

# Außendienst Informationen

Kunden finden, binden und begeistern



**Liebe Leserin,  
lieber Leser!**

Sind Sie mit Ihrem CRM-System zufrieden? Das Beratungsunternehmen Ec4u hat dazu knapp 200 Anwender befragt. Sie gaben folgende Antworten: Die Mehrheit ist „sehr zufrieden“ (37 Prozent) oder „weitgehend zufrieden“ (26 Prozent) mit dem genutzten CRM-System. Dennoch sieht eine Mehrheit Handlungsbedarf, um die Prozessqualität weiter zu steigern.

55 Prozent wünschen sich eine deutliche höhere Produktivität, 49 Prozent eine bessere Flexibilität und 39 Prozent eine höhere Transparenz der CRM-Prozesse.

Als Grund für den Verbesserungsbedarf wird von zwei Dritteln der wachsende Wettbewerbsdruck genannt. Bei 59 Prozent steckt das Verlangen nach einer besseren Produktivität dahinter und 54 Prozent nennen den Kostendruck als wichtigsten Faktor.

Viel Spaß beim Lesen!

*Sandra Spier*

Sandra Spier,  
Redaktionsleitung

*PS: Mehr Informationen und Interviews zu Marketing- und Vertriebsthemen gibt es immer aktuell auf [www.acquisa.de](http://www.acquisa.de).*

## INHALT

<b>Mit Service begeistern</b>	<b>02</b>	<b>Das Zeug zur Führungskraft</b>	<b>05</b>
<b>Auf dem Kerbholz</b>	<b>03</b>	<b>Das Ziel im Auge</b>	<b>05</b>
<b>Sympathie verkauft</b>	<b>04</b>	10-Minuten-Check;	
<b>Überzeugend argumentieren</b>	<b>04</b>	Leserfrage	<b>06</b>

## Das Jahresziel erreichen

**Mit dem Jahreswechsel beginnt erneut der Wettlauf um die Zahlen. Ob Verkäufer ihre Ziele erreichen, hängt von mehreren Faktoren ab.**

„Es gibt keine fairen Ziele. Auch keine fairen Verkaufsbezirke“, sagt Verkaufstrainer Oliver Schumacher aus Lingen/Ems. So kann beispielsweise der aktuelle Bezirksleiter wenig für die guten oder schlechten Leistungen seiner Vorgänger. Auch kann er nichts dafür, wenn gerade in seinem Bezirk der beste oder schlechteste Verkäufer seines Mitbewerbers arbeitet. „Dennoch beeinflussen diese Aktivitäten seine Chance auf die erfolgreiche Zielerfüllung.“

Natürlich spielen auch die Kunden an sich eine Rolle; ein weiterer Aspekt sei die Unternehmenspolitik, so Schumacher: „Wonach richten sich die gewöhnlich jährlich steigenden Ziele? Nach dem Ist-Umsatz zuzüglich eines Aufschlags? Oder nach den Planzahlen des Vorjahres zuzüglich eines Aufschlags – egal wie hoch der tatsächliche Umsatz war? Alles zusammen genommen hat sicherlich auch ein wenig mit Glück zu tun, aber noch viel mehr mit Fleiß und Engagement.“

### Nicht als Opfer sehen

Leider gibt es immer noch viele Verkäufer, die sich als Opfer ihrer Zielvorgaben sehen, weiß Schumacher aus Erfahrung. „Sie arbeiten unmotiviert und weit unter ihren Möglichkeiten,

weil sie davon ausgehen, dass ihr Ziel nicht erreichbar ist. Das ist bedauerlich, denn durch ihr defensives Verhalten fördern sie ein Konjunkturprogramm für ihre Mitbewerber – und machen ihr eigenes Verkäuferdasein noch schwerer.“ Der Experte gibt Handlungsempfehlungen, die es erleichtern, produktiver zu arbeiten sowie Umsätze auszubauen:

■ **Bestehende Kunden bewerten und nach Prioritäten pflegen.** Wer alle Kunden gleich häufig besucht und für alle gleich viel Zeit aufwendet, macht etwas falsch. Da sich jedes Jahr die Verhältnisse im Bezirk ändern, sind gleiche Verkaufsrouten und identische Verweildauern bei den Kunden nicht zielführend.“

■ **Neukundengewinnung nicht dem Zufall überlassen.** Erarbeiten Sie einen Plan, mit welcher Strategie Sie weitere Kunden gewinnen wollen. Entwickeln Sie beispielsweise einen 6-Schritte-Plan, wie Sie in diesem Jahr bei den zehn attraktivsten potenziellen Kunden vorgehen werden.

■ **Konzentration auf das Wesentliche.** Jeder Verkäufer hat 24 Stunden am Tag. Dennoch kann ein Verkäufer, der vielleicht sieben Stunden am Tag arbeitet, erfolgreicher sein, als ein anderer, der elf Stunden arbei-



# Mit Service begeistern

**Nicht mit spektakulären Events und ausgeklügelten Raffinessen lassen sich Kunden begeistern, sondern mit reibungslosem Service und perfekten Abläufen.**

Ein Wochenende in der Berghütte, der gemeinsame Besuch eines Bundesliga-Fußballspiels – wer glaubt, man müsse zu solchen Serviceideen greifen, um Kunden nachhaltig zu begeistern, der irrt: „Viel wichtiger und oft sogar schwieriger ist es, die scheinbaren, alltäglichen Kleinigkeiten gut zu machen“, weiß Verkaufstrainer Jürgen Frey aus Gien- gen. Ein Beispiel: „Fast die Regel ist es, dass Termine für die Angebotsabgabe nicht eingehalten werden können. So verspricht der Verkäufer dem Einkäufer, das Angebot bis 12 Uhr zu schicken – bis 14 Uhr ist es immer noch nicht da. Womit man den Kunden wirklich überraschen und begeistern könnte, wäre in diesem Fall, das Angebot nicht nur pünktlich, sondern sogar noch etwas früher zu schicken:

Das allerdings erfordert Organisation und sehr viel Selbstdisziplin vonseiten des Verkäufers.“

Mitunter haben Verkäufer aber den Blick dafür verloren, was ihre Kunden wirklich erwarten und brauchen, sagt Frey. „Hier hilft es, sich in seine Lage zu versetzen und sich zu überlegen, was man sich an seiner Stelle wünschen würde.“ Falls das im-

mer noch schwer fällt, empfiehlt er, sich an Situationen zu erinnern, in denen man selbst als Kunde begeistert oder eben enttäuscht wurde: „Wenn ich zu McDonald's gehe, erwarte ich, dass es schnell geht. Muss ich lange warten, bringt das meinen Zeitplan durcheinander. Genauso ärgere ich mich, wenn ich im Hotel ankomme und mein Zimmer nicht fertig ist oder ich am nächsten Morgen feststelle, dass der Fön nicht funktioniert. Alles Dinge, die mich als Kunden ärgern – da nützen auch die nett gemeinten Gummibärchen auf dem Kopfkissen nichts.“ Vergleichbare Beispiele lassen sich in fast allen Branchen finden: „Der Kunde will doch im Grunde nur, dass alles flutscht“, so der Trainer.

## Vergessene Tugenden

Allerdings hat er auch den Eindruck, dass Tugenden wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit in Vergessenheit geraten sind. „Stattdessen versucht man sich mit irgendwelchen weit hergeholt Serviceideen, die vielleicht ganz nett sind, aber nichts nützen, wenn die selbstverständlichen Dinge nicht klappen.“ Letzteres ist aber der Schlüssel zur Kundenbegeisterung: „Wer es schafft, seine Versprechen nicht nur einzuhalten, sondern sogar überzuerfüllen und seine Aufgaben mit der größten Selbstverständlichkeit zu erledigen, ist seinen Wettbewerbern um Längen voraus.“



## → Fortsetzung von Seite 01

tet. Dies liegt daran, dass der eine sich mehr auf die Dinge konzentriert, die ihn voranbringen.

