, reißt die Beute, wo ihr wollt, und erlebt dieses unsäglich gute Gefühl von Sieg. Keine Gefühlsduselei, keine Zweifel, keine Back-ups vom Kollegen. Ihr kämpft und gewinnt einsam. Und dann geht zurück in euer Unternehmen und legt den Vertrag vor den Chef. Um den Service soll sich ein anderer kümmern, denn das liegt euch nicht. Ein Wolf ist kein Schmusetier. Ein Verkäufer, kein Serviceleister. Wenn ich mit meinem Buch auch nur einen dieser Start-up-Verkäufer mit seiner Tätigkeitsbeschreibung zum Sitzen auf die Straße bringe, dann hat sich dieser Aufwand des Schreibens gelohnt. Manche werden Blut lecken und wieder und wieder in den Ring steigen, an-

dere werden sagen: Meine Passion ist die digitale Kommunikation. Das ist in Ordnung. Das ist authentisch und vor allem: Es ist selbst erfahren und nicht via App diktiert.

8.3 Sprachschatz wahren

Ihr Lachen ist Ihr Logo, Ihre Persönlichkeit ist Ihre Visitenkarte, das, was Menschen nach einer Begegnung mit Ihnen fühlen, das ist Ihre Marke. *(Quelle unbekannt und Holger Bröer)*

Eines der größten philosophischen Themen ist die Freiheit. Wo beginnt sie, wo endet sie? Wo verläuft die Grenze zwischen individuellem und gesellschaftlichem Interesse? In einer liberalen rechtsstaatlichen Demokratie sind ihre Grenzen weitmöglich gesteckt: Wenn ich mit meinem Freiheitsverständnis anderen Menschen schade, hört der Freiheitsspaß auf. Gut so. Die Formel gilt immer. Privat und beruflich. Und damit ist sie auch eine Leitlinie im Verkauf. Bisweilen wird diese Linie von Facebook, Amazon, Google & Co. übertreten. Die buddeln sich hinein in die Privatsphäre, dringen bis in die Gedankenwelt der Kunden vor. Sie wollen Absichten errahnen, um die Zukunft in die Gegenwart zu zerren. Deren Geschäftsmodell funktioniert nur, wenn sie heute wissen, was der Kunde morgen will. Deshalb spielen diese Unternehmen 24 h täglich das Märchen vom Hasen und Igel, brüllen schon „Hier“, wenn der Kunde sein Ziel noch sucht.

Um eine solche Rasanz zu erfüllen, brauchen diese Internetunternehmen die Daten hinter den Daten. Die entstehen als Idee im Gehirn des Kunden, reifen zur Begehrlichkeit

und lösen irgendwann einen Impuls zum Handeln aus. In diesen Prozess zwischen Wünschen und Wollen greifen die Digitalriesen ein. Beschleunigung heißt ihr Motto. Und damit beginnt der Klau der Freiheit. Echo von Amzon, Glass von Google, iWatch von Apple, WhatsApp von Facebook docken dort an, wo Sehnsüchte entstehen. Mitten im lim-bischen System. Sie saugen auf, entschlüsseln, fügen sie wieder zusammen, lassen ein Profil entstehen von beängstigender Genauigkeit. Sie können die Neurohormone abschätzen, aufgrund des Teilens, Lesens, Kaufens, Suchens und jeder weiteren Spur des Kunden im Netz. Sie ahnen, wann Dopamin, Serotonin oder Glucocorticoide den Kunden unter Freude, Hemmung oder Stress setzen, sie kennen die Glücksmomente und Traurigkeiten in seinem Alltag. Sie wissen um die Sorgen zu Gesundheit, Finanzen und Beziehungen. Mit diesen Erkenntnissen ist der Kundencode geknackt. Die Freiheit ist beschädigt. Denn die Gedanken entfalten sich nicht mehr frei, weil die Kraken im Gehirn des Menschen angekommen sind. Das ist der Punkt, an dem die Manipulation beginnt. Die Politik sieht zu. Alle vagen Versuche zum Schutz der Persönlichkeit scheiterten bislang – davon erzählen die Whistleblower.

Es gibt kaum noch einen geschützten Gestaltungsraum, der sich einer Digitaltransparenz entziehen kann. Gesetze wie das Verschlüsseln einer E-Mail, wie das Versprechen, die persönlichen Daten der Menschen seien geheim, die wirken wie ein leiser Hilferuf ins Universum. Die Stimme erstickt schon, bevor die Worte artikuliert sind. Selbst das Anzapfen eines deutschen Kanzlerinnenhandys ist möglich, selbst das Ausspionieren der allerheiligsten Privatsphäre des amerikanischen Präsidenten ist mittlerweile nur ein Fingerspiel

auf der Tastatur. Dennoch werden die Mahner der digitalen Entwicklung als Pessimisten, als Ewiggestrige abgestempelt. Sie erhalten wenig Applaus für ihre Interpretationen. Dabei kommen diese Kritiker der Big Data mehr und mehr als renommierte Computerexperten daher. „Wem gehört die Zukunft?“, fragt der Wissenschaftler Jaron Lanier in seinem Buch (2014) und gibt zu bedenken: „Du bist nicht der Kunde der Internetkonzerne. Du bist ihr Produkt.“

Man könnte denken, es sei schlimm um die Freiheit bestellt – und doch war sie nie größer als heute. Weil wir das Glück des Friedens in unserem Land haben, weil die Geschichte uns lehrte, was es heißt, in einer Demokratie aufzuwachsen. Weil Bildung einen hohen Stellenwert hat und weil die vorigen Generationen sich dafür stark machten, Ideale wie Gleichberechtigung und das Recht auf individuelle Lebensentwürfe zu etablieren. Ich lebe gerne in meiner Stadt, meinem Land, auf dieser Erde. Ich will aus meinem Leben das Beste machen, was möglich ist. Für mich. Für andere. Diese Verantwortung wahrzunehmen gibt mir Kraft. Wie immer auf dem Weg zum persönlichen und beruflichen Wachsen gibt es Momente des Innehaltens und der Orientierung. Denn Kraft braucht eine Quelle der Ruhe. Gerade in diesen Phasen des Sammelns werden Erfahrungen reflektiert und Zukunftsszenen entworfen. Ich halte diese Fähigkeit für ein Erfolgskriterium im Verkauf. Sie ist ein Merkmal für die Kommunikation von Mensch zu Mensch, ein Werkzeug für das analoge Verkaufen. Im Gegensatz dazu herrscht Bedrängnis im Netz.

Siebenmal berührt

Verhaltensforscher haben herausgefunden, dass es nur sieben Begegnungen mit einem Produkt bedarf, um einen

Kaufimpuls zu setzen. Dann ist die Schranke vom Kurz- zum Langzeitgedächtnis überwunden. Im Netz geschieht diese Berührung im Sekundentakt. Amazon hat die Algorithmen des Kaufverhaltens durchleuchtet und weiß: 70 % der Kunden kaufen aufgrund dieser Netzeempfehlungen, wenn sie nur oft genug blinkt. Die Einsicht hat leider Konsequenzen für den Vertrieb am Headcount: Nie war es für Firmen logischer, Vertriebler von der Straße an den Computer zu beordern und damit durchaus gewichtige Positionen im Gehalt zu streichen: Eine App für den Vertrieb lässt sich leichter rechtfertigen als die Dienstreise zum Kunden. Allerdings, und diese Rechnung stammt von Google, gibt es im Verkauf immer einen „moment of truth“. Der besteht aus Zögern, Abwägen, aus einem Push zur Entscheidung.

Das letzte Prozent im Verkauf ist eine Sache von Mensch zu Mensch. „Kein Problem“, denken sich bei diesem Argument die Manager vieler Unternehmer. „Dieses letzte Prozent der Entscheidung holen wir uns über die Masse.“ Doch ein Problem, sage ich. Denn jeder Trend erzeugt eine Gegenbewegung. Wer nur Produkte blinken sieht, der hat eine Sehnsucht nach einem Verkaufsgespräch. Wer nur über den Bildschirm kommuniziert, der will endlich wieder alle Sinneskanäle aus Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken wahrnehmen. Für mich hat die Verkaufspyramide sieben Stufen und damit hört sie beim Abschluss längst nicht auf:

- Digital Interesse wecken
- Von Mensch zu Mensch verhandeln
- Außergewöhnliche Atmosphäre schaffen
- Persönlich den Vertrag abschließen
- Ansprechbar bleiben über die Unterschrift hinaus

- Immer ein Stück mehr bieten als erwartet
- Bewertung, Service, Begleitung digital transparent machen

Auf Dauer wird nur ein solches Unternehmen punkten, das digital mit analog verbindet. Dieser Mix ist von überaus großem Charme und wird im Land der Trends, in Kalifornien, perfekt initiiert.

Zeit für einen Espresso

In Los Angeles öffnen wieder die guten alten Tante-Emma-Läden ihre Türen – als espressobars mit Delikatessen- und Lifestyle-Produkten wie handgefertigten Schuhen oder selbst kreierten T-Shirts. Diese Läden haben eine Philosophie, die von einer lässigen, eigenverantwortlichen Haltung erzählt. Sie stellen Holzstühle auf den Gehweg und edle Kaffeemaschinen auf den Tresen, gefüttert mit eigener Röstungsmischung. Sie schallen coole Musik in den Raum und bieten frische biologische Gerichte, zubereitet in offener Küche und mit guter Laune. Alles ist handmade, free Wi-Fi ist selbstverständlich. Licht flutet durch den Laden, die Fenster sind bodentief, meist zur Seite geschoben, die Türe steht offen, denn nirgends scheint die Sonne schöner als in Kalifornien.

Bei überschaubaren Öffnungszeiten von 6 bis 8 h am Tag wehren sich die jungen Besitzer gegen Dauererreichbarkeit, gegen den 24-h-Einsatz, den die Shopping Malls anstreben. Damit bedienen sie ein Klischee der Generation Y: Warum rund um die Uhr arbeiten? Das würde die Work-Life-Balance in eine Schiefelage bringen. Digital spart Zeit und analog gibt Atmosphäre. Gebucht und gezahlt wird via App,

quittiert und bewertet via Yelp und dazwischen gibt es den besten Espresso der Stadt. Selbstredend, dass das Notebook zum Espresso gehört wie die Crema auf dem Getränk. Heute heißt Arbeiten leben.

Dieses Konzept junger Menschen beherzigen die kleinen Coffee Bars in L.A. Ein Lifestyle, der sich diametral zum Internethype entwickelt und doch alle Vorteile der Digitalisierung bietet. Diese kleinen Cafés sind Arbeitsplatz, Plauderplatz, Spaßfaktor im Alltag. Sie sind in Farbe, Form und Angebot eine Designerschmiede. Sie bieten höchste Qualität und besten Service und sie lächeln den grünen Amazon-Fresh-Tracks pfiffig hinterher. Amazon hinkt im Geschäftsbereich „organic food“ und wäre gut beraten, würde es seine Techniker und Visionäre fragen, wie der Trend nach dem Trend aussehen möge, um die Nase wieder vorn zu haben. Ich bin geneigt, den Damen und Herren vorzuschlagen: Fragt die Menschen und ihr werdet Antworten erhalten. Fragt sie klar und direkt, ohne Psychotricks und Spurenklau. Beegnet ihnen in der Wirklichkeit.

Ich bin kein Freund von Dateninterpretationen. Als Verkäufer will ich den Wahrheiten ins Gesicht sehen. Ich will eine Lösung für Probleme, und zwar passgenau. Also habe ich mich auf den Weg gemacht und 300 junge Menschen am Strand von Venice Beach gefragt: „Wie wollt Ihr arbeiten?“ Die Antwort: „Location free.“

Und Tschüss

Sie sind zwischen 1977 und 1998 geboren und über sie wird viel geschrieben und gedichtet: die Generation Y. In L.A. prägen sie das Stadtbild, denn sie fallen auf. Mit einem Rechner unter dem Arm schlendern sie in eben jene

Espressobars, um zu arbeiten, die Sonne auf der Nase zu spüren, in Gemeinschaft zu sitzen und zu denken. Immer online. Immer bereit, ihre Eindrücke zu teilen. Arbeitsverträge erhalten den Stempel eines Projektvertrags und damit sind sie befristet auf ein Jahr, selten länger. Was danach kommen wird? Schulterzucken. In den USA gibt es per se keinen Kündigungsschutz. Mit diesem Gedanken sind sie groß geworden. Nun, an der Schwelle zur Karriere, bleibt die Entschlusskraft aus, die Stufen der Leiter zu erklimmen, um viel zu investieren, ohne eine Garantie auf Erfolg. Arbeit muss für sie skalierbar sein: Wer viel gibt, erhält viel zurück, aber bitte ohne Anwesenheitspflicht im Büro, bitte location free, also unterwegs, ohne Leistungscheck. Diese sogenannten Gypsies lächeln über die Old Economy mit ihrem Prestigedenken in Leder und Plexiglas. Die Hire-and-Fire-Mentalität hat sie abgestumpft gegen die Katastrophe aus Arbeits- und Orientierungslosigkeit. Sie wissen: Wer nicht performed, der hat seinen Boxing Day. Habseligkeiten rein in Pappkarton – und tschüss. Dann wird der Wunsch nach einem location free job schnell zu einem sprichwörtlichen Lebensumstand. Wer sich umsieht am Strand von Venice Beach, der kapiert, wie nah die Gratwanderung zwischen denen ist, die dazugehören, und denen, die außerhalb stehen. Auch hier zeigen sich die Grenzen der Freiheit. Sie hören dort auf, wo soziale Raster zu einem riesigen Loch werden.

Nirgendwo auf der Welt ist der Unterschied zwischen Reich und Arm, zwischen „hope“ und „hopeless“, derart drastisch wie in den 15 Stadtbezirken mit knapp vier Millionen Einwohnern im Kern von Los Angeles. Es bedarf nur weniger Schritte über die Straße, um dieses Gefälle zu

erfassen. Ich habe an nur einem Tag meiner Befragung auf einer 2 km langen Strecke 72 Prius Hybride gezählt und auf einem Abschnitt gleicher Länge am Venice Beach 54 obdachlose junge Menschen. Sie wandeln mit Plastiktüten von Mülleimer zu Mülleimer. Plastiktüten, die die Hippen, Reichen aus ihrem Alltag verbannen, weil sie es sich leisten können, organic zu kaufen. Dann werden die Hähnchen nicht mehr in Chlor getunkt und für US\$2 verkauft, sondern das Federvieh ist höchstwahrscheinlich glücklich gestorben und dieses reine Gewissen kosten dem Verzehrer US\$10 extra (auf den Verpackungen der Hähnchen für \$13 findet man den Hinweis „NO GMO“). Aber zurück zu meiner Umfrage an die arbeitende Generation Y: „Was muss dir ein Arbeitgeber bieten, damit du dort gerne arbeitest?“ Drei Dinge waren wesentlich:

1. Location free
2. Scalable
3. Voluntarily

- **Location Free:** Junge Menschen wollen ortsunabhängig arbeiten.

Diese Tatsache ist auch in den großen Konzernen angekommen. Sie entwickeln mehr und mehr Ideen und Lösungen, die das möglich machen, wie Hochgeschwindigkeitsnetze, flexible Endgeräte, intelligente Software. Ein internationaler Projektansatz ist gefragt. Cluster, Teams von Experten entstehen, die online zusammenkommen und eine Taskforce bilden, solange bis Projekte abgeschlossen sind.

- **Scalable:** Junge Menschen wollen eigenverantwortlich das Maß an Input und Aufwand bestimmen.
Sie wollen nicht in die Zeit-Geld-Falle tappen. Das Anhäufen von Dingen sehen sie eher als Belastung als das Teilen. Das abendliche Chillen am Strand zählt mehr als das dritte Auto vor der Garage. Auch das beginnen die Global Player zu verstehen. Mein Nachbar in L.A. ist Google. Blicke ich über den Zaun, dann sehe ich Fahrräder, Hunde, Surfbretter im Garten des Internetmagnaten. Dazwischen gibt es Menschen, die lachen. Sie scheinen sich wohlzufühlen, mit Herz und Verstand in diesem Unternehmen zu arbeiten. Sie sind keine uniformierten Erfüllungsgehilfen, sondern Menschen mit Lust auf Freiheit. Man könnte sich wünschen, diese Philosophie würde über die Mauern schwappen, hin zum Kunden.
- **Voluntarily:** Junge Menschen wollen Freiheit im Job.
In einem Land wie in den USA, in dem Menschen häufig Multijobber sind, ohne Krankenversicherung und mit der Option, täglich den Job zu verlieren, macht die Generation Y aus der Not eine Tugend: Sie nutzt die Big-Data-Spielvarianten und dreht damit die Frage um, wenn sie sich an einen potenziellen Arbeitgeber richtet: „Was können Sie für mich tun? Was bieten Sie mir, damit ich meine kostbare Lebenszeit mit Ihnen verbringe? Wichtig ist mir meine Freiheit. Deshalb arbeite ich nicht fest für Sie, sondern als Freelancer. Ich will kein Büro und keine Anrufe von Ihnen. Nur das Projekt. Und übrigens, die Deadline, die bestimme ich. Wenn Sie mir zu pushy werden, dann suche ich mir ein anderes Projekt und Sie sich einen anderen Experten für Apps, IT und Softwareentwicklung. Ist das unser Deal?“

Diese Einstellung zum Beruf, diese Freiheitsliebe zum Leben verändert den Arbeitsmarkt.

Recruiting via WhatsApp

Die passenden Mitarbeiter zu finden, das ist eine Herausforderung für Unternehmen. Denn die gute alte Bewerbungsmappe hat ihren Glanz verloren. Vorbei sind die Zeiten, in denen die Kreativität an der Farbe der Unterlagen und die Leistungsbereitschaft an Zeugnisformulierungen erkennbar waren. Heute werden Profile hybrid erstellt. Die Bewerbungsunterlagen zählen zu 60 % und jedes weitere Detail zu Persönlichkeit und Vita des Bewerbers kommt aus dem Netz.

