

Christian Zielke

# Kritiker überzeugen

Wirksame Strategien für Verhandlungen,  
Gespräche und Konflikte



**HAUFE.**

Erst wenn die Unklarheiten beseitigt sind, geht es darum, den Kunden nach seinem wichtigsten Wunsch zu fragen und die erste Abschlussfrage zu stellen.

- »Welche zwei bis drei Punkte sind Ihnen am wichtigsten?«
- »Nur mal angenommen, ich könnte Ihnen diese Punkte erfüllen. Wären wir dann Ihr Partner?«

Falls nein:

- »Was fehlt außerdem noch?«
- »Was müsste darüber hinaus noch sein, damit ...?«

Kluge Verkäufer und Verkäuferinnen präsentieren ihr Angebot erst, wenn diese Punkte geklärt sind. Denn sonst vergeuden sie ihre Zeit mit einer Präsentation, die für den Kunden und für den späteren Vertragsabschluss unwichtig ist.

## 6.6 Kundengerecht präsentieren und Widerstände verringern

Kritische Kunden werden schnell ungeduldig und skeptisch, wenn sie merken, dass sie bei einer Präsentation gelenkt werden. Sie möchten den Verlauf des Geschehens selbst bestimmen und nicht manipuliert werden. Deshalb beherrschen gute Verkäufer die Kunst der kundengelenkten Präsentation. Wie gehen sie dabei vor?

Sie präsentieren nur die wesentlichen Punkte aus der Kundensicht. Dabei beginnen sie mit dem Aspekt, der dem Kunden am wichtigsten ist. Schon im Voraus sagen sie dem Kunden, was er während der Präsentation erleben wird. Dabei vermitteln sie vorweg ein gutes Gefühl und die Zuversicht, dass eine gute Lösung gefunden wird:

- »Sie werden erstaunt sein, was es heute alles für Möglichkeiten gibt. Und Sie werden feststellen, dass es sich für Sie gelohnt hat.
- Ich bin bereits jetzt gespannt auf, welche Möglichkeiten Ihnen am meisten zusagen.
- Und jetzt zeige ich Ihnen, warum wir ein so gutes Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten können ...
- Denn jetzt zeige ich Ihnen, wie der Preis kalkuliert wurde. Schon bei der Auswahl der Rohmaterialien achten wir darauf, dass ...«

Hierbei beziehen sie den Kunden aktiv in die Präsentation mit ein, sodass er möglichst viel selbst tun und erleben kann. Danach fragen sie den Kunden nach seiner Meinung, um diesen Punkt möglichst schnell zu seiner Zufriedenheit abzuschließen.

Hier ein Beispiel für eine gelenkte Präsentation:

- »Was ist für Sie das wichtigste Anliegen, auf das ich zuerst eingehen sollte?«
- »Schön. Und wenn ich Sie richtig verstanden habe, sind dabei besonders wichtig die Punkte 1, 2 und 3? Ist das so?«

- »Gut. Dann lassen Sie mich Ihnen jetzt zeigen, wie bei dieser Lösung die Punkte 1, 2 und 3 erfüllt werden.«
- »Schauen Sie mal. Sie werden gleich sehen, welche Vorteile das Angebot hat und welche Nachteile Sie dadurch vermeiden können.«
- »Überzeugen Sie sich selbst, indem Sie die Sache einfach mal in die Hand nehmen und ausprobieren.«
- »Wie ist das für Sie? Wie gefällt Ihnen das? Was sagen Sie dazu?«

Nachdem dem Kunden etwas gezeigt wurde oder er etwas erleben durfte, ist es unbedingt notwendig, nach seiner Meinung zu fragen, um die Präsentation weiter zu lenken und mögliche Bedenken sofort zu erkennen. Gute Verkäufer schauen dabei den Kunden immer wieder an, um an seiner Gestik und Mimik eventuelle Vorbehalte zu entdecken. Sie fragen dann: »Was halten Sie von diesem Angebot? Wie finden Sie das?«