■ **Verbindlichkeiten einfordern.** Sie brauchen im Verkauf manchmal zeitnah ein konkretes Ja oder Nein, damit Sie wissen, woran Sie sind. Sorgen Sie deshalb für Verbindlichkeit und verlassen Sie bei Bedarf auch mal Kunden, bei denen das Verhältnis Ertrag-Aufwand nicht mehr stimmt.

■ **Berufserfahrung schützt nicht vor systematischer Vorbereitung.** Wenn Sie beispielsweise ein neues Produkt verkaufen wollen, dann müssen Sie sich dieses zuerst selbst verkaufen. Also: Wie wollen Sie den Gesprächseinstieg vornehmen? Welche Einwände können kommen? Welche Angebotsalternativen haben Sie?

■ **Unproduktive Zeiten nutzen.** Halten Sie eine Mappe mit Fachbeiträgen, spannenden Presseartikeln oder anderen Unterlagen bereit, um diese zu lesen. Oder nutzen Sie Ihren CD-Player oder Ihr Handy, um Hörbücher zum Thema Verkaufen oder Kommunikation zu hören. Suchen Sie sich gezielt Gesprächspartner, die Probleme lieber lösen, als darüber zu jammern.

■ **Gespräche regelmäßig reflektieren.** Nehmen Sie sich mehr Zeit für das Reflektieren von Gesprächen. Nicht immer ist der Kunde einfach nur schwierig oder beratungsresistent. So manches Mal hat der Verkäufer dem Kunden das Ja auch nur unnötig erschwert. Fragen Sie sich deshalb nach jedem Gespräch selbstkritisch, was Sie gut und was Sie weniger gut gemacht haben.

■ **In relevantem Wissen baden.** Planen Sie systematisch Ihre persönliche

Weiterbildung. Lesen Sie regelmäßig Bücher zum Thema Verkaufen und besuchen Sie ein oder zwei Verkaufstrainings pro Jahr.

„Leider wollen manche gerne von heute auf morgen alles verändern. Das geht nicht. Viele, die das Ruder zu stark herumgerissen haben, sind danach umso frustrierter, weil sich kurzfristig kein Erfolgserlebnis eingestellt hat“, so Schumacher. Er rät daher, Gewohnheiten Schritt für Schritt zu verändern. „So wird vielleicht nicht gleich die Jahreszielerfüllung erreicht, aber garantiert eine deutliche Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr erzielt. Und das ist doch schon mal etwas, denn es zeigt nicht nur dem Vorgesetzten einen guten Willen, sondern gibt auch uns selbst ein gutes Gefühl und damit die notwendige Motivation, konsequent weiterzumachen und auf der Erfolgsleiter eine Stufe nach der anderen zu erklimmen.“

# Auf dem Kerbholz

Ein neues Mode-Accessoire ist auf dem Vormarsch: Sonnenbrillen aus Holz.

Eigentlich hatte der BWL-Student Moritz Blees ja nicht damit gerechnet, sich mit drei weiteren Kommilitonen selbstständig zu machen. Doch die Produktidee – Sonnenbrillen aus edlen Hölzern – begeisterte ihn so, dass er gemeinsam mit Christian Kontz, Matthias Köppe und Adrian Roepe das Label Kerbholz gründete.