Mercedes-Benz hat kürzlich angekündigt, seine Bewerber per WhatsApp einzuladen. Ein Vorbild? Vielleicht. Auf jeden Fall geht das Unternehmen offen mit dem Geist der Big Data um und versucht, eine Symbiose aus Alt und Neu herzustellen. Ich vermute, solche Unternehmen werden die wirtschaftlichen Gewinner der Zukunft sein, wenn, ja wenn sie sich ihren gesunden Menschenverstand bewahren und dem Erstgespräch einen Stellenwert einräumen. Wie im Verkauf gilt auch hier: The Moment of Truth erfüllt sich mit dem Blick in die Augen.

Mercedes-Benz stellt eine Ausnahme dar. Deutsche Unternehmen haben Berührungängste mit Facebook, XING, LinkedIn & Co. Den kostenfreien Kanal YouTube bedienen sie kaum, um über ihre Erfolge zu reden. Der Grund für diese Zurückhaltung ist eine pure Angst vor nicht steuerbaren Auswirkungen. Ein Shitstorm, ausgelöst durch ein unbedachtes Wort, kann dem Image in Sekundenschnelle einen Riss verpassen und Umsätze nach unten

jagen. Aber: „Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.“ Es wäre nach allen Zukunftsprognosen ein Fehler, sich in eine analoge Ecke zurückzuziehen. Es ist de facto auch gar nicht mehr möglich: Die totale Überwachung hat längst begonnen, ob wir wollen oder nicht. Digitalfahnder, Straßenüberwachung per Close-Capture-TV, Minidrohnen in der Luft sind ein Indiz dafür und machen rückblickend die Aufregung in den 1980er-Jahren, als der maschinenlesbare Personalausweis eingeführt wurde, zum Possenstück. Die Schnelligkeit der digitalen Evolution legt uns Fesseln an – und öffnet gleichzeitig Türen. Wie wir dadurch schreiten, das entscheidet jeder selbst. Wie? Indem er jenes kleine Häkchen in den AGB der Internetanbieter nicht setzt, das die Weiterreichung der Daten erlaubt. Indem er sich gut überlegt, in welcher Tonalität und mit welchen Inhalten er sich im Netz darstellt. In dem er vorsichtig und weitblickend agiert und die Konsequenzen eines Klicks abwägt. Indem er sich klarmacht: Eine kostenfreie App – nonchalant heruntergeladen – birgt aller Wahrscheinlichkeit nach eine Datensammel- und verbreitungsstelle. Agree oder Disagree. Das ist hier die Frage. Mit jedem Agree wirft er ein kleines Stück seiner Freiheit in das gefräßige Big-Data-Maul. Das zeigt uns aktuell Tim Cook, der CEO des Unternehmens aus Cupertino.

Tiffany war gestern

Der CEO von Apple tritt am 09.03.2015 in San Francisco via Livestream vor die Welt und präsentiert völlig unpräntös seine Vision von Kommunikation. Dank Smartwatch, iWatch, schon der Name an sich ist ein Euphemismus.

Mit der iWatch spannt sich der Technikhimmel über uns noch strammer. Es gibt dank Bluetooth-Schnittstelle am Handgelenk, dank Biometrik à la Touch ID, dank Beacon-Technologie als Standortsensoren kein Verstecken mehr vor Big Data. Alles wird filmbar, sichtbar, messbar. Alles bewegt sich unter der digitalen Cloud. Kein Bildschirm am Arbeitsplatz ist mehr nötig, kein Tablet in der Tasche mehr wichtig. Alles, was zählt, ist das kleine, stylische Gerät am Handgelenk. Dank Apple gibt es nun das „wearable computing“ und mit einem Chip unter der Haut des Trägers wird das Modeaccessoire gar zum Messer des Blutzuckerspiegels, des Bluthochdrucks, der Hautwärme und des Hormonstatus. Diese Daten lassen tief blicken, bis hinein in die Zellen des Menschen. Apple sei Dank. Brain Reading ist möglich. Die Kraken jubeln. Endlich wird Kommunikation subtil. Die natürlichen Grenzen sind überwunden, ab ins Universum! Und spätestens hier stößt der Menschenverstand auf Widerstand. Eine leise Kritik am Gott der digitalen Welt regt sich und damit die Frage: Kann es sein, dass wir die Kontrolle über die Kommunikation verlieren? Wo immer Menschen sich bewegen, begegnen, wie immer sie sich verhalten in Meetings, in der Bahn, in Cafés, am Strand, im Bett, unter der Dusche – sie liefern Daten. Sie lassen in Intimes blicken für ein Gehäuse samt Hard- und Software am Handgelenk. Kaufbar und tragbar für einen Preis von 399 €. Wer den Verlust seiner Freiheit in Gold zur Schau tragen will, der blättert 18.000 € auf den nackten Holztisch in den Apple Stores. Und doch wird sich der Trend bald als normal etablieren. Ein Zurück gibt es nicht mehr. Digitale Kommunikation wird mit der Watch zum Lifestyle. Auch

der Modesektor, bislang Ausdruck von Persönlichkeit, geht vor dem digitalen Hype in die Knie.

Was Rilke wusste

Für Verkäufer bedeutet diese Entwicklung: Kommunikation wird flüchtiger. Statt Begegnung mit dem Menschen gibt es vorgefertigte Antworten auf wahrscheinliche Fragen, Diktierfunktion für intuitive Sätze. Welch ein Glück, dass wenigstens Siri eine konstante Stimme in der verkürzten Denk- und Redeweise bietet. Ich glaube, die Herausforderung liegt darin, diese Veränderung zu erkennen und sich gleichsam seine Freude auf Gespräche zu bewahren. Was aber bleibt, das sind Fluchten, die jeder Mensch sich selbst eröffnen kann. Zumindest für eine Weile ist es möglich zu entscheiden: Ich nehme die Uhr vom Handgelenk, ich schalte das Smartphone auf stumm. Ich verweigere den eingepflanzten Chip unter der Haut, der mich orten und einordnen lässt. Ich gebe meinen Gedanken wieder einen wunderbaren Schwebezustand jenseits von Datengrenzen. Ich konzentriere mich auf meine Aufgabe als Verkäufer, den Kunden als Mensch zu sehen und allein mit meiner Empathie zu errahnen, was er will. Ein Verkäufer trägt diese Erfahrungs- und Einsichtswelt mit sich in seinem persönlichen Arbeits- und Datenspeicher, genannt Gehirn. Ich nutze meinen Finger nicht als Fernbedienung, sondern meinen Mund, um kluge, wertschätzende, gewinnbringende, authentische und einmalige Sätze zu formen und direkt ins Ohr des anderen abzusenden. Dazu brauche ich kein weiteres Medium zwischen uns. Solche Anmerkungen zu äußern fällt mittlerweile in den Sektor Zivilcourage.

Ich höre geradezu den Einwand der jungen Menschen, die mit dieser neuen Art der Kommunikation aufwachsen.

Sie werden die Stirn unter den tupperwarengroßen Beats-Over-Ear-Wireless-Kopfhörer kräuseln und verständnislos den Kopf schütteln. Dennoch will ich meinen Appell an sie richten: „Lasst euch eure Fähigkeit der Konzentration nicht nehmen. Setzt Kontrapunkte zur flüchtigen digitalen Kommunikation.“ Wie? Zum Beispiel durch das Lesen eines Buches, das ohne Bilder wirkt, sondern auf den Effekt der Worte setzt, die sich in einer Bleiwüste aneinanderreihen. Wirbelt euch mit den Augen da durch und lasst zu, dass diese Worte eigene Gedankenbilder malen, dass sie euch Geschichten erzählen, die lang und fantasiereich sind. Begreift die Sprache als Geschenk, damit Humor, Verführung, Geduld, Kreativität nicht sterben.

Es beruhigt mich, dass das Thema Sprache die Menschen durch alle Zeiten berührte. Das schwächt das Menetekel des Verfalls durch die Digitalisierung ein wenig ab. Denn es gab und wird immer Philosophen, Künstler, Literaten geben, die Werke schaffen jenseits der Flüchtigkeit. Beispiel gefällig? Rainer Maria Rilke dichtete einst (Modick 2015, S. 170):

Ich fürchte mich so vor der Menschen Wort.
Sie sprechen alles so deutlich aus.
Und dieses heißt Hund und jenes heißt Haus,
und hier ist Beginn und das Ende ist dort.
Ich will immer warnen und wehren: Bleibt fern.
Die Dinge singen hör ich so gern.
Ihr rührt sie an: sie sind starr und stumm.
Ihr bringt mir alle die Dinge um.

Die Sprache des Homo sapiens gibt es seit rund 100.000 Jahren. Sie wurde von Generation zu Generation weitergegeben,

weiterentwickelt, verfeinert, bis vor rund 5000 Jahren die erste Schrift, die Keilschrift in Sumer, hinzukam. Heute gibt es 6500 verschiedene Sprachen, verteilt über die Kontinente dieser Welt. Teilen wir diese Vielfalt in Entwicklungsstadien ein, so sind wir angekommen im Stadium der elektrischen Medien. Auch die junge Generation nutzt eigene Ausdrücke, hat ihre eigene Semantik. Sie hat ein Recht darauf. Und dennoch trägt sie die Sprachenvielfalt in sich, kann eine Technik diese Kostbarkeit nicht löschen. Keine Apple-Uhr in Gold mit 8 GB ausgestattet, wird diese Raffinesse aus Buchstaben jemals erfassen, weil keine künstliche Intelligenz jemals dazu in der Lage sein wird. Das unterscheidet den Menschen von allen Hard- und Softwares, egal wie edel sie verpackt sind. Diese Einsicht gibt mir die Lässigkeit zu sagen: Der Faktor Mensch bleibt eine konstante Größe im Verkauf. Fünf Stufen sind nötig, um vom Datensammler zum Perlensammler zu werden, um dem Beruf des Verkäufers unverwechselbare Eigenschaften zu geben.

8.4 Die Pyramide der Menschlichkeit

Sitzen tötet mehr Menschen als das Rauchen. (James Levine)

Wenn ein kleiner Mensch auf der Erde ankommt, dann trägt er eine Einzigartigkeit mit sich: sein Erbgut. In seinen Zellen befindet sich eine beachtenswerte Kette aus Lebensbausteinen. Es sind die Perlen der Menschlichkeit. Es ist die individuelle DNA. Jeweils 46 Chromosomen auf einer Länge von 2 m, angeordnet in jedem einzelnen Kern, bestimmen über Aussehen und Charakter, zeichnen

einen Bauplan von den Fähigkeiten, Stärken, Ressourcen. Und die Möglichkeiten, die sich dadurch für das Leben errechnen lassen, die sind von beeindruckender Dimension: „Der gesamte menschliche DNA-Bauplan besteht aus 6 Mrd. genetischen Buchstaben, das entspricht einem 6 GB großen Textdokument. Wollte man diese Buchstaben mit einer Schreibmaschine in eine einzige Zeile schreiben, so würde die Buchstabenkette vom Nordpol bis zum Äquator reichen.“ (32) Die Chancen, einen spannenden, abwechslungsreichen, erfolgreichen Text zu schreiben, stehen also gut. Für Sie. Für mich. Für jeden Menschen, wo immer er wohnt und arbeitet. Wenn wir uns täglich fragen: Wie will ich mit meinen Talenten für mich und andere Gutes bewirken? Wie kann ich Schreibstrecke füllen mit eigenen, authentischen Geschichten, die etwas mit mir zu tun haben und nicht versickern im Einerlei der schwarz-weißen Soße im Netz?

Die Geschichte wird mit leichter Feder fortgeschrieben, wenn der kleine Mensch bald schon verständnisvollen, kritischen, intelligenten, lebenslustigen Eltern ins Gesicht lächeln darf. Diese Eltern haben Mut zur Selbstreflexion. Sie lassen sich nicht beeinflussen von wandelbaren pädagogischen Schnellschüssen, nicht beeindrucken von digitalen Versprechungen. Sie wissen um den Wert von Liebe und Zärtlichkeit im Hier und Jetzt und weiten ihr Herz derartig, dass ihr kleines Kind wüten und schimpfen darf, wenn ihm danach ist. Sie vermitteln ihm stets, dass die Gefühlswelt nicht immer nur rosarot ist, sondern dass traurige Phasen zum Leben gehören, dass Hinsehen, Wahrnehmen, Akzeptieren, Scheitern und Aufstehen die „street bumps“ im Alltag sind. Eltern, die ihren Kindern in schwierigen

Zeiten Trost geben, die Probleme nicht wegwischen wie mit einem Tipp auf einem Touchscreen, die sich Zeit nehmen für Gespräche, für Umarmungen, für ein Teilen von Gedanken und Gefühlen – die geben ihren Kindern Empathie mit auf den Lebensweg. Es ist der beste Stoff, um an Körper und Geist gesund zu bleiben.

So beginnt die Pyramide der Menschlichkeit mit Wärme und Zuwendung. Was folgt ist ein Meer von Möglichkeiten, es reicht, wie gesagt, vom Nordpol bis zum Äquator (vgl. Abb. 8.1). Es liegt an uns, diese unzähligen Chancen zu finden und als Headlines in unserer Geschichte zu markieren. Alles ist möglich, solange wir nicht auf dem Sofa vor dem Smartphone sitzen und diese schöne Lebensreise digital unternehmen. Sie haben die Wahl:

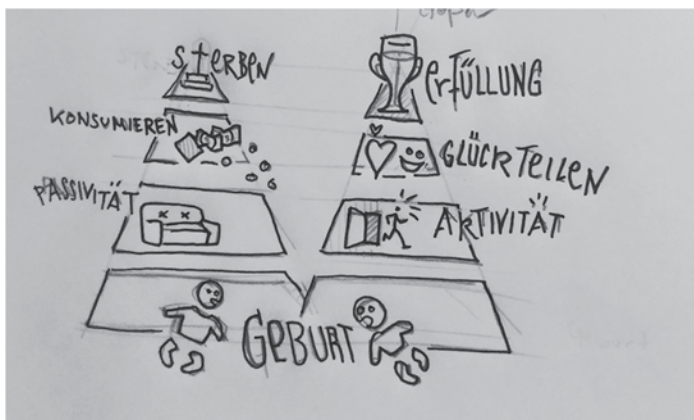


Abb. 8.1 Jeder Mensch hat die Wahl, welchen Weg er einschlagen möchte

8.5 Ein Verb für den Impuls: Machen

Leitsatz

In der Theorie ist es Marx, in der Praxis Murks. (*Quelle unbekannt*)

Deutschland dämmert vor sich hin. Die Politik sitzt die Zukunft aus. Viele Unternehmen schotten sich ab, aus Angst vor Hämie im Netz. Der Graben zwischen den Generationen ist tief. Auf der einen Seite gibt es den technologischen Hype. Auf der anderen Seite das Festhalten an Tradition und hergebrachten Managementmustern. Tatsache aber ist, dass wir diesen Graben überwinden müssen. Eine langsam überalternde Gesellschaft braucht neue Konzepte, damit die Alterspyramide nicht kippt. Die jungen Generationen werden diese Verantwortung tragen müssen. Ob sie das können und wollen, das ist die Frage unserer Zeit, die sich nur gemeinsam beantworten lässt.

Die Alten sind längst keine Generation der VHS-Kassetten mehr. Sie denken und handeln global. Sie haben diese Welt mit ihrem Wissen und ihrer Weitsicht transparent gemacht. Sie haben hinderliche Glaubenssätze abgelegt und ihren Erfinderreichtum entdeckt. Damals in den 1980ern und 1990ern brachen sie auf, um die Welt besser und reicher zu machen. Sie sind erfolgreich geworden im World Wide Web und haben den Faktor Mensch dabei nicht vergessen. Prognosen zufolge bleiben sie beweglich an Körper und Geist. Und aktuell geben sie ihr Erbe weiter. Die Jungen schöpfen daraus. Bedenklich jedoch ist das Tempo dieser Schöpfung und bedrohlich wäre es, würde in dieser

Schnelligkeit der Faktor Mensch verschwinden, weil die Aufmerksamkeit der Jungen in eine andere Richtung zeigt. Auf ein neues Paradies. Es heißt Silicon Valley. Dort, wo sich kluge, unverbrauchte Köpfe zusammenstecken, geht es nicht mehr um Menschlichkeit, es geht um Menshendaten. Dort herrscht die Maxime, Wünsche, Bedürfnisse, Absichten der Menschen in Algorithmen zu verwandeln. Von Silicon Valley aus strahlen Ideen in einer Lichtgeschwindigkeit um den Erdball. Und bevor Politiker, Unternehmen, Menschen wie Sie und ich diese Ideen erfassen, haben sie sich leise im Alltag etabliert. Wenige Zukunftsunternehmen wie Amazon, Google, Facebook & Co. haben längst begonnen, die Welt zu verändern. Es wird Zeit aufzuwachen und die eigene Freiheit, das Intime des Lebens wieder zu schützen. Aktiv. Das ist das Gegenteil von Dämmerschlaf.

Im Dämmerschlaf fährt der Körper die Wärme auf ein Mindestmaß herunter, der Stoffwechsel verlangsamt sich und am Ende herrscht eine Seelenruhe. Diesen Effekt der anspruchslosen Zufriedenheit erzeugen zuweilen Kinofilme. Dann taucht die Kamera eine weite, hügelige Landschaft in einen weichgezeichneten Schein, untermalt das Panorama mit Entspannungsmusik. Diese Anmutung löst im Gehirn einen Schwall Serotonin aus, ein Botenstoff zuständig für das Hemmen von Stress. Flutet zu viel davon durchs Blut, verhindert er das Erkennen und Handeln bei Problemen. Dann öffnet der Freiberufler keine Post mehr, lässt eine Mutter ihr Baby schreien, vergisst ein Handwerker seine Termine. Dann verlieren sich Politiker in Phrasen. Deutschland hat ein Problem, und würden die Verantwortlichen den Serotoninschwall einmal stoppen und sich umsehen, würden sie erkennen, dass dieses schöne

Land der Denker und Dichter gerade dabei ist, den Anschluss an die Moderne zu verlieren. Wenn wir nicht aufpassen, dann vereinsamen weiterhin die Landstriche rund um die Städte, dann schmücken Maklerschilder mehr und mehr die Geschäftsfenster: zu vermieten. Und die Unternehmerpleitewelle schiebt sich weiter vor. Wir müssen den Graben zwischen den Generationen zuschütten, ein tragfähiges Konzept aus digital und analog akzeptieren.