In dem Fall, dass sich der Kunde kritisch äußert, geht der gute Verkäufer sofort auf diesen Punkt ein, um seine Präsentation weiter zu lenken:

- »Danke für Ihren wichtigen Hinweis.
- Auch an diesen Aspekt haben wir gedacht.
- Schauen Sie mal, wenn wir so und so vorgehen, ist auch dieser Punkt erfüllt.
- Überzeugen Sie sich selbst. Probieren Sie es aus und testen Sie es.
- Was halten Sie davon?«

Sobald der Verkäufer merkt, dass der Kunde begeistert ist, bereitet er ihn in Gedanken schon auf den kommenden Geschäftsabschluss vor:

- »Ich sehe Ihren Augen an, dass Sie bereits überlegen ...
- Sie hätten es schon gerne.
- Ab wann möchten Sie ...?
- Welche Menge benötigen Sie?«

Gute Verkäufer erkennen schnell die ersten Kaufsignale. Der Kunde äußert sich positiv und fragt nach Einzelheiten wie zum Beispiel nach den Kosten, der Rendite oder den Garantien. Dann wird es Zeit, die Kaufbereitschaft mit weiteren Fragen zu testen, um schnell den Abschluss einzuleiten:

- »Was sagen Sie zu diesem Angebot?«
- Bei einer Zustimmung: »Schön, dann machen wir das doch.«

»Allerdings wird dies nur der Ausnahmefall sein«, bemerkte Michaela ernüchert. »In der Praxis wird ein kritischer Kunde nicht sofort begeistert sein«. – »Das stimmt«, bestätigte ich. »In der Praxis wird ein kritischer Kunde erst einmal die Lösungsvorschläge für seine weiteren Probleme abwarten, bevor er sich entscheidet.«

Natürlich wird er dabei auch noch einige Sicherheiten verlangen und Bedenken äußern, die einem schnellen Geschäftsabschluss entgegenstehen.

## 6.7 Wie Sie Bedenken ausräumen

»Jetzt wird es spannend«, sagte Michaela. »Der Kritiker wird während der Präsentation nur darauf warten, dass ein Aspekt angesprochen wird, dem er widersprechen kann.« – »Am besten lässt du es gar nicht dazu kommen«, riet ich ihr. »Wie gehe ich da am geschicktesten vor?«, fragte sie.

In guten Präsentationen werden mögliche Bedenken direkt angesprochen und es wird versucht, die Einwände durch eine gelungene Argumentation zu entkräften. Hierbei kommen in der Praxis oft zwei unterschiedliche Situationen vor. Manchmal lässt sich ein Einwand sofort mit zwei Entgegnungsargumenten widerlegen:

- »Kritisch ist hier der Punkt XY.
- Und wenn Sie bedenken: 1. ... und 2. ... (zwei Lösungen aufführen)
- Dann ist der Punkt nicht mehr kritisch.«

Sofern sich keine Gegenargumente finden lassen, können mögliche Einwände auch dadurch entkräftet werden, dass ein Nachteil mit zwei Vorteilen aufgewogen wird:

- »Den Punkt XY kann ich Ihnen zwar nicht bieten.
- Dafür aber die Punkte 2, 3 und 4.
- Und außerdem haben Sie dabei noch den Vorteil, dass ..., und vermeiden dadurch den Nachteil, dass ...
- Was halten Sie davon?«

Allerdings möchte der Kunde nicht mit Argumenten erschlagen werden. Deshalb ist es immer besser, mit ihm in einen Dialog zu treten und ihn nach seiner Meinung zu fragen. Dabei entwickelt sich manchmal ein Ping-Pong-Spiel in Form von einander abwechselnden Fragen und Antworten, die viel Zeit und Energie kosten. Kluge Verkäufer vermeiden dieses Spiel, weil es oft nicht zielführend ist.

