

Christian Zielke

Kritiker überzeugen

Wirksame Strategien für Verhandlungen,
Gespräche und Konflikte



HAUFE.

11 Die Kraft des Storytelling

Sebastian, ein erfolgsverwöhnter Vertriebsmanager, eines bekannten Maschinenbauunternehmens war mit den Ergebnissen seines Messeauftritts nicht zufrieden. Es fehlte an den erforderlichen Leads, um Interessenten in Kunden zu verwandeln. Die Analyse der Messenachbereitung ergab, dass es vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht gelang, kritische Besucher am Stand schneller für sich zu gewinnen und ihre Bedenken zu entkräften.

Deshalb rief mich Stefan im Frühjahr an. Für die nächste Messe nahm er sich vor, die Leadquote zu steigern. Er suchte nach einem guten Vertriebsexperten, der in kurzer Zeit die Leistung seines Vertriebsteams steigern konnte. Auf einer Messe hatte er meinen Keynote-Vortrag »Die Kraft des Storytellings« gehört und wollte nun seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darin schulen.

Da dieses Thema auch für andere Abteilungen wichtig sein könnte, lud mich die Geschäftsführung ein, zunächst einen kurzen Impulsvortrag zu diesem Thema vor den Führungskräften des Unternehmens zu halten. Die Führungskräfte wollten mehr über die Kunst erfahren, wie es ihnen mit Storytelling gelingen kann, kritische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von ihren Botschaften schneller zu überzeugen.

In einem anschließenden Workshop ging es dann um die Fragen:

- Wie finde ich für jede Situation die passende Geschichte?
- Welche Sprachmuster bieten sich für kritische Zuhörerinnen und Zuhörer an?
- Wie werden Geschichten so erzählt, dass die Botschaft in den Köpfen der Zuhörer und Zuhörerinnen hängen bleibt?

Doch bevor wir die geeigneten Antworten fanden, wollten die Mitarbeiter erst einmal wissen, was es mit dem Storytelling auf sich hat.

11.1 Warum Geschichten schneller überzeugen

Kritische Menschen neigen dazu, alles Gehörte genau zu prüfen und zu beurteilen, ob es für ihre Situation stimmig ist. Botschaften, die nicht in die Erfahrungswelt des Zuhörers passen, werden zurückgewiesen und abgelehnt.

Beim Storytelling wird das kritische Bewusstsein geschickt umgangen, indem es versteckte Botschaften in Geschichten kleidet und so das Unbewusste des Zuhörers erreicht. Dadurch wird die Kritikfähigkeit des Gegenübers herabgesetzt und die zen-

tralen Aussagen gehen ungefiltert in das Unterbewusstsein des Gegenübers, die mit weiteren Techniken im Unbewussten verankert werden.

Die Kunst des Storytelling besteht darin, die eigene Botschaft in eine Geschichte zu kleiden, in der sich der Zuhörer wiederfinden kann. Es wird eine Situation mit einer Begebenheit geschildert, mit der sich der Gesprächspartner identifizieren kann. Dabei wird auf seine Wünsche, Fragen und Zweifel so eingegangen, dass sie in der Geschichte zu einem guten Ende führen. Beim Zuhören kann sich der Zuhörer darin wiedererkennen, ohne dass sich der Erzähler dabei angreifbar macht. Es ist ja nur eine Geschichte, die erzählt wird und deren Inhalt nicht diskutiert oder kritisiert werden kann.

»Das hört sich interessant an«, bemerkte ein Vertriebsmitarbeiter. »Ist es denn möglich, in einer Geschichte versteckte Botschaften zu übermitteln, die den Kunden anregen, sofort zu kaufen?« fragte er. »Ja, natürlich«, erwiderte ich. »Das ist ganz einfach. Hier ein Beispiel.«

11.2 Wie Sie Botschaften in Geschichten verstecken

Stellen Sie sich vor, Sie möchten dem Kunden direkt sagen, dass er Ihr Produkt jetzt sofort kaufen soll. Wird der Kunde dies tun? Nein. Ein kritischer Kunde wird den Kopf schütteln und das Gespräch ohne einen Kauf beenden.

Beim Storytelling ist das anders. Hier verstecken Sie die Kaufbotschaft in einer Geschichte, in der sich der Kunde mit seinen Wünschen, Hoffnungen und Ängsten wiederfinden kann. Dabei ist es wichtig, dass Sie von der Begebenheit authentisch berichten.