Wir brauchen eine vernünftige Symbiose aus digitalen Errungenschaften und dem Schutz der Persönlichkeit. Wenn Kunert, Loewe oder Praktiker zugrunde gehen, haben sie, bei genauer Analyse, ihr Leistungsportfolio in Zement gegossen und sich der Digitalisierung und der Diversifizierung verschlossen. Schade. Denn mit jedem Unternehmen stirbt ein kleiner Kosmos. Das Know-how eines jeden einzelnen Mitarbeiters verschwindet aus der Branche, taucht vielleicht nie wieder auf, weil es in den Hartz-IV-Formularen versickert und dieser Mensch sich sagt: „Ich bin nicht mehr bereit, mich den Herausforderungen zu stellen. Ich schaffe die Gratwanderung zwischen Netz und Wirklichkeit nicht mehr.“ Falsch. Bildung, Weiterbildung, Diskussionen, Argumente, Hitze für Themen, Sinn für unbequeme Wahrheiten, Fantasie für die nächsten Schritte, die offene Haltung für Neues und der Sinn für Werte, das alles webt sich zu einem Erfolgskonzept. Für Unternehmen. Für Menschen. Es setzt voraus, dass Jung mit Alt, dass Bürger mit Politikern, Naturwissenschaftler mit Geisteswissenschaftlern, dass jeder mit jedem redet. Es setzt ebenso voraus, den Dämmer Schlaf zu beenden, den Serotoninschub zu stoppen.

Stellen Sie sich einmal hin und verschränken Sie die Arme. Was fühlen Sie? Sich selbst und Ihren flachen Atem. In dieser Position verengen Sie die Rippen, krümmen den Rücken und geben Ihrem Herz wenig Raum. Der Blick richtet sich nach unten. Es ist kaum möglich, in dieser Haltung laut und frei zu lachen und Neugierde zu versprühen. Und nun öffnen Sie die Arme zur Seite. Strecken Sie sie bis in die Fingerspitzen. Bringen Sie Länge in Ihre Wirbelsäule von den Lenden bis zum Nacken. Der ganze Brustkorb weitet sich, der Atem wird tief und dieser Sauerstoffschub hat eine Wirkung auf Ihre Gedanken. Sie begegnen der Welt um sich herum in Offenheit. Diese Geste ist einladend und ich würde mir wünschen, alle Politiker würden sie einnehmen, bevor sie unsere Zukunft entwerfen. Alle Eltern würden ihren Kindern derart zugewandt sein, bevor sie Unverständnis äußern. In diesem Moment der offenen Arme wächst Verständnis statt Abwehr, und ich glaube, das ist die Grundlage für jede menschliche Beziehung. Dann summiert sich zum Serotonin eine Prise Dopamin. Ein Glücksgebräu im Gehirn. Ein Botenstoff, um die Zukunft zu erkennen und mit ihr zu liebäugeln. Denn auch die stursten Vertreter der Generation VHS-Kassette wird die Redboxes für den DVD-Verleih via Klick und Kreditkarte nicht mehr verhindern. Videotheken sind nun mal out, wir sprachen darüber. Die Redbox ist eine logische Produktentwicklung, um auf dem Weg zwischen Job und Zuhause die Freizeit via App zu organisieren.

Für Kinder verboten

Die Fantasie der App-Erfinder scheint endlos, wenngleich viele den Stempel Cyber-Schrott verdienten. Vom

Klopapierabrollzähler bis zum Feuerzeug- oder Toastsimulator ist alles erdacht und auf dem Touchscreen möglich. Für mich zieht sich eine Grenze allerdings, wenn bereits Kleinkinder mit dieser verkappten Datensammlertechnik konfrontiert werden. Es ist nicht cool, wenn Mütter ihren Kindern einen Schnuller in den Mund stecken und ein Tablet in die Hände, um einen Latte macchiato in einem angesagten Café in Abbot Kinney in L.A. oder in Berlins quirliger Mitte zu genießen. Es ist grob fahrlässig, weil dieses Gerät unmittelbar das Gehirn der Kleinen negativ beeinflusst. Tablets in Kinderhänden verhindern die Augen-Hand-Koordination, die Verfeinerung aller Sinne. Ein Kind, das im zarten Alter von zwei Jahren keine Bauklötze mehr in die Hand nimmt, sondern diese als Icons auf dem Screen stapelt, wird seine angeborene Fantasie wegwischen. Es lernt nicht, dass ein Bauklotz hölzern und gerillt ist, dass er nach Wald riecht und die Farbe nach Walnuss schmeckt. Es erfährt nicht den Kitzel im Kopf, wenn ein Turm wankt bevor er zusammenkracht. Es geht viel verloren in der digitalen Sterilität. Im schlimmsten Falle ist es die Liebe eines Momentes, in der pure Zuwendung herrscht, weil ein Lächeln mitten ins Gesicht trifft, einfach so. „Gut gemacht. So ein hoher Turm. Achtung! Er kippt.“ Und dabei drückt die Mutter ihrem Baby einen Kuss auf die Wange, bevor eine Träne rollt.

Der schöne Mutsatz: „Du schaffst das, versuche es noch einmal“, der erhält seinen Glanz erst in der Wirklichkeit. Die kleinen Niederlagen machen stark und resilient. Keine App, kein YouTube-Channel kann jemals dieses Gefühl des Selbstwirkens ersetzen. Ich wünsche den Kindern von heute, der Generation Z und folgenden, kluge Eltern, die

verstehen: Kinderwelten sind nicht digital, denn Kinder haben einen Anspruch auf Spielen, Toben, Trösten. Auf das Glück, gepresst in eine einzige Sekunde, wenn der Kuss die Haut berührt.

Glücksbeauftragter statt Datenschützer

Den Glückscode zu knacken, das ist das Bestreben der Algorithmus-Ingenieure. Aber bislang machen sie ihre Rechnung ohne das Gehirn auf, ohne dieses graue Faszinosum zwischen den Ohren. Denn Glück ist Kopfsache, ist abhängig von der Zellarchitektur, die sich bereits pränatal formt und fortan zu dem strukturiert, was wir Charakter nennen. Ein bedeutsamer Aspekt für Google & Co. „Wir wissen, wo du bist. Wir wissen, wo du warst. Wir wissen mehr oder weniger, worüber du nachdenkst“, dieser Spruch des Google-Bosses Eric Schmidt könnte aktuell erweitert werden, etwa so: „Wir wissen, was dich glücklich macht.“ Google wagt den Sidestep und richtet einen neuen Posten auf Vorstandsebene ein. Der Mensch, der ihn bekleidet, nennt sich CHO, Chief Happiness Officer. Er trägt eine hohe Verantwortung, denn er soll jenen weichen Ausdruck in die Gesichter der Kunden und Mitarbeiter zaubern, der von Glück erzählt. So landen die Unternehmen der Zukunft wieder in der Gegenwart. Der smarte CHO wandert durch die Büros und fragt ganz persönlich: „Wie geht es dir heute? Was kann ich für dich tun, damit du dich gut fühlst? Wie können wir gemeinsam das Beste aus diesem Tag machen?“

Wenn Unternehmen zu solchen Maßnahmen greifen, um Mitarbeiter und Kunden in Schwung zu halten, dann ist das ein händeringender Versuch, der digitalen Kälte wieder menschliche Wärme hinzuzufügen. Das ist eine

sinnvolle Strategie, aber wird sie ein Erfolgstreiber sein? Die Paradigmen sprechen dagegen. Glück kann niemand verordnen. Es entsteht nicht via Tätigkeitsbeschreibung eines CHOs, nicht durch ein Färben des Images in Rosarot. Auch Rutschbahnen zwischen den Büros oder ein formenfrohes Interieur sind keine Garanten für das Leuchten im Gehirn. Glück braucht keine Richtlinie. Es ist eine Geisteshaltung. Es geht einher mit dem Willen, nicht nur die Zukunft zu betrachten, nicht nur in Profit zu denken, sondern die eigene Erwartung an kleine Momente zu knüpfen – Glück ist kein Dauerzustand. Es währt nie länger als wenige Sekunden. Dennoch ist dieser Posten im Vorstand ein Vorbild für Deutschland. Der CHO ist ein Recruiter, ein Reminder, der den Mitarbeitern zuflüstert: „Wir schaffen das. Was immer wir wollen, wir haben das Potenzial.“ Vor diesem Hintergrund mutiert die Strategie der Leistungssteigerung zu einem Daueroptimismus. Der ist in den USA vorhanden, überall. In Deutschland ist er selten zu finden. Lassen Sie einmal zwei Versionen eines Dialoges auf sich wirken:

1. Deutscher Dialog

- „Hey, ich bin mutig. Ich werde nächste Woche meinen Blumenladen eröffnen. Wie findest du das?“
- „Waaas? Einen **Blumenladen**? Es ist Winter! Was um Himmels willen willst du mit Blumen im Winter? Überhaupt: Hast du an die Kosten gedacht? Steuern, Versicherungen, Miete, Strom, Personal? Mitarbeiter können dich beklaugen und auf deine Kosten krankfeiern. Hast du das alles bedacht? Und außerdem, wer kauft schon Blumen, egal zu welcher Jahreszeit. Männer betrügen ihre Frauen per Tinder oder WhatsApp.

Da kommt ihnen keiner auf die Schliche – Blumen als Entschuldigung sind passé. Die gibt's höchstens noch am Valentinstag und bei Beerdigungen. Und da ist der Markt längst aufgeteilt. Lass lieber die Finger davon. Ich meine es nur gut. Lass es sein.“

2. Amerikanischer Dialog

- „Hey, ich bin mutig. Ich werde nächste Woche meinen Blumenladen eröffnen. Wie findest du das?“
- „Cool – einen Blumenladen. Great. Dann haben die Menschen in dieser dunklen Jahreszeit ein wenig Farbe zu Hause. Wie schön. Willst du nur Blumen oder auch Pflanzen und Deko anbieten? Mir fällt gerade ein: Ich habe eine Freundin, die organisiert Events. Ich bringe euch mal zusammen. Viel, viel Erfolg. Komm, lass dich mal umarmen. Du wirst das schaffen. Und wenn nicht, dann fällt dir was anderes ein. Ein Blumenladen... Ich finde die Idee toll. Den Mutigen gehört der Erfolg.“

Die Wahrheit liegt in der Mitte: Zu einer Idee gehört Enthusiasmus, aber auch eine gesunde Portion Skepsis – niemals aber ein Pessimismus, der sagt: Lass es sein.

In der Schublade

Ganz langsam kommt diese Einstellung auch bei deutschen Unternehmen an, wenngleich sie nach wie vor ihre Konzepte für die Zukunft lange, sehr lange in Schubladen lagern. Wir könnten längst die Ressourcen der Erde durch spritlose Autos schonen. Auch fahrerlos sind sie keine Vision mehr. Aber in Deutschland hat die Lobby eine starke Stimme und das Zögern immer noch Gewicht. Lieber

sehen Weltspitzenunternehmen wie VW zu, wie Tesla den Umsatz steigert, warten sie ab, was Apple und Google demnächst auf den Markt schleudern. „Ein sicheres Mittel, die Leute aufzubringen und ihnen böse Gedanken in den Kopf zu setzen, ist, sie lange warten zu lassen“, sagte ein kluger Kopf, Friedrich Nietzsche. Ich stimme ihm zu. Aber ich erkenne ebenso eine zarte Entwicklung zu mehr Offenheit, zu mehr Jugendlichkeit in der Wirtschaft, wobei Jugendlichkeit hier keine Größe von Jahren bedeutet, sondern das freie, kreative Denken jenseits von starren Strukturen.

Moderne Unternehmen bewegen sich auf einer Linie zwischen Kommunikation und Mobilität, digital mit analog. Machen – diese Devise tröpfelt, zum Glück, nach Deutschland. Mögen die Medien sie beachten und mit einem Ruck die Schubladen aufreißen. Als die Factory Berlin auf einem ehemaligen Brauereigelände in Kreuzberg eröffnete, da hörten die Bedenkenträger auf, ihre Köpfe zu schütteln. Denn dieser Start-up-Campus setzt neue Maßstäbe. Keine Namensschilder an den Türen. Offene Atmosphäre zwischen altem Mauerwerk, durchbrochen von Glas und Licht. Der Google-Chef kam zur Eröffnung, Twitter, Mozilla, SoundCloud zogen ein. Der angesagte Zweisternekokoch der Stadt, Tim Raue, ebenso. Essen vom Feinsten in der Kantine. Entspannen zwischen Vintage-Möbeln und Street-Art. Raue nickte bei der Eröffnung in die Kameras und verriet: Genau hier, an der einstigen Berliner Mauer, würden die Google-Mitarbeiter ausflippen.

Hier weht der Geist der Freiheit. Menschen sehnen sich nach Geschichte, denn die ist gelebt und geschrieben, die berührt. Geschichte entsteht jeden Tag neu, im Großen wie

im Kleinen. Nur ein einziges Wort genügt, um den Impuls zu setzen: Machen!

Die letzte Meile

Nahezu jedes Unternehmen sucht nach einer Optimierung für seine Produkte und für den Verkaufsprozess – und bleibt doch in der letzten Meile stecken. Denn die letzte Meile formt sich einzig aus der Emotion. Das ist der Zero Moment of Truth. Selbst wenn alle Prozesse zuvor per Knopfdruck gesteuert, Strategien teuer eingekauft, außergewöhnliche Apps entwickelt, die Social-Media-Kanäle bedient worden sind – ganz am Ende entscheidet die Begegnung von Mensch zu Mensch über den Erfolg. Image wird nie diktiert. Es wird geatmet. Ein Beispiel gefällig?

Es kann sein, dass einem Vielflieger ein Koffer verloren geht. Das ist eine Rechnung der Wahrscheinlichkeit und das kalkuliere ich ein. Was mich jedoch ärgert, das ist die Tatsache, dass manche Fluggesellschaften eine Ansprache von Mensch zu Mensch verhindern. Alles, was diese Fluglinien bieten, sind besprochene Bänder mit Sammelnummern, die wiederum besprochene Bänder nach sich ziehen. Und sollte es einem pffrigen Gast gelingen, einen Menschen aus Fleisch und Blut auf Umwegen, etwa über die Pressestelle, zu erreichen, dann bleibt die Hoffnung auf Hilfe unerfüllt: Die verpufft mit der Antwort: „Danke für die Information. Schreiben Sie das bitte alles in einer E-Mail auf. Ich leite das weiter.“ Aufgelegt. Ende. Verkaufen in der letzten Meile aber bedeutet: keine Fluchten, kein Vertrösten, keine Dauerschleifen. Aber: Stehenbleiben. Aushalten. Gegenhalten. Lösung finden. Von Mensch zu Mensch. Mit Worten, die

versprechen. Mit Sätzen, die ein aktives Zuhören bestätigen. Mit Trost und Verständnis. Hier und jetzt. In Echtzeit.

Kunden wollen wieder Menschen erleben statt steriler Spracherkennungs- und Sprachsteuerungsprogramme, besonders in Beschwerdesituationen. Kunden wollen in einer Welt, die in ihrer digitalen Dimension ihre Grenzen verliert, einen Flecken erkennen, auf dem sie Verständnis und Schutz für ihre kleinen Alltagsprobleme finden. Verkäufer, die das erkennen, werden erfolgreich sein. Die stellen wieder ihre Kunden in den Mittelpunkt – und nicht die Daten. Als Verkäufer, der 75 % seiner Arbeitszeit auf der Straße, vor Ort, beim Kunden verbringt, weiß ich, was auf der letzten Meile zählt:

- Nehmen Sie in jedem Gespräch eine demutsvolle Haltung ein.
- Hören Sie zu, was der Kunde will.
- Fragen Sie nach, was er von Ihnen persönlich erwartet.
- Fragen Sie Ihren Kunden persönlich, was für ihn das bestmögliche Ergebnis wäre.
- Erarbeiten Sie eine individuelle Lösung.
- Fassen Sie zusammen, was Sie sich wünschen, was Sie gemeinsam erreichen wollen.
- Und dann legen Sie los, das Versprochene umzusetzen.
- Stoppen Sie nie auf halbem Wege, die Ziellinie markiert den Erfolg.
- Seien Sie auch über den Auftrag hinaus ein geschmeidiger, kompetenter Ansprechpartner, denn Sie wissen: Es kostet Sie 80-mal mehr Einsatz, einen neuen Kunden zu finden als einen alten zu halten.

- Finden Sie eine wohlwollende Grundhaltung für alles, was Sie tun, beruflich und privat.

Von Risiken und Nebenwirkungen

Sie sind noch nicht ganz überzeugt, dass sich die letzte Meile im Verkauf jenseits Ihres Tablets abspielt? Sie verbringen privat mehr Zeit in den sozialen Medien als im Sportklub, beim Lieblingsitaliener, mit Freunden beim Rotwein oder mit sich selbst und Ihren Gedanken? Dann biete ich Ihnen den folgenden Beipackzettel. Er zeigt Ihnen die Risiken und Nebenwirkungen auf, denen sich der Verkäufer am Computer täglich ausliefert und die er im Privaten fortsetzt.

Bitte aufmerksam lesen!

Zu langes Arbeiten im Netz kann zu einem Realitätsverlust führen.

Achtung:

- Die Anzahl Ihrer digitalen Freunde und Ihrer Likes auf Facebook, Google+ und Twitter haben keinerlei Aussagekraft über Ihren Charakter oder über die Größe Ihres Freundeskreises im wirklichen Leben.
- Übermäßiger Konsum von digitalen Inhalten von mehr als 5 h täglich schädigt Ihr Sozialverhalten und führt zu sozialer Vereinsamung, Verdummung und letztendlich zum Jobverlust und damit zur Verarmung.
- Der übermäßige digitale Konsum schränkt die Bildung von Synapsen im Gehirn ein. Das Lese-, Rechen-, Sprachvermögen verringert sich, das Denkvermögen verlangsamt sich. Die Fähigkeit, lange Texte zu lesen und zu speichern, geht verloren. Vergesslichkeit setzt ein.