Der beste Weg wird sein, sich auf dieses Spiel nicht einzulassen und die Erwartungen des Kritikers auf einen Schlagabtausch zu enttäuschen. Der Kritiker könnte in diesem Spiel überlegen sein, denn er hat möglicherweise jahrelange Erfahrungen darin, denkbare Schwachstellen aufzuspüren, um gezielt dagegen zu argumentieren. Manchmal weckt eine Diskussion in ihm auch die Leidenschaft, aus Prinzip zu widersprechen, um als Sieger aus der Argumentation hervorzugehen. Doch diesen Gefallen sollten Sie ihm nicht tun. Wie entkommen Sie diesem Katz-und-Maus-Spiel?

Einige gute Verkäufer gehen wie folgt vor: Sie sammeln erst einmal alle Einwände.

- »Gibt es außerdem noch etwas, das Sie davon abhält, mit uns zusammenzuarbeiten?«
- »Hm, was noch? ... Was außerdem noch?«
- »Ist das alles? ... Gut.«
- »Wenn ich Sie richtig verstanden haben, werden wir Ihr Partner, wenn wir diese Punkte zu Ihrer Zufriedenheit lösen? Ist das so?«

Wenn der Kunde dann Ja sagt, haben Sie schon einmal einen vorläufigen Abschluss herbeigeführt, sofern Sie die Einwände des Kunden entkräften können.

Nachdem Sie alle Einwände des Kunden gesammelt haben, fragen Profis nach dem wichtigsten Einwand. Dies gibt dem Kunden das Gefühl, dass er die Führung im Kundengespräch behält. Außerdem behandeln Sie sofort den wichtigsten Einwand und kommen danach sogar vielleicht zu einem Abschluss.

Bei der Einwandbehandlung geht es darum, neue Aspekte einzuführen, um die Sichtweise des Kritikers zu verändern. Dabei werden zusätzliche Nutzen und Vorteile genannt, die ein mögliches Minus in ein Plus verwandeln können.

Zum Beispiel: Die Mietwohnung hat keinen Parkplatz. »Ich weiß, es gibt keinen eigenen Parkplatz. Dafür befinden Sie sich mitten im Stadtzentrum, wo Sie alles zu Fuß erreichen können. Zudem haben Sie eine Bushaltestelle vor der Haustür direkter Anbindung zum Bahnhof. Und sollten Sie trotzdem einen Parkplatz benötigen, können Sie zwei Straßen weiter im öffentlichen Parkhaus einen Stellplatz mieten, der günstiger als eine Garage ist. Wie denken Sie darüber?«

In diesem Beispiel wird sogleich in den nächsten Schritt übergegangen und eine Kontrollfrage mit Nutzen gestellt. Auf diese Weise wissen Sie immer, was der Kunde denkt, und verhindern, dass der Kunde erst zuhört und später ablehnt, ohne dass Sie genau wissen, warum. Zudem bereiten Sie ihn auf einen möglichen Abschluss vor. Passende Kontrollfragen könnten sein:

- »Was halten Sie davon?«
- »Stimmen Sie mir da zu?«
- »Finden Sie das gut?«
- »Sollen wir das so machen?«

Antwortet der Kunde bejahend, können Sie versuchen, das Geschäft mit folgenden Fragen abzuschließen:

- »Wann hätten Sie es gerne? Wie viel ...?«
- »Wann sollen wir beginnen?«

»Das sind gute Fragen«, bemerkte Michaela. Doch bei dem Gedanken eines Abschlusses wurde sie nachdenklich. Sie hatte schon sehr oft ihre Gespräche an der Preisfrage scheitern gesehen. »Das muss nicht sein«, ermunterte ich sie. »Warum?« fragte Michaela. »Aufgeben kann man immer noch, wenn die folgenden Tipps nicht funktionieren.«

## 6.8 Die besten Tipps für Preisgespräche

Schon die Art und Weise, wie einige Verkäufer auf die Frage »Was kostet es?« reagieren, provoziert bei vielen kritischen Kunden unnötigen Widerstand.