Sie erzählen zum Beispiel von einem anderen Kunden, der sich ebenfalls überlegte, ob er das Produkt kaufen sollte. Zunächst war er noch unsicher. Deshalb schaute er sich die Sache ganz genau an. Nachdem er sehr sorgfältig die Qualität geprüft hatte, überlegte er sich, ob er es kaufen sollte. Er betrachtete die Vorteile eines Kaufs, um sie gegen die Nachteile abzuwägen. Das Produkt bot eigentlich alles, wonach er suchte. Und der Preis stimmte auch. Und dann dachte er: »Jetzt musst du dich entscheiden – jetzt oder nie, bevor die Konkurrenz es tut.« Er tat es und freute sich noch viele Jahre darüber, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

Der einfachste Weg, wichtige Botschaften in einer Geschichte zu formulieren, ist das Zitat einer Aussage. Dabei werden in der Geschichte die gewünschten Botschaften als direkter Satz von einer der beteiligten Personen gesprochen.

- Und dann überlegte er: »Soll ich jetzt kaufen?«
- Der Freund sagte: »Kauf jetzt!«

- Er hörte, wie der Nachbar bemerkte: »Jetzt ist es Zeit zu kaufen!«
- Sie flüsterte ihm ins Ohr: »Sei ein Mann! Entscheide dich! Kaufe jetzt!«
- Innerlich wusste er: »Es ist eine gute Entscheidung, jetzt zu kaufen!«

Der Vorteil bei Zitaten von Aussagen ist, dass es sich hier um Botschaften handelt, die vom Unbewussten als versteckte Befehle wahrgenommen werden. Damit ist die Wirkung dieser Botschaften besonders hoch.

»Das hört sich sehr gut an«, bemerkte der Personalier. »Nach welchen Prinzipien werden denn gute Geschichten aufgebaut, die Kritiker schnell überzeugen?« fragte er.

11.3 Regeln für überzeugende Geschichten

Gute Geschichten sind in der Regel immer nach dem gleichen Muster aufgebaut. Zuerst wird die Hauptperson eingeführt, mit der sich der Kunde identifizieren kann. Allerdings sollte der Kunde nicht merken, dass er mit der Hauptperson gemeint ist – sonst würde er sich manipuliert fühlen, kritisch werden und Widerstände entwickeln. Deshalb ist es wichtig, dass sich der Kunde mit der Geschichte identifizieren kann und zugleich einen großen inneren Abstand zu der Erzählung hat. Die Hauptperson hat die gleichen Sorgen, Ängste und Nöte und ähnliche Hoffnungen, Wünsche und Träume. Allerdings ist der Kontext ein anderer.

Zum Beispiel: Auf einem Messestand in Berlin wird einem Kunden, der sich für Fräsmaschinen interessiert, eine Geschichte von einem Kunden in München erzählt, der eine ähnliche Maschine gekauft hat.

Wie Sie Geschichten gut einleiten

Viele machen den Fehler, die Geschichte falsch einzuleiten. Manche sagen: »Da muss ich Ihnen mal eine Geschichte erzählen.« Das ist sehr ungeschickt. Denn Kritiker sind nicht gekommen, um Märchen zu hören. Und außerdem ist einigen Zuhörerinnen und Zuhörern die Wirkung des Storytelling bekannt, sodass bei der Einleitung von Geschichten eine Formulierung wie »Da fällt mir folgende Geschichte ein« vermieden werden sollte.

Geschichten werden beiläufig und fast unmerklich in das Gespräch eingefügt, so, als wären sie dem Erzähler gerade erst eingefallen.

- »Übrigens, da fällt mir ein, mein Nachbar hatte ein ähnliches Problem mit seiner ... und er fragte sich ...«
- »Dies erinnert mich doch an meinen Schulfreund, der auch und mit folgendem Problem zu kämpfen hatte.«
- »Mit dieser Frage hat sich auch meine Frau lange beschäftigt, als sie eine Lösung suchte zu folgendem Problem ...«