- Der Bewegungsapparat wird geschwächt. Sehnen verlieren ihre Elastizität, Muskelschwund setzt ein, Herz-Kreislauf-Beschwerden entstehen.
- Kinder, die digitale, als altersgerecht deklarierte Angebote nutzen, erleiden eine erhebliche Verzögerung in ihrer Entwicklung. Studien belegen eine frühe Fettleibigkeit bei vier von zehn Kindern.
- Jugendliche, die die Altersbeschränkung von digitalen Inhalten nicht beachten, erleiden einen Realitäts- und Vertrauensverlust. Die Gewaltbereitschaft steigert sich. Selbstreflexion und Empathie sterben ab.
- Wir warnen davor, digitale Inhalte ungeprüft als Wahrheit anzuerkennen. Große Teile sind Fiktion, gespickt mit unwahren und unhaltbaren Aussagen. Sie zerstören die eigene Urteilsfähigkeit, sie fördern ein übermäßiges, wahlloses Kauf- und Konsumverhalten.

Gegenmaßnahmen:

- 30 min täglich walken oder joggen an der frischen Luft, um die Zellteilung im Gehirn anzuregen
- Selbstständiges, fokussiertes Lesen eines Buches im Printformat pro Woche
- Ein gemeinsames Essen am Familientisch pro Tag samt Gespräch über Erlebnisse und Erfahrungen, über Anekdoten oder Ärgernisse
- Das Teilen von echter Lebenszeit, das Aufbauen von Ritualen im Alltag bei ausgeschalteten Endgeräten
- Das Lachen mit Freunden und der Genuss des Augenblicks mit allen Sinnen

Das sind meine Impulse zur Gegenwehr. Erinnern Sie sich an das Verb des Erfolgs: Machen.

8.6 Verkaufen für Fortgeschrittene

Wer sich durch Incentives, goldene Uhren, Weltreisen, Gurus oder selbsternannte Experten auf der Bühne beeindrucken lässt, der ist nicht motiviert – sondern manipuliert. Der hat seinen freien Willen an der Kasse abgegeben. *(Holger Bröer)*

Das Image der Verkäufer und Vertriebsmitarbeiter ist schlecht. Es ist behaftet mit den Attributen: gierig und oberflächlich und aufdringlich. Gierig nach Geld. Oberflächlich in den Gesprächen. Aufdringlich in der Ansprache. Der Beruf des Verkäufers steht im Ansehen des Kunden in einer Schmutzdecke. Und traut sich jemand der Spezies hervor, dann regt sich beim Kunden das Fluchtgefühl. Er fragt sich: Was kann dieser Mensch mir bieten? Was weiß er, was ich nicht weiß? Er will nur an mein Bestes, mein Geld. Er ist ein Zeit- und Energieräuber erster Güte. Mit dieser Einsicht drückt er die Hand gegen die Hosentasche und sucht das Weite, vielleicht im Internet. Dort kann er in Ruhe durch die virtuellen Regale surfen, kann Produkte vergleichen und sich den letzten Kaufkick auf den Bewertungsportalen holen, quasi als Empfehlung von Kunde zu Kunde. Und der Verkäufer? Der zieht sich wieder zurück in seine Ecke, versucht bei Gelegenheit einen neuen Anlauf, erlebt wieder eine Enttäuschung. Irgendwann, meist 10 bis 15 Jahre später, ist er erschöpft. Er landet in einer inneren Kündigung und später im Burn-out. Wer sich täglich Blessuren holt, dessen Zweifel werden groß. Der Verkäufer sucht nach Gründen und denkt: Schuld am Drama sind die Kunden – und die Internetfirmen. Seine Karriere liegt am Boden und sein Ego schmolzt. Vielleicht träumt er von den Zeiten, als

Verkaufen noch Spaß machte. Damals, es ist noch nicht lange her, da blieben die Kunden stehen, sie verlangten gar den Kontakt mit ihm. Man schenkte ihm Vertrauen. Man rief ihn an, wenn es Beschwerden gab, denn man wusste: Sein Versprechen war keine Hülse. Für seine Leistung erhielt er so manches Kompliment mit dem Handschlag und ein Dankeschön von Herzen. Heute steht der Verkäufer nicht mehr im Licht der Produkt- und Dienstleistungswelt. In Zeiten, in denen Wissen im Internet verschleudert wird, durchtritt der Kunde Kennwortschranken in Portalen statt Ladentüren.

Mit dieser Nullkosten-, Nullbewegungs-, Nullgesprächshaltung verändern sich seit Jahren die Branchen: Markentreue gibt es nicht mehr, dafür die Suche nach Image, nach Symbolen, nach einem kleinen Halt in einer bunten Netzwelt. So hat sich der Beruf des Verkäufers zum Ladenhüter entwickelt oder alternativ zum App-Bastler. Die Jungen bevorzugen Letzteres. Sie haben ihre Ausbildung, ihr Studium, ihre Assessment-Center absolviert. Entsprechend der Evolutionstheorie, dass Lebewesen sich nach den äußeren Bedingungen entwickeln, versuchen sie nicht mehr, dem Kunden hinterherzurennen, sondern senden ihre Message via Newsletter oder Webinar in die Privaträume. Bewegung ist nicht erwünscht, wohl aber der Klick. Für sie ist ein Verkäufer ein Technikfreak und der Kunde eine Datengrube.

Ich bin seit 30 Jahren Verkäufer, habe viele Höhen und Tiefen erlebt. Dass ich heute erfolgreich bin, verdanke ich meiner Beharrlichkeit und meiner Erkenntnis, dass jedem Trend ein Gegentrend folgt. Niemand kann vorhersagen, wann sich das Blatt wendet, so ist Geduld die erste Verkäufertugend. Ich besitze davon ein riesiges Potenzial. Ich

habe die Callcenter, die Servicecenter, das Teleshopping, den Versandhandel und die Perfektion des Internethandels überlebt. Mit einer inneren Lässigkeit habe ich einen Hype nach dem anderen aufwallen und abflachen sehen. Ich habe wie ein Fels in der Brandung den Beruf des Verkäufers verteidigt, wurde nicht müde, in Vorträgen, Fachbeiträgen, Büchern, in persönlichen Gesprächen dieser wunderbaren Aufgabe einen tiefen Sinn zu geben, der weit über eine Modeerscheinung hinausreicht. Mein Resümee lautet: Menschen haben immer schon verkauft und werden es auch in Zukunft tun. Allerdings unter anderen Vorzeichen.

Wir müssen heute die Technik als einen Segen begreifen, nicht als Fluch. Wir sollten sie zu unseren Vorteilen nutzen, um einem anstrengenden Alltag die Spitze zu nehmen, um uns mehr Raum für das eigene Wirken zu verschaffen. Wir müssen zu einer Haltung finden, die besagt: Verkaufen ist heute anders.

Profi für den Mehrwert

Ein Verkäufer ist ein Wissens-, Organisations- und Kommunikationsmanager. Er ist Betriebswirt, Marketier, Branchen- und Finanzexperte. Er ist ein Mensch mit einem wachen Verstand, ein Problemlöser. Verkaufen für Fortgeschrittene ist ein Agieren weit über die Anliegen eines Kunden hinaus.

Wenn eine lokal ansässige Apotheke den Kampf mit dem Onlineshop DocMorris aufnehmen will, dann hat er nur eine Chance: seinen Kunden gegenüberzutreten als verständnisvoller, wissender Partner. Er wird seinen Preisen einen Service hinzufügen, der im Notfall über 24 h täglich währt. Er wird einen Bringdienst bewerben und beim

Kauf eines Medikamentes nicht nur die Schachtel über die Theke schieben, sondern ein individuelles Gespräch in einer Nische anbieten, um einen Ernährungsplan zusammenzustellen. Er wird mit einem Scannerblick beurteilen, in welcher Gesamtverfassung der Kunde sich befindet und genau die richtigen Worte wählen, um ihm Mut zu machen. Er kennt Experten für den Spezialfall. Ein Verkäufer ist ein Netzwerker.

Ein Autoverkäufer wird durch das Aufzählen technischer Daten nicht mehr punkten. Der Kunde kennt die Details, ist informiert, ihm fehlt zur Kaufentscheidung nur noch die Emotion in Echtzeit. Wer ein Autohaus betritt, der sucht einen Gesprächspartner über Marke, Image, Status. Er will das Auto auf der Verkaufsfläche erleben und sich von der Begeisterung eines Fachmannes anstecken lassen. Wie wäre es, wenn beide, Kunde und Verkäufer, in das Auto steigen, eine Proberunde drehen, die Stoffe fühlen, dem Motorsound zuhören, lachen, fachsimpeln und die gesamte Markenwelt in diesen 30 min erfassen würden? Das ist Storytelling pur und geht weit über die Trailer im Netz hinaus.

Es gibt tausend Lücken in den Algorithmenreihen. Sie können diese Lücken füllen mit einem einzigen Wort: Begeisterung. Beleben Sie Ihre Liebe zu Ihrem Beruf jeden Tag neu. Stellen Sie sich mental mitten hinein in den Verkaufsraum. Finden Sie Ihre Haltung wieder, die besagt: Ich bin der Experte, der Kommunikator, derjenige, der die letzte Meile mit Bravour meistert. Motivieren Sie sich selbst! Leider geben viele Verkäufer diese Verantwortung ab – an einen Coach. Ich bin skeptisch, ob diese Strategie wirkt.

Ein Coach für alle Fälle

Ungefähr 660.000.000 Google-Treffer für ein Wort: Coach. Der Markt ist groß, wenn es um die Suche nach persönlichem Glück und beruflichen Erfolg geht. Wenn Menschen mürrisch werden, dann soll der Coach es richten. Der soll seinen Werkzeugkoffer öffnen und ein Heilmittel schütteln.

Verkäufer sind aktuell eine wichtige Zielgruppe für den Coach. Nicht selten werden sie zu wahren Junkies, weil sie sich nach etwas sehnen, das es in ihrem Beruf kaum noch gibt: Akzeptanz. Deshalb kommen sie wieder und wieder, nur um einen einzigen Satz aus dem Mund des Coaches zu hören: „Du bist gut so wie du bist.“ Für diese sieben Worte verschleudern sie ihr Geld und ihre Lebenszeit, lassen sich von Gurus die Hände aufs Haupt legen, tanzen Reigen auf einer Wiese, heulen bei Familienaufstellungen, folgen Schamanen in den Wald oder versinken in Hypnose. Sie machen sich abhängig von Methoden, deren Wirkung von kurzer Dauer ist. Denn kaum ist der Mensch wieder allein, zu Hause, auf seinem Sofa, verliert dieser begehrte Satz seine Essenz. Dann kommen die Selbstzweifel zurück und drängen sich Fragen auf: Ist alles richtig, was ich tue? Warum habe ich keinen Traumjob, kein Traumhaus, keine Traumfrau? Liegt es an meiner Wohnungseinrichtung, an meinem Auto, an meinem Mundgeruch? Warum sitze ich hier alleine und grübele? Warum haut mich Kritik um, statt mich anzuspornen? Stopp.

Wir sind morgen das, was wir heute denken – diese asiatische Weisheit könnte jedes Coaching ersetzen und Wunderheiler, Prediger und Experten für Lifestyle und Glück arbeitslos machen. Dieser Satz kann die betäubte Hilflosigkeit in uns zur Seite schieben und dem Optimismus wie-

der Platz machen. Er kann ein Lächeln in unser Spiegelbild zaubern. Wenn sich die Gedanken ändern, ändert sich das Verhalten, die Sprache, die Situation, das Ergebnis.

Begeisterung festhalten

Erfolgreichen Menschen gemein ist die Gabe, sich selbst zu motivieren und ihre Begeisterung für die Arbeit derartig groß werden zu lassen, dass sie von ihren Aufgaben beseelt sind. Sie halten ihren inneren Kritiker klein und die äußeren weit von sich. Sie glauben an sich. Sie befürchten, dass die Lebenszeit nicht ausreicht, um ihre Ideen ans Tageslicht zu heben.

Der Schlüssel zum Erfolg, den findet niemand bei einem Coach. Der liegt im Menschen selbst, denn der ist so individuell wie seine DNA. Dennoch gibt es ein gemeinsames Merkmal aller erfolgreichen, starken, selbstbewussten Menschen. Sie finden es bei Steve Jobs, bei Warren Buffett, bei Joanne K. Rowling, bei einem Stammzellenforscher aus L.A., bei einem Vorstandsvorsitzenden aus Gelsenkirchen, bei einem Verkäufer in einem Modeladen, bei allen Menschen, die Ihnen mit einer geschmeidigen Haltung und mit hochgezogenen Mundwinkeln begegnen: Sie alle lieben das, was sie tun. Deshalb sind sie erfolgreich. Und glücklich. Verkäufer, die diese Begeisterung für ihren Job festhalten, die recken ihr Kinn in die Luft, weil sie wissen: Meine Arbeit hat einen Wert. Die Zukunft des Berufes wird von dem Willen eines Verkäufers abhängen, sich nicht zu ducken vor den Riesen im Netz, vor kleinen, billigen Apps nicht zu resignieren.

Fakt ist: Die Kunden verändern ihr Verhalten – und ihre Werte. Sie lassen sich nicht mehr in Sinus-Milieus einteilen.

Dies ist ein veraltetes, grobes Raster, das die Wirklichkeit nicht mehr abbildet. Was heute hipp ist, ist morgen überholt. Der Einzelne verschwindet nicht mehr in Cluster, die Wissenschaftler sich ausdenken. Besonders junge Menschen trachten nach neuen Marken, neuen Symbolen. Deshalb sendet Adidas seine Trendscouts rund um den Erdball – in die Randbezirke der Metropolen. Dort, wo heute niemand hinsieht, werden sich Morgen die Performer zeigen. Die Trendscouts reden mit ihnen – von Mensch zu Mensch.

Und hier liegt die Chance für jeden Verkäufer, die Zukunft des Berufes zu sichern, denn Menschenkenntnis und Gesprächsführung sind seine Stärken. Dafür müssen sie nicht um den Erdball reisen. Sie erfahren es täglich vor Ort. Beim Kunden. In Gesprächen mit Tiefe.

Fortgeschrittene Verkäufer kennen die gesamte Wertschöpfungskette ihrer Produkte, wissen um die Fair-Trade-Bedingungen, um jeden einzelnen Fertigungsschritt. Sie erzählen die Geschichte hinter der Geschichte. Information und Emotion im Großformat.

Fortgeschrittene Verkäufer sind keine Eckenhocker, sie sind Trüffelschweine. Sie knacken die Codes aus Sprache, Verhalten, Outfits. Und spinnen wir diesen Faden einmal weiter, wird ein aufmerksamer Verkäufer zum Kundencoach. Dann vermittelt er jedem Menschen, egal aus welchem Milieu: „So wie du bist, so bist du gut. Ich freue mich, mehr über dich zu erfahren und bin mir sicher: Wir haben uns beide viel zu sagen. Fangen wir an.“ Das ist der State of the Art im Verkauf. Ihr Lachen ist Ihr Logo, Ihre Persönlichkeit ist Ihre Visitenkarte, das was Menschen nach einer Begegnung mit Ihnen fühlen, das ist Ihre Marke. Good hunt!

Vorwände Nr. 1 bis 3: Kein Geld, keine Zeit, kein Interesse

Elvis brachte es auf den Punkt: „We can't go on together with suspicious minds“. Nur Vertrauen hilft. Und in einer Atmosphäre von Misstrauen werden Sie immer und immer wieder die Klassiker der gelangweilten Kunden hören! Immer gerne, und immer wieder. Keiner hat Geld, Zeit oder Interesse an Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung. Das wussten Sie aber auch schon, bevor Sie den Telefonhörer in die Hand genommen haben.

Eine Frage: Wie viele Jahre wollen Sie sich diese faden Worthülsen anhören? Und: Kennen Sie den Unterschied zwischen einem echten Einwand (Beispiel: Das Unternehmen ist pleite.) und einem Vorwand (siehe oben)? Verstehen Sie das nicht? Wer zu Beginn seiner Akquise zu viel zerstört, zu viel falsch macht, der muss sich solche Vorwände anhören. Ein solcher Schaden ist nämlich kaum zu reparieren. Sie sind herzlich willkommen in der Welt von heute, in der Menschen gerne kaufen, aber nichts verkauft bekommen wollen. Geben Sie sich endlich Mühe! Wer als Verkäufer bei den kleinsten Einwänden eines potenziellen Neukunden aufgibt, der hat den Kunden auch nicht verdient.

Sehen Sie es mal so: Einwände sind Hilfeschreie von gelangweilten Menschen, die nur wissen möchten, ob Sie auch zur grauen Soße der Hans-Jürgen-Mittelmaß-Verkäufer gehören. Schaffen Sie Vertrauen!

Literatur

- Bender, S. 2014. Die Axiome von Paul Watzlawick. <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>. Zugegriffen: 12. Nov. 2015.
- Ferries, Tim. 2011. *Die Vier-Stunden-Woche*. Berlin: Ullstein.
- Lanier, Jaron. 2014. *Wem gehört die Zukunft?* Hamburg: Hoffman & Campe.
- Modick, Klaus. 2015. *Konzert ohne Dichter*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Swaan Arons, de Marc, Frank van den Driest, und Keith Weed. 2014. Die perfekte Marketingmaschine. Harvard Business Manager, Ausgabe September 2014. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-128716106.html>. Zugegriffen: 24. Juli 2015.

9

Weiter im digitalen Schnellboot oder intelligent mit aller Kraft gegen den Strom?