Manche Verkäufer oder Verkäuferinnen möchten höflich sein und beantworten die Preisfrage schnell mit der Formulierung »Es kostet ...«. Wenn alles schief läuft, steht die Preisnennung dann allein im Raum und wirkt wie ein Bumerang gegen den Verkäufer, indem der Kunde antwortet: »Das ist zu teuer.«

Deshalb geben erfahrene Verkäufer für Preisgespräche folgende Tipps:

- Nennen Sie den Preis erst, wenn dem Kunden alle Vorteile und Nutzen klar sind.
- Lassen Sie den Preis nie allein stehen.
- Verwenden Sie das Schema: Vorteil/Nutzen – Preis – Vorteil/Nutzen.
- Sagen Sie nicht »Es kostet ...«, sondern »Sie bekommen/erhalten/kriegen ...«.

Nennen Sie nach dem Preis noch einmal den größten Kundennutzen. Stellen Sie nach der Preisnennung eine Abschlussfrage. Hier ein Beispiel:

»Damit Ihr Wunsch nach einem schönen Urlaub an der See in Erfüllung geht, bekommen Sie für nur ... ein idyllisches Apartment direkt am Strand mit einem Wellnesspaket in der Wohlfühloase. – Was halten Sie davon?«

Diese Vorgehensweise allein wird nicht immer helfen, den Preiseinwand zu entkräften. Die nachfolgenden Techniken sind besonders für dominante Persönlichkeiten geeignet, die gerne suggestive Formulierungen verwenden. Bei besonders kritischen Kunden sollten Sie allerdings auf manipulative Techniken verzichten!

Profis verstärken die Wirkung des Preises durch die Technik der Preisreduzierung und der künstlichen Verknappung: Bei der Preisreduzierung wird zunächst ein höherer Preis genannt, der beim Kunden nochmals den Eindruck erwecken soll, dass es sich hier um eine hochwertige Sache handelt. Danach wird ein einmaliger Preisnachlass genannt, der oft als »besonderes Aktionsangebot« bezeichnet wird, der nur für eine

---

# Inhaltsverzeichnis

Schnelleinstieg: Was Ihnen das Buch bietet .....	9
<b>1 Wie Sie Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden .....</b>	<b>15</b>
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
<b>2 Das Psychoprofil der Kritiker – Menschenkenntnis auf den ersten Blick .....</b>	<b>29</b>
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
<b>3 Die Kunst, Bedenken zu entkräften – die Psychologie der Überzeugung .....</b>	<b>39</b>
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
<b>4 Schwierige Mitarbeitergespräche – so sparen Sie Zeit und Nerven .....</b>	<b>59</b>
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

<b>5</b>	<b>Beratungsgespräche mit kritischen Klienten – so lösen Sie Probleme</b>	<b>73</b>
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
<b>6</b>	<b>Schwierige Kundengespräche schneller zum Abschluss führen</b>	<b>89</b>
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
<b>7</b>	<b>In kritischen Verhandlungen gewinnen – diese Strategien wirken</b>	<b>109</b>
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
<b>8</b>	<b>Vor einem kritischen Publikum präsentieren – Überzeugen vor Gruppen</b>	<b>131</b>
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
<b>9</b>	<b>Mit Kritikern debattieren – in hitzigen Diskussionen überzeugen .....</b>	<b>155</b>
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
<b>10</b>	<b>Die Kunst der Deeskalation – angemessen auf Provokationen reagieren .....</b>	<b>177</b>
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
<b>11</b>	<b>Die Kraft des Storytelling .....</b>	<b>193</b>
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
<b>12</b>	<b>Veränderungen überzeugend einführen –</b>	
	<b>Widerstände in Energie umwandeln .....</b>	<b>209</b>
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
<b>13</b>	<b>Kritiker vor Mikrofon und Kamera überzeugen – die Königsdisziplin .....</b>	<b>231</b>
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