So kann ein Aussteller zum Beispiel einem kritischen Kunden, der die Qualität des Produkts anzweifelt, Folgendes erzählen: »Dies erinnert mich an einen Urlaubsbekanntesten, den ich auf Mallorca getroffen habe. Er war ein sehr kluger und vorsichtiger Mann, der seine Entscheidungen immer genau abwogte und sorgfältig auf die Qualität der Produkte achtete. Bei jedem Kauf fragte er sich, ob die Produkte auch das halten, was sie versprechen. Manchmal sind es Kleinigkeiten, die erfolgsentscheidend sind. Und eine dieser Kleinigkeiten war unter anderem folgender Problempunkt ...«

Gute Geschichtenerzähler beschreiben in drei bis fünf Sätzen die Hauptperson mit der Situation und den Eigenschaften des Zuhörers, sodass sich dieser sofort mit der Geschichte identifizieren kann. Danach wird das Problem geschildert, so wie es sich aus der Sicht des Zuhörers darstellt.

Wie Sie Problem und Lösung schildern

Zweifelt der Kunde zum Beispiel die Qualität des Produkts an und meint er, dass es lange Belastungen nicht aushalten würde, erzählt der Aussteller eine Geschichte von einer Begegnung, bei der die Hauptfigur das gleiche Problem hatte. Dabei schildert er ausführlich die Problemlage, sodass sich der Zuhörer in der Situation wiederfindet. »Das Problem war nämlich der Zweifel, ob dieses Gerät auch langen Belastungen standhalten würde. Die Belastbarkeit des Geräts war ihm nämlich sehr wichtig, weil ... Falls das nicht der Fall wäre, hätte das zu weiteren entscheidenden Problemen geführt, denn ...«

Schließlich wird die Lösung des Problems geschildert, indem die Hauptperson eine Wende in der Geschichte erlebt. »Und gerade deshalb schaute er sich das Gerät noch einmal ganz genau an. Da entdeckte er beim Sicherheitsventil ein Siegel. Es war ein Prüfsiegel des TÜV. Und beim genauen Hinsehen entdeckte er zu seinem großen Erstaunen die Unterschrift von Herrn Müller, einem Sachverständigen, den er persönlich kannte und von dem er wusste, dass dieser alles doppelt und dreifach prüfte. Da fiel ihm ein Stein vom Herzen. Wenn das der Müller schon geprüft hat, dann ...«

Wie Sie Geschichten gut beenden

Mit dem guten Ende der Geschichte führt man den Zuhörer wieder zurück in seine Gegenwart beim Messestand und weist darauf hin, dass dies nur eine erlebte Begegnung war. »Ja, so war mein Urlaubsbekanntester. Und er ist so immer sehr gut gefahren. Doch ob das auch für Sie gilt, ist eine andere Frage. Schauen Sie doch einmal hier ...«

Das Erzählen von einem gelösten Problem, mit dem sich der Zuhörer identifizieren kann, ist ein wichtiger Teil des Storytelling.

Damit die Geschichte möglichst spannend und lebendig erzählt werden kann, wird sie mit bestimmten sprachlichen Mitteln erzählt.

In welcher Sprache wird erzählt?

Gute Geschichten regen das Sehen, Hören und Fühlen des Zuhörers an, damit er noch einfacher und leichter in diesen Traumzustand hineinfließt und sich darin verliert.

Das Sehen des Zuhörers wird besonders durch Formulierungen angeregt, die vor dem inneren Auge plastische Bilder entstehen lassen. Möchte der Messeaussteller beispielsweise seine Aussagen mithilfe von Bildern stützen, kann er sagen: von der Perspektive aus betrachtet ... von dem Standpunkt aus gesehen ... aus dieser Sicht ... es scheint mir ... bei Licht besehen ... von der Vogelperspektive ... vor dem geistigen Auge ... ein guter Durchblick ... deutlich erkennen ... sich ausmalen ... einen Blick erhaschen ... aufblitzen ...

Das Hören des Zuhörers wird verstärkt durch Wörter, die das Ohr ansprechen. Der Messeaussteller kann seine Meinung in »akustische« Wörter kleiden, wie: berichten ... melden ... sagen ... ein Ohr leihen ... nachfragen ... Wort für Wort ... wie Musik in meinen Ohren ... in Hörweite ... laut und deutlich ... unerhört ... wie eine Katze schnurren ... deutlich reden ... sich ausdrücken ...