Denn wer nichts weiß, der muss alles glauben. (Ebner-Eschenbach 1893)

Die digitale Zukunft hat bereits begonnen. Wir stecken mittendrin. Jetzt gerade lesen Sie vielleicht mein Buch auf einem digitalen Endgerät. Sich gegenüber neuen Technologien zu verhalten wie das Kaninchen vor der Schlange, ist nicht zielführend. Auf der Welle schwimmen, die die Welt selbst und den eigenen Erfolg bestmöglich nutzen, das muss das Ziel sein. Allerdings erfordert dies teilweise eine Änderung der eigenen Ansprüche und der persönlichen eigenen Einstellungen. Neue Technologien schaffen neue Umweltbedingungen, denen wir alle unterworfen sind. Wer daran überhaupt nicht teilnimmt, entweder, weil es aus sozialen Gründen nicht leistbar ist, oder man sich bewusst verweigert, hat schon verloren. Ebenso hat man verloren, wenn man sich komplett auf diese Technologien verlässt und Programmen sowie den dahinter stehenden Algorithmen alle Entscheidungen, die einen betreffen,

überlässt. Ein aktuelles und extrem komplexes, spannendes Thema sind dabei Partner- und Jobbörsen, die mit alten Ideen – im neuen digitalen Gewand – „Matches“ versprechen. Auch wir arbeiten an einer APP – an einer einfachen und dadurch schnellen Recruitment-Lösung. Eine Lösung, die Talente und Unternehmen schnell zusammenbringen kann. Aber wir vergessen dabei niemals den Faktor Mensch – Sie und uns. Die Frage lautet nämlich: Wie gut ist ein Job Match oder ein Partnerbörsen-Match, wenn ein Algorithmus und *kein* Mensch mehr für uns eine Vorauswahl trifft?

Konkret gefragt: Was passiert, wenn ich am Ende des Tages meine Fähigkeiten der normalen Kommunikation verlernt habe, aber wieder auf Menschen im wahren Leben treffe? Denn das ist sowohl bei den Partner- als auch bei den Jobbörsen das *einzig*e Ziel. Grundsätzlich ist es sinnvoll, sich mit den neuen Gegebenheiten der digitalen Welt auseinanderzusetzen. Wissen ist Macht, und wer weiß, welche Faktoren es gibt und wie sie funktionieren und zusammenhängen, kann sehr viel leichter die richtigen Entscheidungen für sich treffen. Auch Fallstricke, die uns in unserer Produktivität und damit in unserer Zufriedenheit hemmen, können erkannt und mit wenig Aufwand beseitigt werden. Dazu ist eine in der digitalen Welt übliche Vorgehensweise besonders hilfreich: die der Zusammenarbeit, des Teamworks und der Kollaboration. In einer Gruppe, deren Mitglieder nicht ausschließlich auf ihr eigenes Wohl bedacht sind, geht vieles leichter und führt zu größeren Erfolgen für alle.

Es geht also auch darum, wie wir uns in diesem neuen Umfeld als Menschen positionieren, wie wir uns selbst steuern und wie wir dazu beitragen, diese positive

Grundeinstellung in unserem gesamten Umfeld zu erhalten und zu verhindern, dass andere sie bei uns und wir bei anderen zerstören.

Digitale Revolution

Digitale Revolution, Industrie 4.0, Internet of Things (IoT), Big Data: das hört sich nach etwas Großem und unser Leben Erschütterndem an, etwas, das sicher nur die Großen bestimmen können und dem wir als Einzelne hilflos ausgeliefert sind. Doch das Gegenteil ist der Fall. Jeder Einzelne von uns ermöglicht durch seine Internetpräsenz diese Revolution, treibt sie durch sein Verhalten voran und kann bis zu einem gewissen Maß auch die Richtung steuern, in die sie sich entwickeln wird.

Neue technische Entwicklungen haben dazu geführt, dass ein Großteil der Menschheit vernetzt ist, egal, durch welche Geräte oder Methoden. Diese Vernetzung führt zu einer Veränderung unserer Gewohnheiten, Erwartungen und zu einem anderen Umgang mit Menschen und Organisationen. Unternehmen, die diese Veränderungen nicht durch die Anpassung ihrer Organisationen und Einstellungen annehmen, werden zu Verlierern werden. Kundenbindung funktioniert zunehmend weniger über große Namen und Marken, sondern Kunden werden häufiger zu jenen Produkten greifen, die der jeweiligen Markt- und Kommunikationssituation am besten entsprechen.

Social Media

Die Kommunikation im Internet über Social Media ist heute Teil unseres Alltags. Informationsbeschaffung und

Kommunikation gehen dabei Hand in Hand. Die sozialen Medien erlauben es, eigene Inhalte zu erstellen und weiterzugeben, jeder kann sie erstellen, sie sind einem großen Publikum zugänglich. Private, berufliche, unternehmerische, institutionelle Inhalte werden veröffentlicht und geteilt. Jeder kann auf sie reagieren, indem eigene Meinungen und Erfahrungen hinzugefügt werden. Damit verschafft man sich weltweit Gehör, kann sich, seine Produkte und Ideen, aber auch seine Wertvorstellungen präsentieren. Die Grenzen zwischen Medien und Publikum verschwimmen zugunsten eines offenen Informationsaustauschs in Form von Dialogen, die hierdurch unmittelbar erfolgen. Vernetzungen zu anderen Seiten, Ressourcen und Personen sind gewollt und machen einen der vielen Reize dieser Kommunikationsform aus.

Der Zugang zu Social Media ist einfach und basiert auf der Tatsache, dass Menschen gerne miteinander kommunizieren, ihre Meinungen und Erlebnisse teilen und Feedback erhalten wollen. Man hört sich halt selbst gerne reden. Schnell findet man diejenigen Menschen und Unternehmen, die den eigenen Werthaltungen entsprechen. Geografische Begrenzungen spielen hierbei eine untergeordnete Rolle, die Neugier auf Unbekanntes und die Bestätigung eigener Ansichten überwiegen.

Jede fünfte Online-Minute wird auf einer Social-Media-Seite verbracht, 75 % der Onliner in Deutschland nutzen Social Media, 73 % der deutschen Bevölkerung nutzt das Internet. (PricewaterhouseCoopers 2012) Über 90 % der Aktivitäten entfallen auf den Versand und Empfang von E-Mails sowie die Suche nach Informationen über Waren und Dienstleistungen. Fast 50 % der Onliner sind Teilnehmer

an sozialen Netzwerken. Bei den 10- bis 24-Jährigen sind es über 82 %, bei den Nutzern zwischen 25 und 54 Jahren immerhin 52,4 % (Statistisches Bundesamt 2015).

Industrie 4.0

Im Gegensatz zum Internet of Things und Big Data hört sich Industrie 4.0 sehr positiv an, nach Innovationen, Arbeitsplätzen, Standortsicherheit und Wachstumstreibern. Das Konzept Industrie 4.0 beinhaltet das Zusammenwachsen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien mit klassischen Produktions- und Logistikprozessen. Produkte werden jederzeit identifizierbar und lokalisierbar. Ihr Zustand kann jederzeit abgerufen werden. Bisher aus Kostengründen kaum handgefertigte Einzelstücke können nunmehr rentabel produziert werden. Geschäftsprozesse werden dynamisch gestaltet, indem Produktionen kurzfristig verändert werden. Hierdurch ist es möglich, auf Störungen und Änderungen unmittelbar zu reagieren. Zudem versucht Industrie 4.0, das Wissen jedes Mitarbeiters optimal zu nutzen, indem intelligente Arbeitssysteme geschaffen werden.

Objekten wird durch programmierbare Speichervermögen, Sensoren und Kommunikationsfähigkeiten eine sogenannte „künstliche Intelligenz“ gegeben, wodurch völlig neue Wertschöpfungsmöglichkeiten und Geschäftsmodelle entwickelt werden. Maschinen führen untereinander einen automatisierten Datenaustausch durch, sie sind über das Internet of Things überwacht und steuerbar.

Während der Bereich der Social Media in der Entwicklung weit fortgeschritten ist, steckt die Realisierung von Industrie 4.0, Internet of Things und Big Data noch in

den Kinderschuh. Auch Unternehmen müssen überzeugt werden, ihre Daten wenigstens teilweise abzugeben. Dazu fehlen allerdings einheitliche Standards und verbindliche rechtliche Regelungen, nicht nur was den Datenschutz angeht, sondern auch bezüglich Haftungsfragen. Die Frage wird sein, wie weit und unter welchen Bedingungen sich Maschinen selbst optimieren sollen.

Internet of Things

Das IoT kombiniert physikalische und digitale Welt und verändert dadurch die Organisationsstrukturen vieler Unternehmen. Es wird Entscheidungsprozesse übernehmen und Geschäftsmodelle unterstützen oder neu definieren. (McKinsey&Company 2015) Es wird verändern, wie in Zukunft Geschäfte gemacht werden. IoT beinhaltet nicht nur Controller, die untereinander kommunizieren. NFC oder Bluetooth zeigen Geschäften, Behörden, Museen, Unternehmen an, dass man sich jetzt in ihrem direkten Wirkungskreis befindet, bei PKW und LKW kann der genaue Standort ermittelt und nachvollzogen werden. Dies mag auf den ersten Blick stark an George Orwells Roman „1984“ erinnern, wo Menschen permanent beobachtet und ihre Handlungen und Reaktionen verfolgt und analysiert werden. Allerdings können diese neuen Methoden zu mehr Sicherheit führen, der Energieverbrauch kann besser gesteuert werden, indem etwa bei sinkenden Temperaturen Gebäude entsprechend ihrer Dämmeigenschaften selbsttätig zu heizen beginnen.

Unser Verhalten gegenüber den Geräten des täglichen Lebens wird sich verändern, Vernetzung wird zunehmend selbstverständlich. Dies wird möglich, indem die nötigen

Programme und Befehle aus der Cloud kommen, womit sich neue Geschäftszweige etablieren werden. Dabei lernen Maschinen, wiederkehrende Muster zu erkennen, und sie können Entscheidungen abnehmen. Auf den ersten Blick erscheint dies angenehm, da man mehr Zeit für Dinge zu haben scheint, die man lieber tun will.

Das IoT ist somit nicht das Monster, vor dem wir uns zu Tode fürchten sollten, sondern Technik, die in Zukunft selbstverständlich sein wird. Mit ihr erschließen sich neue Geschäftsfelder und selbstverständlich auch neue Rahmenbedingungen, unter denen diese Technik sinnvoll und moralisch vertretbar eingesetzt werden kann. Der Kühlschrank, der automatisch nachbestellt, wenn der Vorrat zu Ende geht, ist sicherlich nicht jedermanns Sache. Auch ist seine Sinnhaftigkeit zu überprüfen, immerhin wollen wir Menschen in allen Bereichen Abwechslung. Der Kühlschrank, der die Raumtemperatur misst und die Kühltemperatur auf das Optimum anpasst, hört sich nach einer sinnvollen Entwicklung an. So kann man davon ausgehen, dass die Milch nicht verdorben ist, weil die Temperatur zu hoch eingestellt war.

In Krankenhäusern können standardisierte Ablaufumgebungen eingerichtet werden, damit das Krankenhauspersonal mehr Zeit für die individuell Versorgung der Patienten aufbringen kann, statt sich mit Dokumentation zu beschäftigen. Das komplett ferngesteuerte Auto, das uns jegliche Entscheidung bis auf die Bestimmung des Zielortes abnimmt, mag beängstigender klingen als ein Auto, dessen Geschwindigkeit an die Witterungs- und Verkehrsbedingungen angepasst wird, sodass eine gewisse Höchstgeschwindigkeit, die der Sicherheit und dem Verkehrsfluss

dient, nicht überschritten wird. Das Zusammenspiel von Ampelanlagen und Verkehr führt zu mehr Ruhe und Gerechtigkeit auf Straßen, gerade in Ballungsräumen, da unnötige Wartezeiten vermieden werden können.

Den Hauptnutzen wird das Internet of Things dann haben, wenn die Systeme interoperabel sind, also Maschinen und Programme miteinander kommunizieren können und die gewonnenen Daten zur Optimierung vorgegebener Ziele heranziehen. Bis jetzt wird nur ein vernichtend kleiner Teil aller gewonnenen Daten dafür verwendet. Zurzeit werden die meisten gesammelten Daten im Produktionsbereich genutzt, um Kontrollen in Echtzeit zu ermöglichen oder Unregelmäßigkeiten festzustellen.

Wir denken hierbei vor allem an Hardware, doch das IoT braucht mehr: vor allem dauernde Datenverfügbarkeit, die eine entsprechend ausgebaute Netzinfrastruktur und die für den Betrieb erforderliche Energie benötigen. Dies gilt für bewegliches wie unbewegliches Equipment. Wie sonst sollten wir zu jeder Zeit via Smartphone die Heizung, die Beleuchtung oder die Bewässerung unserer Pflanzen steuern können? Zudem sollen die übermittelten Daten ja ausgewertet und den Benutzern visuell aufbereitet zurückgegeben werden.

Dazu kommt eine aus heutiger Sicht völlig unregelte Tatsache: Wer unterschreibt den Vertrag mit einem Internet-Kommunikationsanbieter, und wer kann diesen Vertrag kündigen? Solange dafür keine offenen Standards und systemübergreifende Plattformen entwickelt und von uns allen akzeptiert sind, wird das Internet of Things eine Randerscheinung bleiben.

Unternehmen, die diese Daten sammeln, analysieren und verwerten, müssen transparent darstellen können, wie Daten genutzt und geschützt werden. Die Rahmenbedingungen dazu hat der Gesetzgeber zu schaffen, die Unternehmen müssen ihrerseits strenge Schutzmaßnahmen ergreifen, um das IoT vor kriminellen Angriffen zu schützen.

Big Data

Big Data lässt sich von allen digitalen Neuerungen am wenigsten eindeutig definieren. Wenn wir vom Big Data hören, denken wir meist an eine Unmenge von Daten, die über uns und alle anderen gesammelt werden, wenn wir im Internet unterwegs sind. Irgendwelche uns unbekannte Firmen wissen dann alles, was wir anklicken, welche Inhalte wir teilen, was wir wo suchen, von welchen Geräten aus wir das tun, wann und wo, wie lange wir verweilen. Wir fühlen uns gläsern und unserer Individualität beraubt.

Daten machen allerdings nur dann Sinn, wenn sie konsistent sind und einen objektiven Erkenntniswert besitzen. Diese etwas sperrige Aussage besagt nur, dass wir es in der Hand haben, bewusst auch Daten zu platzieren, deren Erkenntniswert gering scheint. Man denke nur an die unzähligen Katzenfotos und -videos, die nicht nur von Katzenbesitzern und -liebhabern eingestellt, kommentiert und geteilt werden, sondern auch von Personen, die damit nicht sinnvoll in Verbindung gebracht werden. Woher wissen Analyseprogramme, in welchem Umfang diese Daten mit dem Ziel der absichtlichen oder unabsichtlichen Verwirrung eingegeben wurden? Ab einer gewissen Größe ist der unscharfe Faktor und Fehlerquotient zu groß, um objektiv relevante Ergebnisse zu einer Fragestellung liefern zu

können. Ebenfalls werden Analyseprogramme noch lange daran scheitern, nicht ganz ernst Gemeintes, Sarkasmus und Zynismus allein aufgrund von Bildern und Texten von Ernstgemeintem zu unterscheiden.

Big Data generiert riesige Datenmengen, aus der zielführende Ergebnisse zu filtern sind, die sich in allen Unternehmensbereichen einsetzen lassen. Dies erfordert eine strategische Neuausrichtung vieler Unternehmen, schafft dafür neue Geschäftsfelder und somit neue Arbeitsplätze. Derartige Datenvolumina können dann sinnvoll genutzt werden, wenn sie nicht nur wahllos gesammelt und archiviert werden, sondern analysiert werden und zu für alle Seiten sinnvollen Aktionen verwendet werden. Diese Daten müssen innerhalb kürzester Zeit als Wissen zur Verfügung stehen.

Big Data muss als Chance und Möglichkeit begriffen werden, bessere und schnellere Entscheidungen treffen zu können. Daten sind somit der vierte Produktionsfaktor neben Kapital, Arbeitskraft und Rohstoffen. Sie sind ein wichtiger Faktor zukünftiger Wertschöpfung, auch weil sie in stark wachsender Menge zur Verfügung stehen. Das Handeln aufgrund der Analyse dieser Daten beeinflusst die Ausrichtung von Organisationen, Unternehmen und Entscheidungen des Managements. Das ist notwendig, um auf sich ändernde Marktbedingungen schnell reagieren zu können, ohne jeweils die gesamte Organisation und Unternehmensstrategie umbauen zu müssen. Denn genau wie Menschen stehen auch Organisationen Änderungen zunächst kritisch gegenüber. Wozu ein bewährtes System verändern, das sich bisher bewährt hat? Marktdruck und steigende Wettbewerbsfähigkeit bedingen allerdings eine

Anpassung eingefahrener Vorgehensweisen. Organisationen, die bestehende Produkt- und Serviceangebote an die Marktbedingungen adaptieren und weiterentwickeln können, haben sich klar im Vorteil. Dazu müssen allerdings Entscheidungs- und Geschäftsprozesse angepasst werden und der Umgang mit Daten muss in der Unternehmenskultur verankert werden. Dies bedeutet insbesondere neue Prozesse, Technologien und Qualifikationen zu implementieren, ohne bewährte Systeme zu gefährden.

Big Data schafft Chancen und Möglichkeiten, indem Geschäftsprozesse transparent werden, indem allen Akteuren zeitgleich dieselben Informationen zur Verfügung stehen. Produkte und Dienstleistungen können maßgeschneidert genau definierten Zielgruppen angeboten werden, sodass die Ansprache erleichtert und Streuverluste vermindert werden. Entscheidungsprozesse werden unterstützt, indem Algorithmen dazu beitragen, Unternehmensrisiken frühzeitig zu erkennen und die Intuition bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Big Data wird sich nicht aufhalten lassen. Die Wachstumsrate dieses Marktsegments liegt im zweistelligen Bereich: 2016 soll der globale Big Data-Markt 15,7 Mrd. € schwer sein (Bitkom [2012](#), S. 19 ff.).

Es darf allerdings nicht übersehen werden, dass all diesen zukünftigen Anwendungsbereichen zurzeit vielfach eindeutige rechtliche Grundlagen fehlen, da Datenschutz-, Persönlichkeits- und Urheberrechte für diese Anwendungen nicht ausreichen. Es wird zu klären sein, wer Eigentümer welcher Daten ist. Wem gehören die Daten, die ein Sensor, der von einem Unternehmen produziert, von einem weiteren eingebaut, von einem Dritten genutzt und die damit gesammelten Daten an weitere Unternehmen zur Einord-

nung und Analyse durch bestimmte Algorithmen geschickt werden und deren Ergebniserückführung wiederum über mehrere Stationen läuft? Hier befinden sich nationale Gesetzgebung und internationale Organisationen erst ganz am Anfang einer zukunftsweisenden Debatte.

Big Data schafft in großem Maßstab neue Erkenntnisse und Werte, wodurch sich Organisationen, Märkte und die Beziehungen zwischen Bürgern und Staat verändern werden. Auch unsere Lebensweise und unsere Weltsicht werden sich verändern, insbesondere im Hinblick darauf, dass weniger gefragt wird, warum Dinge funktionieren, sondern nur interessiert, was funktioniert. Dies führt zu einer neuen Form, wie man Entscheidungen trifft und die Wirklichkeit versteht. Neue Datensammlungs- und Datenanalysewerkzeuge werden uns helfen, die Welt neu zu verstehen. Die Revolution liegt also weniger in der Technik, sondern vielmehr in den Daten.

Diese scheinbar unkontrollierte Sammelwut von Daten führt zu einer Technologie-, Politik-, und Grundsatzdebatte, da durch diese Diskussionen Rahmenbedingungen angedacht und geschaffen werden müssen, die für alle Beteiligten akzeptabel ist. Big Data ist also mehr als ein technologisches und kommerzielles Phänomen. Es kommt nicht darauf an, wie viele Daten gesammelt werden, sondern darauf, nach welchen Kriterien und im Hinblick auf welche Ergebnisse sie analysiert und klassifiziert werden. Die neuen Systeme funktionieren nur mit Kommunikation. Damit uns die Kommunikation der Maschinen nicht über den Kopf wächst, sind eindeutige verbindliche Regelungen notwendig. Es verändern sich also nicht nur die Kommunikationsteilnehmer, sondern auch die Art und Weise, wie sie

das tun. Wir müssen eine Kommunikationshygiene entwickeln, um unsere Privatsphäre zu bewahren. Dies setzt die bewusste Auseinandersetzung mit Art und Inhalt unserer Kommunikation voraus.

Der kurze Blick in die neue digitale Welt macht klar, dass wir lernen müssen, mit diesen Herausforderungen umzugehen. Die zentrale Frage ist, wie wir unser Leben gestalten, wie viel wir an Systeme, die wir nicht steuern können, auslagern wollen. Zudem müssen wir uns fragen, wie wir die digitalen Möglichkeiten in unserem täglichen Leben nutzen wollen. Es handelt sich hierbei nicht um eine Frage der Bequemlichkeit, sondern um die Sensibilisierung dafür, was uns ablenkt und wodurch wir geformt werden wollen. Die digitale Welt zeichnet sich durch extreme Effizienz aus, und wir als ihre Dauernutzer übernehmen diesen Effizienzgedanken. Wir sollen immer optimal funktionieren und in all unseren Handlungen so gut wie perfekt sein.

Wenn Daten als Kapital gesehen werden, deren Wert im Return on Investment liegt, so ist nichts naheliegender, als auch den Menschen als Kapital, Humankapital, zu sehen. Der vermeintliche Zwang, Daten zu generieren, indem man dauernd online ist und sofort auf jeden Input reagiert, kostet uns allerdings jene Zeit, die wir dazu nutzen sollten, an unseren persönlichen Erfolgen und unserer Zufriedenheit zu arbeiten.

Auf diese Weise verlernen wir „echte“ Kommunikation. Mit „echter“ Kommunikation meine ich nicht nur das oberflächliche Antworten auf E-Mails, das Lesen, Leiten und Kommentieren von Artikeln in Social Media. Es geht um Gespräche und deren Abläufe, um das Sprechen und vor allem das Zuhören, das Aufnehmen gesprochener Ele-

mente, das Schaffen einer gemeinsamen Aktionsbasis, die nicht ausschließlich auf die schnellstmögliche Gewinnerzielung ausgerichtet ist.

Kommunikation

Kommunikation ist der Kleber menschlicher Gesellschaften. Paul Watzlawik (Watzlawick und Trunk 2011) hat treffend formuliert, dass man nicht *nicht* kommunizieren kann. Daran hat sich, trotz aller technischen Entwicklungen, bis heute nichts geändert. Allerdings haben sich die Wege der Kommunikation grundlegend verändert: Gab es bis vor kurzem vergleichsweise klar abgegrenzte Kommunikationskanäle zwischen Menschen, Anbietern und Kunden, Kunden und Verkäufern bzw. Kunden und Organisationen, so gibt es heute eine Vielzahl an Kommunikationsmöglichkeiten, aus denen wir nach unseren Bedürfnissen oder Möglichkeiten jeweils den Kanal auswählen, der uns am meisten liegt oder in einer bestimmten Situation am komfortabelsten erscheint. Dazu zählen schriftliche und telefonische Kommunikation sowie die Interaktion im Internet. Unternehmen kennen neben den formellen Informationswegen, also der nachweisbaren Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen den Mitgliedern der Führungsebene, Firmenwerbung, Betriebszeitungen auch informelle Kommunikationsmöglichkeiten. Diese finden etwa am Kaffeeautomaten statt, Hierarchien spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Wenn alle entsprechend motiviert sind, werden hier Erfahrungen ausgetauscht und Optimierungen angedacht.

Gute Kommunikation motiviert und kann zu Höchstleistungen führen, was sich meistens nicht nur in guten

Geschäftszahlen, sondern auch in einer tiefen persönlichen Zufriedenheit niederschlägt. Gute Kommunikation verbindet Menschen, egal ob online oder offline. Sie schafft es, bei beiden Seiten das Interesse wachzuhalten und eine Interaktion auf Augenhöhe zu ermöglichen.

Gelungene Kommunikation ist gut für das Selbstwertgefühl und eine Bestätigung der eigenen Persönlichkeit. Damit Kommunikation gelingt, ist es erforderlich, dass man sich auf das Gegenüber – je nach Medium und Situation unterschiedlich – einstellt: ein persönliches Gespräch unterscheidet sich von seinem prinzipiellen Aufbau deutlich von einem Blogbeitrag oder einem kurzen Statement auf Facebook oder Twitter.

Persönliche Gespräche beginnen nie damit, dass man mit der Tür ins Haus fällt, sondern mit freundlichen, neutralen Einleitungssätzen, die langsam auf das eigentliche Thema überführen. In dieser „Aufwärmphase“ wird aus der non-verbalen Kommunikation des Gegenübers eruiert, wie weiter vorzugehen sein wird. Dies ist bei sozialen Medien, die nur eingeschränkt Platz für Einträge bieten, und deren Usern, die in der Regel nur eine begrenzte Lesebereitschaft mitbringen, schwer möglich, sodass man hier mit der Tür ins Haus fallen muss und seine Aussage pointiert kurz hält. In Blogs fällt man ebenfalls mit der Tür ins Haus, fasst sich aber länger, kann seine Aussagen verfeinern oder in einem größeren Kontext darstellen.

Als Unternehmen steht man vor dem Problem, dass man eine scheinbar unübersehbare Vielzahl an Informationen entsprechend sortieren und für den schnellen Abruf verfügbar machen muss. Dazu ist es notwendig, ein größeres Bild der gesamten Abläufe zu haben, um alle Geschäfts-

prozesse optimal planen und durchführen zu können. Solange innerhalb des Unternehmens alles wie von selbst läuft, scheint es nicht notwendig zu sein, Routinen zu planen und zu implementieren, die dann greifen, wenn Probleme oder Unvorhergesehenes auftreten. Hier sind schnelle Lösungen wichtig, um handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben und sich nicht von der Situation lenken zu lassen. Dies gilt auch für den Verkaufsprozess. Käufer, die während des Kaufprozesses innehalten, sollen mithilfe positiver Manipulation dazu gebracht werden, ihren Kaufprozess abzuschließen. Beide Seiten, Verkäufer und Käufer, sollen dabei das Gefühl haben, etwas Sinnvolles und Positives gemacht zu haben und nicht nur eine Transaktion bewerkstelligt zu haben.

Alle Kommunikationsformen, die nicht nur auf den Austausch von Informationen ausgerichtet sind, haben eines gemeinsam: Sie erzählen eine Geschichte, mit der sich die Kommunikationspartner identifizieren sollen. Geschichten bringen Sinn in Handlungen und ermöglichen die Einordnung subjektiver Aspekte in den größeren Zusammenhang des Erzählten.

Im Zusammenhang mit Marketing und Vertrieb ist jedoch eines wichtig: Es werden nur diejenigen Geschichten erzählt, die zum Zuhörer, dem Produkt oder der Dienstleistung passen und mit den eigenen Vorstellungen übereinstimmen. Sieht man Verkäufer und Kunden als Akteure in einer abgegrenzten Umwelt, so schaffen Geschichten, in denen beide ihren Platz haben, den Raum für die Erarbeitung gemeinsamer Ziele. Kommunikation ist somit der Träger von Sinn, indem Handlungen und Informationen

gefunden, inszeniert und erzählt und Handlungen ausgelöst werden können.

Durch Geschichten können bestimmte Verhaltensweisen hervorgerufen oder gestärkt werden, es können Legitimationen ausgedrückt und Vorbildfunktion dargestellt werden. Geschichten fördern die gemeinsame Identität und das Gemeinschaftsgefühl. In der Kundenkommunikation wird damit das Kaufverhalten angeregt und Erinnerungsleistungen für das Produkt und den Erzähler gestärkt. Gute Storys wirken positiv auf das Image des Erzählers wie auch des Unternehmens und schaffen eine erfolgreiche kommunikative Positionierung.

Besonders in Veränderungsprozessen können Geschichten positiv eingesetzt werden, indem Lösungen vorweggenommen werden, um dadurch Zukunftsvisionen zu generieren, die die Motivation und die gemeinsamen Zielvorstellungen fördern. Ebenfalls dienen Geschichten zur Reduktion von komplexen Sachverhalten, da sich die Inhalte und die Dramatik auf jeweils wichtigen Aktionen konzentrieren. Geschichten enthalten informative Elemente, bei denen vor allem auf Ereignisfakten, Tatsachen und die daraus resultierenden Ergebnisse fokussiert wird. In der Geschichte selbst werden Hintergründe, Rahmenbedingungen, Logik von Produkten und Dienstleistungen narrativ, also ereignisverlaufend und mit den handelnden Akteuren im Vordergrund, präsentiert. Meinungen, Urteile, Wertungen und darauf aufbauende Einschätzungen zeigen, wie erfolgreich die Geschichte aus Sicht des Erzählers ist. In diskursiver Kommunikation können derartige Einschätzungen analysiert und vertieft werden. Im Reden auf

Augenhöhe erzielt man mittel- und langfristig für beide Seiten die besten Ergebnisse.

Kommunikation ist dann gut, wenn sie stimmig ist, wenn man also das kommuniziert, wofür man steht und was uns als Individuum ausweist. Zusätzlich ist es wichtig, auf die Situation abgestimmt zu kommunizieren und der der Situation zugeordneten Rolle gerecht zu werden. Persönlichkeit zu haben und authentisch zu sein bedeutet, dass ich meine Werthaltungen und Charakterzüge erkennen kann und fähig bin, mir selbst zu begegnen.

Wenn man sich selbst übertrieben darstellt, so schafft man allerhöchstens eine Fassade, die retuschierten Fotos aus Hochglanzmagazinen gleichen. Rhetorische Fähigkeiten bzw. die Präsentation des Selbstbildes (durch Agenturen) reichen nicht, da situationsangepasst und immer auf die eigene Persönlichkeit ausgerichtet kommuniziert werden soll. Dies beinhaltet einen permanenten Lernprozess, ein starkes Reflexionsvermögen und den Mut zur Selbst-erkenntnis. Rhetorische Techniken sind Hilfsmittel, die gute Kommunikation ausmachen können, indem man mit ihrer Hilfe das ausdrücken kann, was einen ausmacht und was man vermitteln will.

Neben den Fakten, die vermittelt werden sollen, soll Kommunikation Auskunft darüber geben, wie man sich fühlt. Gleichzeitig muss auch den Wünschen des Gegenübers Raum gegeben werden. Zudem, und vielleicht am wichtigsten ist es, auf Augenhöhe das zu vermitteln, was Man vom Gesprächspartner will oder erwartet. Aus diesem Grund sind eine gründliche Gesprächsvor- und -nachbereitung unerlässlich. Auf lange Sicht zahlt sich dieser Aufwand aus, denn mit zunehmender Erfahrung wird es

möglich, Gesprächssituationen in immer stärkerem Maße intuitiv zu erfassen

Neben der aktiven Kommunikation spielt das (aktive) Zuhören eine sehr wichtige Rolle, da nicht nur inhaltlich erfasst werden soll, was der Gesprächspartner sagt, sondern auch, was ihn dazu antreibt und was ihm wichtig ist. Empathie lautet das Schlagwort. Empathie schafft die Voraussetzung, um situationsgerecht agieren zu können und die richtigen Worte zu finden. Wichtig ist es, aufkommende Konflikte zu erkennen und kreative Lösungen zu finden bzw. mit dem Scheitern von Verhandlungen (egal, wodurch verursacht) so umzugehen, dass keine der beiden Seiten als Verlierer aus dem Gespräch geht.

All dies geht nur, wenn man bereit ist, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Dazu benötigt man Ruhe und Konzentration, die man als fixen Teil der Tagesplanung berücksichtigen muss und der von der nächsten Umgebung zu akzeptieren ist. In diesen Ruhephasen kann man über Erlebtes reflektieren und prüfen, ob man noch mit seiner eigenen Mitte in Einklang ist. Man lernt aus negativen Situationen und kann Kraft sammeln, um diese in Zukunft zu vermeiden. Nicht nur positive, sondern auch aus negative Erfahrungen können zur Stärkung des Selbstwertgefühls beitragen.

Vielfach kann man Enttäuschungen und Kränkungen, die das Berufsleben mit sich bringt, nicht entsprechend kommunizieren. Ein konstruktiver Umgangston entsteht dann, wenn Ehrlichkeit, Klartext, Sensibilität und Takt zusammentreffen. Das heißt nicht, dass Konflikten durch aufgesetzte Dauerharmonie aus dem Weg gegangen werden

soll, sondern, dass Gegensätze zur Sprache gebracht werden müssen, bevor sie sich zu Konflikten auswachsen.

Unsere Kommunikation insgesamt ist einem starken Wandel unterworfen. Mit der zunehmenden Globalisierung einher geht eine Rückbesinnung auf die unmittelbare Umgebung, in der man lebt. Je globalisierter die virtuelle Welt zusammenwächst, desto größer wird das Bedürfnis nach lokaler Identität und Personen mit ähnlichen Wertevorstellungen.

Durch den Überfluss an Informationen wird Aufmerksamkeit zu einem knappen Gut. Die Inhalte sind vielfach austauschbar, erschöpfen sich oft in Wiederholungen und neu zusammengesetzten Fragmenten. Dadurch wird es für den Rezipienten immer schwieriger, die Ursprünglichkeit der Informationen zu bewerten und damit die Verlässlichkeit von Inhalten abzuschätzen. Ebenso lassen sich Zielgruppen digitaler Kommunikation immer schwerer definieren. Die permanente Änderung der Lebenswelten macht das Nachvollziehen von Interessen, Bedürfnissen und Handlungsmustern schwieriger. Diese dauernden Änderungen, die wir in unserem Leben vornehmen, sind ein Ausdruck extremer Individualisierung. Diese Individualisierung drückt sich auch in unserem Kommunikationsverhalten aus. Wir kommunizieren mit unterschiedlichsten Personen je nach unseren aktuellen Umständen auf verschiedene Art und Weise, wobei gerade das Internet und die sozialen Plattformen eine Vielzahl an Möglichkeiten von Individual- und Gruppenkommunikation bieten. Jede dieser Kommunikationsformen hat ihre eigenen Strukturen, Abläufe und Aufmerksamkeitsregeln. Die Art und Weise, wie wir auf diese Art miteinander kommunizieren, verän-

dert sich nicht nur durch neue technische Möglichkeiten, sondern auch durch unsere Art, als Einzelner wie auch als Mitglied von Gruppen miteinander zu interagieren.

Das Ringen um Aufmerksamkeit bedingt es, dem Faktor Glaubwürdigkeit besonderen Stellenwert beizumessen. Gerade Unternehmen müssen eindeutige und gleichlautende Botschaften vermitteln. Dies gilt sowohl unternehmensintern wie auch in der Kommunikation nach außen. Unternehmen mit einander widersprechenden Botschaften verlieren sowohl bei den Mitarbeitern wie in der Öffentlichkeit an Glaubwürdigkeit. Reden und Tun, von der Vergangenheit bis in die Zukunft, müssen übereinstimmen, die Botschaften müssen klar und gleich lauten, auch wenn sie von verschiedenen Akteuren kommen. Ein Unternehmen erscheint wenig glaubwürdig, wenn das Management die mitarbeiterfreundliche Organisation lobt und die Mitarbeiter das Bild vom Kampf jeder gegen jeden verbreiten. Dabei kommt es nicht auf Menge und Häufigkeit kommunizierter Inhalte an, sondern auf die Botschaften, die transportiert werden und zur Auseinandersetzung auffordern. Kommunikation soll nicht nur Informationen verbreiten und ein Bild schaffen, sondern Werte schaffen.