Die Gefühle des Zuhörers werden durch gefühlsbetonte Wörter verstärkt, wie beispielsweise: warm ... kalt ... weich ... hart ... Schmetterlinge im Bauch ... auf den Teppich bleiben ... hitzköpfig sein ... ein flaues Gefühl im Magen ... leichtes Herzens ... in den Griff kriegen ... sich wohlfühlen ... getrieben werden ... hassen ... lieben ... Hand in Hand ... Kopfschmerzen bereiten ...

Indem der Geschichtenerzähler in seinen Ausführungen alles genau beschreibt, was der Zuhörer sehen, hören und fühlen kann, gewinnt die Geschichte an hypnotischer Wirkung.

Mit diesen Worten beendete ich meinen kurzen Impulsvortrag. Danach meldete sich ein aufmerksamer Zuhörer, der noch nicht sicher war, ob er den anschließenden Workshop besuchen sollte. »Können Sie nach all der Theorie jetzt auch ein Praxisbeispiel für eine gute Geschichte geben? Am besten eine gute Story, die wir auch an unserem Messestand verwenden können.«

11.4 Praxisbeispiel: Kritiker beim Messestand

Hier ein Begebenheit, wie sie auf Messen typisch ist: Ein Messebesucher betritt sehr vorsichtig den Messestand und schaut sich bedächtig um. Reagiert ein Messebesucher besonders kritisch und skeptisch, kann der Aussteller die Situation des Hauptdarstellers in seiner Geschichte wie folgt beschreiben:

»So ein Angebot muss man erst einmal ganz genau prüfen. So wie mein Kollege Schulze, der sich alles sehr sorgfältig ansieht, bevor er etwas kauft. Dabei fragt er sich immer: »Stimmt die Qualität? Rechnet sich der Preis? Kann ich dem Verkäufer glauben, was er erzählt?«

Mit diesen einfachen Zitaten kann sich der Zuhörer schnell identifizieren. Indem seine eigenen Zweifel noch einmal geschildert werden, baut er seinen inneren Widerstand ab und wartet gespannt darauf, was danach passieren wird.

In den folgenden Sätzen wird nun eine überraschende Erfahrung geschildert, die nicht nur eine Problemlösung enthält, sondern auch eine Kaufbotschaft.

»Und als er darüber nachdachte, ob sich der Kauf lohnen wird, machte ihm der Verkäufer ein Angebot, mit dem er nicht gerechnet hatte. »Nimm das Gerät einfach mit,« sagte er ihm. »Teste es für zwei Wochen und wenn es nicht gefallen sollte, gib es einfach wieder zurück. Und wenn du uns dann noch sagst, was wir noch besser machen können, gibt es als Dank zusätzlich einen Gutschein von 100 Euro. – Einverstanden?« Der Kollege Schulze zögerte etwas. »Eigentlich kann ich dabei nur gewinnen!«, dachte er und nahm das Gerät zur Probe mit. Er testete das Gerät auf Herz und Nieren. Zu seiner großen Überraschung war das Gerät leistungsfähiger, als er gedacht hatte. Auch die Qualität versetzte ihn in Staunen. »Und es ist preiswerter, als wir dachten«, sagte seine Frau, die mit ihrem Taschenrechner schnell die Amortisierungskosten ausgerechnet hatte. »Gut, dass du dich richtig entschieden hast und die Konkurrenz von diesem Angebot noch nichts weiß.«

»Prima!«, rief der Vertriebschef. »Die Geschichte gefällt mir!« Und dann sprang er auf und sagte: »Jetzt will ich nur hoffen, dass wir mit unserem Vertriebsteam auch so gute Geschichten finden. Lasst uns mit dem Workshop beginnen!«

11.5 Einblicke in den Workshop »Storytelling«

An diesem Tag trafen wir uns mit den Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern des Unternehmens, um in einem moderierten Workshop die passenden Geschichten für den Messeauftritt zu finden.

Wann ist Storytelling sinnvoll?

Auf der Messe kann Storytelling bewusst in den Situationen eingesetzt werden, bei denen der Aussteller bestimmte Botschaften vermitteln möchte, die ihm wichtig sind.

Dies kann bedeutsam werden bei

- der **Kontaktaufnahme**, um schnell ein Vertrauensverhältnis mit der Besucherin aufzubauen,
- der **Bedarfsermittlung**, damit sich der Kunde besser verstanden fühlt,
- der **Produktpräsentation**, um die Kundin einfacher zu überzeugen
- der **Einwandbehandlung**, um eventuell schon im Vorhinein keine Einwände aufkommen zu lassen oder sie besser zu entkräften,
- der **Abschlussphase**, um ein Kaufverlangen beim Besucher zu wecken und die Abschlussquote zu erhöhen.