Die Teilnahme an dieser Kommunikation führt dazu, dass der Einzelne seinen Platz in der realen wie auch virtuellen Kommunikationswelt finden muss, wenn er in der Flut der Möglichkeiten und Informationen nicht untergehen will. Das heißt, jeder von uns muss eine Strategie entwickeln, die die für ihn gewinnbringendste Nutzung der digitalen Welt ermöglicht. Der persönliche Gewinn lässt sich vor allem in Zufriedenheit ausdrücken. Zufriedenheit stellt sich dann ein, wenn man erwartete und unerwartete Erfolge aus seinem

Tun – aus seiner Akquise – erzielt. Voraussetzung hierfür ist aktives Handeln und nicht die Hoffnung auf Erfolg, der einem frei Haus zugestellt wird. Neben der inneren Motivation, die uns dazu treibt, uns auf das Abenteuer ungewisser, aber erfolgsträchtiger Aktionen im Alltag einzulassen, gibt es die externe Motivation, die wir durch unsere persönlichen Netzwerke, Familie, Freunde, Kollegen und virtuelle Bekannte erhalten. Zwischen der Motivation und dem Erfolg liegt zum Teil ein langer und mühsamer Weg. Mit den richtigen Strategien lässt sich dieser Weg Schritt für Schritt bewältigen. Dabei sind Emotionen zu berücksichtigen, da sie die Antriebssysteme menschlichen Verhaltens sind: Motivation stellt sich dann ein, wenn man sich bewusst ist, welche Handlungen welche Emotionen auslösen. Freude und Angst bestimmen; welche Details große Wirkungen entfalten können und welchen Informationen wie viel Gewicht beigemessen wird. Emotionen beeinflussen Meinungen und Überzeugungen, die ein Mensch von sich selbst; seinem Verhalten und seiner Umgebung entwickelt hat. Die Missachtung von Emotionen erhöht die Gefahr, an geplanten Vorhaben zu scheitern. Es ist daher wichtig, sich seiner Gefühle in bestimmten Situationen klar zu werden, damit man die Chance hat, negative Emotionen wie Angst so weit abzuschwächen, dass man nicht in eine Art Agonie verfällt, nur um diesen negativen Gefühlen zu entgehen. Über Angst redet man normalerweise nicht, weil man glaubt, hierdurch Schwäche und Bedeutungslosigkeit zu signalisieren. Die Sorge vor Neuerungen, Beurteilungen und Entscheidungen und die Angst vor der Übernahme von Verantwortung wird umso stärker, je härter der Wettbewerb oder der Erwartungsdruck sind.

Fallen bisher bekannte Grenzen weg, kann dies zu ungewohnten Konkurrenzsituationen führen, insbesondere dann, wenn man das Gefühl hat, Wettbewerber „mischen“ den Kernmarkt so auf, dass man sich unterlegen fühlt. Die zunehmende Informationsflut suggeriert, dass man alles wahrnehmen muss, weil man sonst etwas Wichtiges und Entscheidendes verpassen könnte. Das führt dazu, dass viel unproduktive Zeit für die Suche nach Informationen, die scheinbar nicht verpasst werden dürfen, verbracht wird. Dazu kommt das Gefühl der Unsicherheit, dass man Entscheidungen treffen muss, bei denen man Zweifel hat, über alle relevanten Daten zu verfügen. Von außen gibt es dazu Helferlein, immerhin leben wir ja in einer vernetzten Welt. Das wichtigste davon ist Feedback, das positiv genutzt werden kann, wenn es zu den richtigen Fragen in der richtigen Dosis erfolgt. Feedback ist eine schnelle und ehrliche Form der Standortbestimmung, es hilft festzustellen, auf welchem Teil des Weges zum Erfolg man sich befindet. Selbst negatives Feedback kann positiv genutzt werden, da es unsere blinden Flecken aufzeigt, über die wir gerne hinwegsehen. Es zwingt uns, unsere Handlungen zu überdenken und die nächsten Schritte anzupassen, um zu dem Erfolg zu kommen, den man haben will. Gibt man Feedback, so wirkt man am Tun des anderen mit. Nicht nur das Erhalten, sondern auch das Geben wirkt, richtig gemacht, motivierend und verbindend. Gerade über Social Media ist Feedback schnell zu geben und zu erhalten. Qualität gewinnt diese Form der Kommunikation dann, wenn sachlich auf die Inhalte eingegangen wird. Ein Blogbeitrag zu technischen Details kann mit einer ergänzenden oder korrigierenden Antwort vervollständigt werden, ehrlich gemeinte Glück-

oder Genesungswünsche zeigen, dass man den anderen ernst nimmt. Die Mitteilung, einem Aufruf zu folgen, weist einen als Teilnehmer einer bestimmten Gruppe aus. Dabei ist es wichtiger, sich kurz und bündig auszudrücken, als sich in ausschweifenden Texten zu verlieren.

Gerade im Bereich der B2B-Kommunikation klaffen die Wahrnehmung der Kunden und die Selbstwahrnehmung eines Unternehmens manchmal weit auseinander. Eine Studie von McKinsey (Freundt et al. 2013) besagt genau das. In der Unternehmenskommunikation ist es entscheidend, nicht nur auf allgemeine (Produkt-)Vorteile hinzuweisen, sondern auf den Mehrwert, den das Unternehmen und das Produkt, für das man steht, mit sich bringen. Der persönliche Kontakt bleibt die wichtigste Komponente der Kundenentscheidung. Des Weiteren ist es wichtig, dass die Kundenverbindung ehrlich ist, das Verkaufsgespräch gut vorbereitet wird, die Bedürfnisse des Kunden genau analysiert werden und Beachtung finden. Die online verbreiteten Fakten und die Art und Weise ihrer Darstellung müssen in allen Bereichen grundlegend übereinstimmen und auch offline zu vertreten sein. Marktschreierische Auftritte oder zu viel oder zu wenig Kommunikation in den sozialen Medien können sich negativ auf den Erfolg auswirken.

Der Leitsatz, erfolgreich zu sein, soll nicht nur im Vertrieb, sondern im gesamten Unternehmen gelten, ebenso wie ein respektvoller und authentischer Umgang miteinander. Die Unternehmensstrategie soll helfen, die Werte der Mitarbeiter umzusetzen, da dies einer der wichtigsten Faktoren ist, um in einem wettbewerbsintensiven Umfeld ein Alleinstellungs- und Wiedererkennungsmerkmal zu schaffen. Aufgabe von Agenturen ist es hierbei, die ge-

lebte Firmenphilosophie über alle für das Unternehmen relevanten Kanäle zu verbreiten.

Kunden werden anspruchsvoller und suchen neben standardisierten Lösungen zunehmend Produkte und Dienstleistungen, die auf sie zugeschnitten sind. Damit in Verbindung stehen unterschiedliche Levels des Supports, die Bestandteil des Produkts sind. Diese Dienstleistungen werden zunehmend wichtiger für langfristige positive Kundenbeziehungen. In Verbindung mit allgemeineren größeren Datenmengen (Big Data) helfen individuelle Kundendaten dabei, Voraussagen über zukünftiges Verhalten zu treffen und Kundenbeziehungen zu vertiefen. Die meisten Kunden suchen dabei einerseits einfache, schnelle und vergleichsweise günstige Produkte, andererseits hochkomplexe Lösungen, die exakt ihren Bedürfnissen entsprechen. Abhängig von der Branche, dem Produkt oder der Dienstleistung ist eine Spezialisierung der Vertriebsmitarbeiter erforderlich. Zudem verlangt die Verwendung von Voraussage-Analysetools nach der Entwicklung zusätzlicher strategischer und operativer Modelle. Konkret heißt das, dass Vertriebsmitarbeiter sich zu gewieften und erfahrenen Datennutzern entwickeln und ihr Gespür für die individuellen Kundendaten verbessern müssen.

Digitale Welt begreifen

Image- und Glaubwürdigkeitsverluste führen dazu, dass Unternehmen intern wie extern neue Kommunikationsformen benötigen, um ein positives Bild von sich zu vermitteln. Die Vielzahl an jederzeit und überall verfügbaren Informationen sowie zusätzliche Kommunikationskanäle machen es notwendig, Kommunikation inhaltlich „anders“ aufzu-

bereiten. Neben der Orientierung an den Anforderungen der Kunden ist es notwendig, festzustellen, wie Menschen ihre Umwelt und die Aspekte, die für sie bedeutsam sind, wahrnehmen. Dazu gehört beispielsweise, dass Erzählungen, in denen Ereignisse, denen Bedeutung zugesprochen wird, strukturiert in Form von Geschichten weitergegeben werden. Dabei kommen Gefühle und Wertvorstellungen zur Wirkung. Neben der Darstellung des Ereignisses oder Abenteuers werden Sachinformationen weitergegeben, so dass der Zuhörer Sinn und Bedeutung erkennt. Geschichten haben eine hohe identitätsstiftende Wirkung, sie durchlaufen verschiedene Phasen, an deren Ende letztendlich die Lösung steht. Somit hat eine emotionsgeleitete Erzählung eine höhere Wirkung als ein faktenorientierter Bericht, insbesondere dann, wenn komplexe Vorgänge einfach erklärt werden, allgemeingültige Fakten spannend gestaltet und gewisse Emotionen, die man steuern kann, transportiert werden (Vgl. Mast 2013, S. 53 ff.).

Zeitfresser

2006 wurde der durchschnittliche Anteil an unproduktiven Tätigkeiten im Büro mit 32 % angegeben, wobei 30 % von einem Anteil über 39 % in ihren Büros ausgingen, 31 % von unter 25 % vergeudete Zeit (Wittenstein und Schneider 2006). Ich nenne das in meinen Vorträgen immer den Unterschied zwischen BST (BullShitTime) und der EVZ (EffektivenVerkaufsZeit). Der Großteil der vergeudeten Arbeitszeit wird auf schlecht abgestimmte Prozesse zurückgeführt, wie das lange Warten auf benötigte Informationen, das zu längeren Liegezeiten von Vorgängen und Prozessverzögerungen führt. Die Suche nach dem richtigen Doku-

ment gehört zu den Motivations- und somit zu den Effizienzkillern im Unternehmen. Heute wird es nicht anders sein.

Die ewige Erreichbarkeit führt dazu, dass wir vielfach vergessen, was wichtig ist. Wir verzetteln uns, machen mehrere Dinge gleichzeitig und überhören und überlesen dabei für uns wichtige Inhalte und Botschaften. Das vorgenommene Tagesziel wird auf morgen verschoben, wenn wir das heute nicht mehr schaffen. Zeitfresser kosten Zufriedenheit und Lebensqualität, das war schon immer so, nur nicht in einem so großen Ausmaß wie heute. Das Internet steht uns jederzeit mit all seinen Möglichkeiten und Bequemlichkeiten zur Verfügung und wartet darauf, dass wir darauf zugreifen.

Sich bewusst an eigene Zeitpläne zu halten, macht nicht unfrei, sondern lässt einen das geplante Tages-, Monats- oder Quartalspensum um ein Vielfaches leichter erreichen. Dies gilt nicht nur für den beruflichen Alltag, sondern auch für die Freizeit. Ein schöner Tag mit Freunden verbracht wird kaum in Erinnerung bleiben, wenn alle wie gebannt in ihre eigenen Smartphones starren, statt das schöne Wetter und das gemeinsame Erlebnis zu genießen.

Datenmissbrauch

Im Sommer 2015 sah die Bevölkerung Deutschlands besonders hohe Risiken beim Online-Banking (fast 40 %), 22 % sehen Gefahren beim Online-Shopping, fast 20 % bei der Heimvernetzung und knapp 15 % bei vernetzten Gesundheitsdiensten (Vgl. Griefß 2015). Dieses Gefühl basiert weniger auf eigenen Erfahrungen, sondern auf der media-

len Berichterstattung bzw. der Werbung durch die einzelnen Anbieter.

So positiv diese Zukunftsaussichten zunächst erscheinen mögen, so wenig berücksichtigen sie die Privatheit und individuelle Identität der Menschen. Das Absichern der Privatsphäre und die Bewahrung der Individualität werden somit eine der wichtigsten Entwicklungen – auch im geschäftlichen Bereich – der nächsten Jahre und Jahrzehnte. Es wird sich die Frage stellen, wie viel Bequemlichkeit zulässig ist, um die Bewahrung der Individualität zu erhalten. Wenn uns zu viel abgenommen wird, haben wir keine Erfolgserlebnisse mehr, Ehrgeiz und Abenteuerlust bleiben unbefriedigt.

Wie wichtig diese Diskussion ist, zeigen zahlreiche Nachfragen nach einer Neupositionierung des Urheberrechts und des Datenschutzes. Es muss auch in Zukunft möglich sein, ohne Nachteile befürchten zu müssen, bewusst offline zu gehen. Unsere Individualität kann auch dadurch gefördert werden, dass wir uns frei bewegen können, ohne dass wir Nachteile erleiden. Wenn wir unser Smartphone einfach einmal ausschalten, dürfen wir nicht gleich mit Nachteilen rechnen müssen.

Auf der Welle gleiten und nicht untergehen – aber wie?

Digitale Welt nutzen

56 % der Unternehmen in Deutschland verzeichneten 2014 keine Social-Media-Aktivitäten, insbesondere weil sie Risiken und Kontrollverlust fürchten. Insbesondere Fragen des Datenschutzes und der fehlenden Wahrnehmung der für die Unternehmen relevanten Zielgruppen sowie fehlendes Know-how sind die Ursachen dafür. Gab es zu

Jahresbeginn 2010 5,1 Mio. aktive Nutzer von Facebook in Deutschland, so lag die Zahl im Mai 2014 bereits bei 28 Mio. Zur Jahresmitte 2015 benutzten 1314 Mrd. Menschen weltweit Facebook über ein mobiles Endgerät. Man geht davon aus, dass 2018 rund 2.44 Mrd. Menschen soziale Netzwerke nutzen werden. (Statista 2015)

77% der deutschen Nutzer verbinden sich mit den Facebook-Seiten von KMU-Betrieben, um auf dem Laufenden zu bleiben und Einblicke das Tagesgeschäft zu erhalten (SocialMediaAachen 2015). Gerade soziale Medien schaffen durch die weltweite Vereinheitlichung von Benutzeroberflächen und piktografischen Symbolen visuelle Leitsysteme. Diese ersetzen vielfach das Geschriebene, insbesondere helfen sie dem Gegenüber Emotionen, die man in der Kommunikation ausdrücken will, eindeutig zu verstehen. Der bewusste Einsatz dieser Kommunikationsmittel macht klar, dass Handlungen und Entscheidungen in den wenigsten Fällen auf rein rationaler Basis erfolgen. Werden sie ihn zu geringem oder zu großem Ausmaß eingesetzt, so kann das Gegenteil des gewünschten Effekts eintreten.

Digitale Kommunikation kann dabei dazu führen, dass nicht mehr wichtig ist, was mitgeteilt wird, sondern dass „nur noch“ mitgeteilt wird. Kommunikation wird zugunsten der Informationsweitergabe ersetzt. Der neu entstandene Raum kann dazu führen, dass man sich trotz aller Vernetzung voneinander entfremdet und bezüglich der sozialen Beziehungen verarmt, indem man nur noch virtuell am gemeinsamen Leben teilnimmt. Jean-Jacques Rousseau meinte, dass man dann authentisch ist, wenn Sein und Schein übereinstimmen. Gruppenzwang und Manipulationen wie Werbung oder Überzeugungsarbeit können dazu führen,

dass man seine Persönlichkeit zugunsten eines Scheins zurückstellt oder aufgibt (S. 12).

Um eine Beziehung aufzubauen, braucht es Mut, Zeit und viele Interaktionen. Punktuelle Soforttreffer sind selten. Es ist besser, Kunden langfristig zu gewinnen, die diese Geschäftsbeziehung engagiert weiterempfehlen. Mundpropaganda wird auch in Zukunft eines der wichtigsten Haupterfolgstreiber sein, Social Media Plattformen werden ein großartiger Schauplatz sein, um die Unternehmensreputation zu steigern, Kundenloyalität aufzubauen und von den Kunden zu lernen. Digitale Kommunikation hat unbestritten viele Vorteile, ist aber nur eine Komponente für den Erfolg. Neben dem Produkt ist es vor allem die damit verbundene Dienstleistung, die langfristige Beziehungen schafft.

Augenmaß und Hausverstand

Der bewusste und sensible Umgang mit Daten ist nicht nur für Konsumenten ein immer wichtiger werdender Faktor. Auch bei Unternehmen wird dieser Aspekt immer bedeutender. Dies wird unter anderem durch die noch unklaren und einander widersprechenden rechtlichen Umstände sowie diametral entgegengesetzten Positionen verstärkt. Während Konsumenten sich fast ausschließlich auf der Seite der Gebenden befinden, also während der Nutzung von Websites, Social-Media-Plattformen und Apps ihre Daten weitergeben, die von ihnen unbekannten Unternehmen gesammelt analysiert und verkauft werden, sind Unternehmen sowohl Geber wie auch Nehmer von Daten. Vor allem firmenrelevante Informationen sollten jedoch nur gesteuert weitergegeben werden. Daher sind viele Unternehmen

noch zögerlich bei der Nutzung von auf Social Media im Kundenkontakt und im Vertrieb. Unternehmen wie Konsumenten und Kunden fordern von den staatlichen Einrichtungen eindeutige und sie und ihre Interessen schützende Gesetze und Vorgaben als Rahmen, in dem Daten ausgetauscht und verwertet werden können (Vgl. PwC 2015). Dies ist der Trend, und hierdurch können Tausende neue Arbeitsplätze geschaffen und entwickelt werden. Als Einzelner müssen wir dabei lernen, damit umzugehen, d. h., nicht nur die Bequemlichkeit der einzelnen Produkte anzunehmen, sondern uns kritisch damit auseinanderzusetzen, was hinter den Apps und Plattformen und neuen Techniken steht. Es liegt an uns, sie in diesem Sinne zu verwenden. Es ist Sache der Staaten und Staatengemeinschaften, ein allgemeines, übernationales Konsumentenschutzrecht zu schaffen, das Rechte und Pflichten aller daran Beteiligten zum Vorteil aller festlegt.

Man muss sich im Klaren sein, dass man auch nach dem Erwerb eines Produkts, das mit Software oder Sensoren ausgestattet ist, ein aktiver Teil in der Wertschöpfungskette vieler Unternehmen bleibt. Durch die Benutzung dieses Produkts sendet dieses in regelmäßigen Abständen Informationen an unterschiedliche Unternehmen. Diese nutzen die hereinkommenden Daten wie ein Rohprodukt, sie werden mit Hilfe von Algorithmen aufbereitet und derart veredelt an andere Unternehmen weitergegeben. Diese Unternehmen nutzen oder verkaufen die veredelten Daten, um weitere Produkte oder Dienstleistungen gezielt anzubieten. Die Rohdaten dienen also dazu, die Bedürfnisse definierter Zielgruppen exakt zu erkennen oder zu schaffen, um mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit weitere Produkte

verkaufen zu können, und zwar zu Preisen, die diese Zielgruppen akzeptieren. Es wird also nicht jedem Kunden das gleiche Produkt zu denselben Konditionen angeboten werden, sondern das Angebot variiert je nach Gruppe, der man als Kunde von einem Programm zugeordnet worden ist.

Es gilt daher abzuwägen, wie man die Kosten-Nutzen-Relation in einem für sich akzeptablen Verhältnis halten kann. Man wird sicher weniger derartige Technologien heranziehen, wenn weitreichende Folgen aus der Benutzung nicht bekannt oder geregelt sind. Wer würde sich freiwillig in ein selbstfahrendes Auto setzen, bei dem im Schadensfall die rechtliche Situation nicht klar geregelt ist? Wer übernimmt die Verantwortung dafür, dass eine ferngesteuerte Heizung eiskalt ist, weil etwas nicht funktioniert? Wer lässt sich medizinisch behandeln, wenn er weiß, dass sich der Arzt ausschließlich auf Durchschnittswerte, die Algorithmen errechnet haben, verlässt und nicht auch auf seine Erfahrung und sein Wissen?

Die Individualität wird niemals unwichtig werden, da auch noch so viele Daten keinen Menschen in seinem Denken und Handeln definieren können und exakte Vorhersagen zum Tun in einzelnen Situationen unmöglich sind. Zudem wollen wir unberechenbar sein, wollen verblüffen und unser Gegenüber erstaunen lassen. Wann und unter welchen Bedingungen das stattfindet, bestimmen wir in kommunikativen Situationen. Hierbei geht es um die Schaffung einer gemeinsamen Basis, die die Grundlage für den späteren Austausch von Gütern ist, um es ganz allgemein zu formulieren.

Algorithmen können diese Form der Kommunikation imitieren. Da wir uns aber untereinander authentisch austauschen, werden wir im direkten Gespräch den Maschinen immer überlegen sein. Unsere Unberechenbarkeit ist nicht konstruiert, das intuitive Eingehen auf Situationen ist Teil unserer Persönlichkeit. Wir kennen die richtigen Momente, um einem Gespräch den von uns gewünschten „Push“ in die richtige Richtung zu geben.

Kunden sind keine Datensammlungen, wollen nicht gemanagt werden und sich nicht in vorgedachte Abläufe zwingen lassen. Erfolgreich ist man hier, wenn man den Erfolg nicht in CRM- Programmen sucht, indem Kunden vermessen, analysiert und kategorisieren werden, sondern indem man qualitativ gute Beziehungen aufbaut. Soziale Medien sind hierbei ein Sprachrohr für Reputation und Verbundenheit, sie schaffen Interesse und Begeisterung. Sie können als virale Mundpropaganda fungieren und zu besseren Suchmaschinenplatzierungen führen. Dabei zeigen Echtzeitmeinungen, in welchen Fällen dies gut funktioniert, wo es Probleme gibt, was „Trend“ und was „Out“ ist.

Motivation

Motivation ist eine der Antriebskräfte unseres Handelns. Ohne sie würden wir kaum Handlungen ergreifen, um Ziele zu erreichen. Motivation drückt sich in der Einstellung von „ich will“ aus und nicht von „ich muss“. Egal, ob man aktiv teilnimmt oder nur zuhört, man kann von Online-Meinungen und deren Autoren nicht nur viel lernen, sondern auch Bestätigungen erhalten, die der eigenen Motivation dienen. Diese externen Motivatoren sind der

Treibstoff für die inneren Motivatoren, indem sie zeigen, dass unser Tun richtig war. Zudem helfen sie bei der Informationsbeschaffung, insbesondere zur Beobachtung der Mitbewerber und deren Marktverhalten, der Markt- und Segmententwicklung, der Recherche über Gesprächspartner, der Problemerkennung und der Vernetzung von Kunden mit Kunden.

Fehlt die Motivation, so fehlt die Bereitschaft, sich besonders zu engagieren, man macht „Dienst nach Vorschrift“, sitzt seine Zeit ab. Alles, was anstrengt, wird vermieden, Routinearbeiten bevorzugt, es fehlt die Identifikation mit dem Unternehmen. Gibt es allerdings Zielsetzungen, deren Sinn erkennbar ist und die sinnvoll für das eigene Leben erscheinen, schafft das Motivation und Begeisterung für das, was man tut. Jeder Einzelne will sein ganzes Persönlichkeitspotenzial einbringen können, ernst genommen werden und einbezogen werden. Unternehmenspolitik und die eigenen Wertevorstellungen müssen übereinstimmen, sodass die Tätigkeit, die man dort ausübt, das Aktivsein fördert und zu Selbstentfaltung beiträgt.

Das berufliche Umfeld muss von Glaubwürdigkeit, Authentizität und menschlicher Integrität geprägt sein, damit Menschen Verantwortung übernehmen. Ein Umfeld, das diese Eigenschaften vermissen lässt, führt dazu, dass wir nicht leisten, was wir eigentlich leisten wollen und können.

Extrinsische Motivation ist der Versuch von außen darauf einzuwirken, dass das getan wird, was jemand von sich aus nicht tun will. Dies setzt ein hierarchisches Führungssystem voraus, bei dem es egal ist, ob die Motivation mit Zwang, Ködern, Verführung oder Visionen erfolgt. (Extrinsische) Motivierung zerstört (intrinsische) Motivation. Dazu Rein-

hard Sprenger: „Mehr noch als zur Zeit der Niederschrift des Textes bin ich heute von einer negativen Beziehung zwischen extrinsischen (geldorientierten) Anreizen und intrinsisch motivierter Leistung überzeugt: Die Motivierung zerstört die Motivation.“ (Sprenger 2014, S. 13) Die digitale Welt kennt viele Formen von Motivation, vor allem ködert und verführt sie mit Bequemlichkeit. Der Wille, selbst etwas zu erreichen, nimmt nach und nach ab, da Ergebnisse scheinbar einfach und risikolos erzielt werden können.

Das berufliche Umfeld sollte eigentlich alles bieten, was Selbstmotivation fördert, wodurch extrinsische Motivierung höchstens eine letzte Lösung zum Anstoßen der Selbstmotivation ist. Automatismen und Routinen werden in diesem Fall bestenfalls zu notwendigen Rückhalten, aber nicht die Hauptfaktoren der Tätigkeit. Unternehmen erreichen dies, indem sie die Unternehmensstrategie und notwendige Veränderungen nachvollziehbar kommunizieren.

Erreicht man allerdings ein erstrebtes Ziel, so wird der Antrieb bzw. die Quelle intrinsischer Motivation verstärkt. Sie wirkt nachhaltig und zukunftsfähig, indem sie auf den individuellen Werten basiert, die für den Einzelnen wichtig sind. Auf diese Weise lassen sich Glückserfahrungen, der Flow, erschließen. Dieses Gefühl richtet die Wahrnehmung auf einen Bereich und blendet andere Probleme und Sorgen des Alltags aus. In diesem Zustand entsprechen die Fähigkeiten des Einzelnen den an ihn gestellten Herausforderungen und führen über ein als persönliche Grenze empfundenes Niveau hinaus. Dadurch verkommt die Tätigkeit nicht zu Routine und Langeweile. Auch werden Frustration und Stress vermieden, die bei Überforderung entstehen. Die ausgewogene Steigerung

von Herausforderung und Fähigkeiten führt zu einer neuen Flow-Erfahrung. Herausforderungen sollten dort gesucht werden, wo persönliche Werte verwirklicht werden können. Auf diese Weise wird die Erfahrung zum Selbstzweck, und das Gelingen der Handlung führt zu Erfolg. Äußere Belohnungen, also Motivierungen, sind hierbei nachrangig. Das Ergebnis ist der Zugewinn an Komplexität, das tiefere Verständnis für größere Zusammenhänge, das aus den Erfahrungen gewonnen wird. Man fühlt sich völlig ausgeglichen und glücklich. Und das ist das Ziel, das wir schlussendlich alle anstreben sollten.

Fazit

Die große und vielfach undurchschaubare digitale Welt ist keine Datenkrake, kein Monster, das uns zu transparenten und berechenbaren Datensätzen reduziert, sondern Neuland mit eigenen Regeln, indem wir erst lernen müssen, uns richtig zu bewegen. Es wird eine neue Abstimmung zwischen uns und dem Anderen geben müssen, in dem wir, basierend auf unseren individuellen Persönlichkeitseigenschaften, bestimmen, wie sehr und in welcher Art und Weise wir von den neuen technischen Errungenschaften Gebrauch machen. Das ist eine Herausforderung, die bei uns selbst beginnt und der wir uns stellen müssen, damit nicht über unseren Kopf hinweg entschieden wird und wir tatsächlich aus Bequemlichkeit und Entscheidungsmangel eine Sammlung von Daten werden.

Die digitale Welt überschwemmt uns derzeit mit einer Vielzahl an Informationen, die wir ohne bewusste Handlungen, für die wir uns selbst entscheiden, nicht bewältigen können. Wir fühlen uns dann klein und unwichtig, was

unserer Motivation schaden kann. Anstatt produktiv zu sein, verzetteln wir uns in Pseudoaktivitäten. So, wie die digitale Welt auf Vernetzung basiert, so brauchen auch wir Vernetzungen, ein Team, in dem regelmäßig unsere Leistungen hinterfragt werden und nötige Motivationschübe gegeben werden. Dies kann in Form von non-verbaler und informeller Kommunikation stattfinden. Ein paar nette Worte, gute Laune und ein Lächeln an der Kaffeemaschine können wie ein Aufputzmittel wirken.

Klar ist: Es macht keinen Sinn, sich als Einzelkämpfer in einer vernetzten Welt zu bewegen und sich durchzukämpfen. Teams, die sich nicht nur aus beruflichen Gründen formen, sondern sich durch gemeinsame Interessen und Aktivitäten finden, schaffen Unglaubliches, wenn sie Zielen folgen, die sie durch das aktive Einbringen ihrer gesamten Persönlichkeit definieren und als Gruppe gleichberechtigter organisieren. Der gemeinsame Vorteil, also die gemeinsame Zielerreichung, steht dabei im Vordergrund, nicht die Jagd nach Zahlen, Profit und Eigenlob. Der intrinsische wie extrinsische Motivationsschub derartiger Aktionen ist gewaltig und wirkt lange nach – auch in den Alltag. Der Wille und die Bereitschaft zu handeln schafft das Setzen der richtigen Prioritäten und die entsprechende Umsetzung wie von selbst.

Eine Kultur, die zunehmend auf Vernetzung, Teilen und der Weitergabe von Daten und Informationen aufbaut, fängt mit abstrakten Kennzahlen, in denen man eine Zuordnungsnummer in Bezug auf Erfolg oder Misserfolg ist, genauso wenig an wie ein Unternehmen, dessen einziges Ziel die Profitmaximierung auf Kosten vieler ist.

Ich wünsche Ihnen viel Mut, Neugierde und Ausdauer! Dies sind übrigens nicht nur schöne Eigenschaften, die aus normalen Menschen dann einen „Indiana Jones“ werden lassen. Vielmehr sind das Eigenschaften, die in der Schnittmenge der allermeisten erfolgreichen Menschen zu finden sind.

Good hunt & stay true to yourself!

Holger Bröer

Literatur

- Bitkom. 2012. Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte. https://www.bitkom.org/Publikationen/2012/Leitfaden/Leitfaden-Big-Data-im-Praxiseinsatz-Szenarien-Beispiele-Effekte/BITKOM_LF_big_data_2012_online1.pdf. Zugriffen: 9. Okt. 2015.
- Ebner-Eschenbach, Marie von. Jahr. 1893. *Aphorismen. Aus: Schriften*, 21. Bd. 1. Berlin: Paetel.
- Freundt, Tjark, Philipp Hillenbrand, und Sascha Lehmann. 2013. How B2B companies talk past their customers. Mc Kinsey Quarterley, October 2013: http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/how_b2b_companies_talk_past_their_customers?cid=other-eml-alt-mkq-mck-oth-2410. Zugriffen: 12. Okt. 2015.
- Grieß, Andreas. 2015. Deutsche sehen mehr Gefahr bei Online-Shopping als bei vernetzten Gesundheitsdaten. <http://de.statista.com/infografik/3598/einschaetzung-der-gefahr-verschiedener-online-aktivitaeten/>. Zugriffen: 14. Okt. 2015.
- Mast, Claudia. 2013. Unternehmenskommunikation, 53 ff, 5. Aufl. München: UTB GmbH.
- McKinsey&Company. 2015. The internet of things: Mapping the value beyond hype. http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/the_internet_of_things_the_value_of_digitizing_the_physical_world. Zugriffen: 8. Sept. 2015.

- PricewaterhouseCoopers. 2012. Social media in Deutschland. <http://on-operations.com/wp-content/uploads/2012/05/Social-Media-Deutschland-2012-final.pdf>. Zugriffen: 8. Sept. 2015.
- PriceWaterhouseCopers. 2015. PwC-Studie: Sensibilität für Datenschutz steigt. <http://www.pwc.de/de/compliance/pwc-studie-sensibilitat-fur-datenschutz-steigt.html>. Zugriffen: 14. Okt. 2015.
- SocialMediaAachen. 2015. <http://www.social-media-aachen.de/blog/facebook-nutzerzahlen-2015-status-des-netzwerks/#>. Zugriffen: 18. Okt. 2015.
- Sprenger, Reinhard K. 2014. Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, 24 ff., 20. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Statista. 2015. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/219903/umfrage/prognose-zur-anzahl-der-weltweiten-nutzer-sozialer-netzwerke/>. Zugriffen: 18. Okt. 2015.
- Statistisches Bundesamt. 2015. Pressemitteilung Nr. 098 vom 16.03.2015. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/03/PD15_098_63931.html. Zugriffen: 8. Sept. 2015.
- Watzlawick, Paul, and Trude Trunk, Hrsg. 2011. Man kann nicht nicht kommunizieren. Bern: Huber Verlag.
- Wittenstein, Wesoly, und Moeller, Schneider. 2006. Lean office 2006. http://www.lucom.com/fileadmin/system/pdf/Studie_Lean_Office_02.pdf, S. 5 f. Zugriffen: 14. Okt. 2015.

Persönlich Worte zum Schluss

Mein Sohn lebt als Trennungskind seit seinem sechsten Lebensjahr abwechselnd bei mir und seiner Mutter. Wir Eltern haben alles mit viel Kraft und Liebe gut geregelt. Es gab niemals eine Irritation oder größeren Stress. Trotzdem, auch wenn Eltern sich die größte Mühe geben, eine Trennung ist eine Trennung und unsere Kinder müssen diese Trennung aushalten und leben. Es braucht Zeit, bis Kopf und Herz sich auf dieses nicht gewollte Arrangement einlassen. Dabei hat jeder sein eigenes Tempo.

Kinder haben ein natürliches Bedürfnis nach Familie und nach beiden Elternteilen Sie vermissen immer denjenigen, bei dem sie nicht sind. Jedes Mal, wenn mein Sohn bei mir war und der Abschied nahte, war er innerlich zerrissen und weinte. Obwohl mir selber zum Heulen war, wollte ich für ihn Kraftquelle sein, und so erfand ich eine Geschichte. „Florian, weißt du, warum du weinst und dein Herz dir weh tut?“ Wenn wir weinen, dann reinigt sich die Seele. Dann sagt uns unser Herz, was wir lieben und was uns wichtig ist. Weinen ist wichtig. Es macht Platz für Neues, reinigt Augen, Herz und Seele. Und das Herz wird

leichter. Das machst du gut, Florian! Weine immer – wann immer du möchtest. Das bedeutet, dass dein Herz wächst und groß und stark wird. Es bedeutet, du weißt, wen und was Du liebst.“ Ich erzählte ihm dann immer Geschichten aus meiner eigenen Kindheit. Wir haben dieses Ritual lange gepflegt, Florian abends mit einem Buch oder auch iPad und Co. ins Bett ging. Der Bedarf an Geschichten wurde geringer bis zu dem Tag, an dem er mich fragte: „Papa warum erzählst du mir eigentlich keine Geschichten mehr von früher“? Über diese Frage habe ich mich sehr gefreut.

Ich erinnerte ihn an die vielen Dinge, die wir gemeinsam erlebt hatten: die Reisen, Skatboardfahren, unser gemeinsames Kochen, Essen und Lachen, unser Spielen mit Lego, Fischer Technik und Wasserbomben. Wenn wir zusammen malen. „Fühlst Du unser Erkennungszeichen, wenn wir unsere Finger miteinander verschränken und einen Kuss darauf geben? All das und noch viel mehr ist in deinem Herzen und das sind deine Geschichten von früher. Das sind Geschichten von Früher die du erlebt hast und deinen Kindern erzählen kannst. Und das kannst du, weil du mutig, neugierig und mit Ausdauer dein Leben lebst. Die wahren Geschichten erlebst du in deinem „wahren Leben“ und eben nicht digital, nicht bei Facebook, nicht auf dem Sofa. Das sind nun deine Geschichten, und wir beide sorgen dafür, dass es weitere davon gibt. Neue Geschichten, deine Geschichten. Unsere Geschichten. Lebe, lerne und erlerne, Geschichten zu erzählen. Das ist eine unserer größten Gaben. Wenn Du es willst, bin ich dabei. Und daher wünsche ich dir und allen Menschen auch Folgendes:

Lebt das Leben, das Ihr verdient. Gebt immer alles, außer auf! Stay strong and true to yourself. Oder, um es mit „Somebody“ von Depeche Mode und den Worten von Martin Gore (1984) zu sagen:¹

I want somebody to share
Share the rest of my life
Share my innermost thoughts
Know my intimate details
Someone who'll stand by my side
And give me support
And in return
She'll get my support
She will listen to me
When I want to speak
About the world we live in
And life in general
Though my views may be wrong
They may even be perverted
She will hear me out
And won't easily be converted
To my way of thinking
In fact she'll often disagree
But at the end of it all
She will understand me
I want somebody who cares
For me passionately
With every thought and with every breath
Someone who'll help me see things
In a different light

¹ Words by Martin Gore (c) 1984 Sonet Publishing, <http://www.depechemode.de/lyrics/depeche-mode/somebody/>; Zugriffen am 12.11.2015.

All the things I detest
I will almost like
I don't want to be tied
To anyone's rings
I'm carefully trying to steer clear
Of those things
But when I'm asleep
I want somebody
Who will put their arms around me
And kiss me tenderly
Though things like this
Make me sick
In a case like this
I'll get away with it.