Storytelling ist eine sehr effektive Methode, um Ihr Anliegen in kritischen Situationen fest beim Zuhörer zu verankern und den Kunden nachhaltig zu überzeugen.

Welche Botschaften sollen vermittelt werden?

In einem ersten Schritt sollte sich der Aussteller darüber im Klaren sein, was er den Besuchern gerne sagen möchte. Beliebte Kernaussagen können zum Beispiel sein:

- Vertraue uns!
- Wir sind besser als die Konkurrenz!
- Der hohe Preis rechtfertigt die Investition!
- Entscheide dich jetzt für den Kauf!
- An dem Produkt wirst du lange deine Freude haben!
- Empfehl uns weiter!

In der Praxis hat es sich bei der Vorbereitung bewährt, für jede kritische Situation die wichtigen Botschaften zunächst zu sammeln und sie dann sinnvoll mit guten Geschichten zu verknüpfen.

Bei der **Kontaktaufnahme** werden in der Regel Botschaften vermittelt, die helfen können, Vertrauen und eine gute Beziehung aufzubauen. Zentrale Botschaften wären hier zum Beispiel: »Hier ist etwas Interessantes für dich!«, »Bleib stehen!«, »Wir haben, wonach du suchst!«

Während der **Bedarfsermittlung** bieten sich Botschaften an, die ein Verständnis für den Kunden ausdrücken: »Wir kennen dein Problem. Wir waren auch einmal in deiner Situation. Wir wissen, was du suchst!«

Bei der **Produktvorstellung** können es Botschaften sein wie »Es ist ganz einfach zu verstehen« oder: »Einmal erklärt und für immer begriffen!«

Während der **Einwandbehandlung** gilt es Botschaften zu vermitteln, die den Einwand in den Hintergrund schieben, wie zum Beispiel: »Der Einwand ist unbedenklich«, »Die

Nachteile werden durch andere Vorteile ausgeglichen«, »Der schlimmste Nachteil wird nicht eintreten«.

Bei der **Abschlussphase** gilt es, zum Kauf aufzufordern: »Kauf jetzt«, »Später ist zu spät«, »Unterschreibe gleich hier!«.

Solche direkten Botschaften würden bei einem vorsichtigen Käufer nur Ablehnung und Widerstand erzeugen. In gute Geschichten verpackt fallen sie jedoch nicht auf und wirken im Unbewussten des Kunden nach.

11.6 Welche Sprachmuster bieten sich an?

In der Hypnotherapie werden besondere Sprachmuster verwendet, um einen schnelleren Therapieerfolg zu ermöglichen. Diese Muster können auch für das Storytelling und den Verkauf genutzt werden. Dabei handelt es sich um besondere Satzkonstruktionen, die für einige Leser vielleicht ungewöhnlich klingen – aber gerade weil sie anders formuliert sind, bleiben sie im Gedächtnis haften.

Folgende Satzkonstruktionen bieten sich hierfür als Lückentexte an, wobei die eigentliche Kernbotschaft als Platzhalter den Text ausfüllt:

- »Ein guter Kunde hat vor Kurzem gefragt, ...«
- »Es ist gut zu wissen, dass ...«
- »Es gibt Menschen, die ...«
- »Einige Kunden ... andere Kunden ...«
- »Sie wundern sich vielleicht, wie einfach es ist ...«
- »Sie wissen vielleicht noch nicht genau, ... (ob/welche).«
- »Sie fragen sich vielleicht ...«

Möchte der Aussteller dem Besucher vermitteln, dass er gute Produkte hat, die besonders preisgünstig sind, kann er in den obigen Formulierungen seine Botschaft platzieren. Die Satzkonstruktionen sind so aufgebaut, dass die eigentlichen Kernbotschaften im Gedächtnis hängen bleiben:

- **»Ein guter Kunde hat vor Kurzem gefragt, ...** wo er sehr gute Produkte besonders preiswert bekommen kann.« – In Erinnerung bleibt die Botschaft: sehr gute Produkte besonders preiswert.
- **»Es ist gut zu wissen, dass ...** Sie hier gute Produkte besonders preiswert bekommen.« – Das Satzende bleibt hängen!
- **»Es gibt Menschen, die ...** schätzen bei uns besonders die guten und preiswerten Produkte.«
- **»Einige Kunden ...** mögen unsere guten Produkte ... – **andere Kunden** unseren günstigen Preis.«

Inhaltsverzeichnis

Schnelleinstieg: Was Ihnen das Buch bietet	9
1 Wie Sie Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden	15
1.1 Drei Überzeugungsformeln, die immer wirken	15
1.2 Warum Kritiker nicht Ihre Feinde sind	20
1.3 Die Denkmuster der Kritiker	21
1.4 Wie Sie Entscheidungsmuster für sich nutzen	22
1.5 Wie Sie mit einfachen Sätzen alle Muster bedienen	24
Checkliste: Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden	25
2 Das Psychoprofil der Kritiker – Menschenkenntnis auf den ersten Blick	29
2.1 Die wichtigsten Kritikertypen im Überblick	29
2.2 Woran Sie die Kritikertypen erkennen	31
2.3 Kritische Fragen, mit denen Sie rechnen sollten	32
2.4 Welche Werte für Ihre Kritiker wichtig sind	33
2.5 Wie Sie Antworten geben, die Ihren Kritikern gefallen	34
Checkliste: Das Psychoprofil der Kritiker	36
3 Die Kunst, Bedenken zu entkräften – die Psychologie der Überzeugung	39
3.1 Warum Sie nicht gegen jeden Zweifel argumentieren sollten	40
3.2 Wie Sie der Ja-aber-Falle entkommen	41
3.3 Die drei sicheren Schritte, kritische Bedenken zu entkräften	45
3.4 Wie Sie gegen Zweifel argumentieren	48
3.5 Wie Sie Bedenken von Vorwänden unterscheiden	51
3.6 Wann Sie das Gespräch abbrechen sollten	53
Checkliste: Bedenken entkräften	55
4 Schwierige Mitarbeitergespräche – so sparen Sie Zeit und Nerven	59
4.1 Vorher Small Talk oder gleich zur Sache kommen?	60
4.2 Gegenüber oder über Eck sitzen?	61
4.3 Sachverhalt bewerten oder neutral schildern?	62
4.4 Maßnahme anordnen oder um Stellungnahme bitten?	64
4.5 Wie Sie schnell gute Lösungen finden	65
4.6 Eigene Vorschläge einfach durchsetzen	67
4.7 Wie Sie das Gespräch mit einem Ergebnis beenden	68
Checkliste: Kritische Mitarbeitergespräche	70

5	Beratungsgespräche mit kritischen Klienten – so lösen Sie Probleme	73
5.1	Schon beim Einstieg kritische Momente vermeiden	74
5.2	Wie Sie den Sachverhalt am besten aufnehmen	75
5.3	Fragen, um hilfreiche Lösungen zu finden	77
5.4	Wie Sie die Perspektive wechseln	79
5.5	Was tun beim »Blackout« des Klienten?	81
5.6	Umgang mit den »Ja-aber-Klienten«	82
5.7	Wie Sie ein gutes Beratungsergebnis erzielen	84
	Checkliste: Erfolgreiche Beratungsgespräche	86
6	Schwierige Kundengespräche schneller zum Abschluss führen	89
6.1	Warum Sie Kritiker nicht zu positiv begrüßen sollten	90
6.2	Wie Sie die wichtigsten Kundenprobleme erkunden	91
6.3	Die Kunst, ein Kreuzverhör zu vermeiden	92
6.4	Was tun, wenn nicht alle Kundenwünsche erfüllbar sind?	93
6.5	Wie Sie den Kunden auf den Abschluss vorbereiten	94
6.6	Kundengerecht präsentieren und Widerstände verringern	95
6.7	Wie Sie Bedenken ausräumen	97
6.8	Die besten Tipps für Preisgespräche	99
6.9	Wie Sie den Verkaufsabschluss sicher herbeiführen	103
	Checkliste: Kundengespräche zum Abschluss führen	106
7	In kritischen Verhandlungen gewinnen – diese Strategien wirken	109
7.1	Den Verhandlungspartner richtig einschätzen	109
7.2	Die Körpersprache lesen	112
7.3	Wie Sie den Verhandlungsverlauf beschleunigen	113
7.4	Wichtige Verhandlungsgrundsätze	115
7.5	Besondere Strategien für Verkäufer	117
7.6	Beliebte Taktiken bei Einkäufern	119
7.7	Exkurs: Preisverhandlungen für Verkäufer und Einkäufer	120
7.8	Was Sie bei Konzessionen beachten sollten	122
7.9	Verhalten bei einem Nein	125
	Checkliste: Kritische Verhandlungen führen	127
8	Vor einem kritischen Publikum präsentieren – Überzeugen vor Gruppen	131
8.1	Der optimale Präsentationsaufbau	131
8.2	Die Magie der Titelfolie	134
8.3	Überzeugende sprachliche Bilder	137
8.4	Der gelungene Einstieg	139
8.5	Passende Überzeugungsmittel für jeden Kritiker	141

8.6	Wie Sie Ihre Angst vor kritischen Zuhörern verlieren	144
8.7	Die vier Schritte aus einem Blackout	147
	Checkliste: Vor kritischem Publikum überzeugen	150
9	Mit Kritikern debattieren – in hitzigen Diskussionen überzeugen	155
9.1	Die erfolgskritischen Phasen einer Diskussion	155
9.2	Drei Argumentationsmuster für alle Situationen	156
9.3	Wann ist welche Argumentationsstruktur hilfreich?	161
9.4	Sechs wirkungsvolle Argumentationsmethoden	163
9.5	Unfaire Taktiken abwehren	167
9.6	Hilfreiche Sätze für den Notfall	169
	Checkliste: Kritiker in Diskussionen überzeugen	172
10	Die Kunst der Deeskalation – angemessen auf Provokationen reagieren	177
10.1	Wie Sie nicht reagieren sollten	177
10.2	Wie Sie Konflikte verhindern	178
10.3	Die Kunst, deeskalierend zu antworten	181
10.4	Warum Sie bei hitzigen Diskussionen Regeln vereinbaren sollten	183
10.5	Wie Sie ohne Provokation schlagfertig antworten	186
	Checkliste: Wie auf Provokationen reagieren?	189
11	Die Kraft des Storytelling	193
11.1	Warum Geschichten schneller überzeugen	193
11.2	Wie Sie Botschaften in Geschichten verstecken	194
11.3	Regeln für überzeugende Geschichten	195
11.4	Praxisbeispiel: Kritiker beim Messestand	197
11.5	Einblicke in den Workshop »Storytelling«	198
11.6	Welche Sprachmuster bieten sich an?	200
11.7	Welche Muster und Bilder wirken bei schwierigen Zuhörern?	201
11.8	Wie Sie gute Geschichten finden	203
11.9	Wie Sie Geschichten gut erzählen	204
	Checkliste: Storytelling	206
12	Veränderungen überzeugend einführen –	
	Widerstände in Energie umwandeln	209
12.1	Warum Veränderungen scheitern	210
12.2	Wie Sie den Wandel strategisch planen	211
12.3	Warum Jammern, Klagen und Weinen so wichtig sind	215
12.4	Die Kunst, negative Botschaften gut zu vermitteln	216
12.5	Wie Sie Zweifel beseitigen und Anklang finden	218

12.6	Wie Sie Widerstände in Initiative umwandeln	220
12.7	Wie Sie den Veränderungserfolg sicherstellen	224
	Checkliste: Veränderungen überzeugend einführen	226
13	Kritiker vor Mikrofon und Kamera überzeugen – die Königsdisziplin	231
13.1	Warum Interviews mit kritischen Journalisten so gefährlich sind	231
13.2	Wie Sie sich auf kritische Interviews optimal vorbereiten	232
13.3	Mentaltechniken für den sympathischen Auftritt	235
13.4	Wie Kernbotschaften beim Publikum verankert werden	236
13.5	Methoden, um negative Fragen positiv zu beantworten	237
13.6	Wie Sie unangenehme Fragen unbeantwortet lassen	239
13.7	Wie das Interview auf Ihr Thema lenken?	240
13.8	Wie Sie am besten vor Mikrofon und Kamera wirken	242
13.9	Wie Sie kritischen Fragen ausweichen	243
	Checkliste: Überzeugen vor Mikrofon und Kamera	248
	Nachwort	251
	Literaturverzeichnis	253
	Stichwortverzeichnis	255