„Die ersten Brillen haben wir im Juni 2012 verkauft“, sagt Blees, der für das Marketing verantwortlich ist: „Sowohl über Händler als auch über unseren Online-Shop.“

Da es sich um ein ausgefallenes, hochwertiges Produkt handelt – die Verkaufspreise beginnen bei 140 Euro – waren sich die Gründer schnell einig, dass es entsprechend selektiv vertrieben werden musste. „Aus diesem Grund haben wir auch ein wirklich gutes Angebot von Zalando abgelehnt“, sagt Moritz Blees. „Uns war klar, dass wir uns damit viele andere wichtige Geschäftskontakte kaputt machen würden.“

Bevor die Gründer mit ihren Rollkoffern von Boutique zu Boutique ziehen konnten, musste aber noch viel Vorarbeit geleistet werden: Die Rohstoffe – allesamt zertifizierte Hölzer aus nachhaltiger Forstwirtschaft – lässt die vierfreunde UG, so der Firmennamen, bei einem Großhändler einkaufen. Die Fertigung fand zunächst nur in Asien statt, inzwischen gibt es auch einen deutschen Produzenten: „Da Holz ein sehr empfindliches Material ist, stellt es entsprechend hohe Ansprüche an die Bearbeitung“, erläutert Blees. „Deshalb war es relativ schwierig, in Deutschland einen geeigneten Produzenten zu finden.“

## Kritische Händler

Zu den Wiederverkäufern zählen hauptsächlich klassische Modehändler und Boutiquen. Ihre Geschäftskontakte haben sich die Gründer systematisch erschlossen: „Wir haben uns in der jeweiligen Stadt die Läden angeschaut und überlegt, wer zu uns passt. Bei den Besuchen haben wir festgestellt, dass gerade un-

sere Händlerzielgruppe sehr kritisch und sensibel ist“, sagt Moritz Blees: „Es ist zum Beispiel keine Seltenheit, dass wir gefragt werden, welche Händler wir noch im Umkreis von 500 Metern beliefern – beziehungsweise dass es zur Bedingung gemacht wird, in diesem Radius eben keinen weiteren Händler zu bedienen.“

Inzwischen, so Blees, laufen die Händlerbeziehungen sehr gut: „Anfangs hatten wir etwas Durchlauf, doch die, die wir behalten haben, sind wirklich gute Kunden.“ Sehr wichtig – gerade für ein Start-up-Unternehmen – sind natürlich die Zahlungskonditionen: „Wenn es jemand zur Bedingung macht, ein Zahlungsziel von 60 oder 80 Tagen zu haben, kommt er für uns nicht in Frage.“

## Vertrieb ausgebaut

Inzwischen haben sich die vier Jungunternehmer für den Vertrieb Verstärkung geholt: „Gerade in der Modebranche braucht man Leute, die gute Kontakte haben und sich auskennen. Da haben wir uns für Süddeutschland einen alten Hasen mit ins Boot geholt“, so Blees. Inzwischen ist Kerbholz auch im Ausland vertreten: „Derzeit sind wir neben Deutschland auch

in Österreich, der Schweiz, in Griechenland, Schweden und Dänemark am Markt“, sagt Blees. „Vor allem für Griechenland haben wir eine sehr gute Vertretung – der Kontakt ist auf der Fashion Week entstanden.“

Überhaupt wollen sich die Jungunternehmer künftig verstärkt auf Südeuropa konzentrieren: „Wichtige Märkte, in die wir als nächstes gehen wollen, sind Spanien und Italien. Da haben wir uns bislang aufgrund der Wirtschaftskrise noch zurückgehalten, wollen nun aber richtig loslegen. Schließlich geben die Leute in Italien mehr Geld für Sonnenbrillen aus als in jedem anderen europäischen Land. In Deutschland ist da die Zahlungsbereitschaft vergleichsweise gering.“

Einmal, so erzählt Blees, erhielt man auch eine Anfrage aus Dubai: „Da wünschte sich jemand Sonnenbrillen mit Blattgold verziert. Allerdings passt ein solches Produkt nicht in unsere Philosophie, deshalb haben wir es bewusst abgelehnt.“

## Gesehen werden

Dass sie 2012 das erste Mal auf der Premium während der Fashion Week ausgestellt haben, war für die Jungunternehmer ein wichtiger Schritt: „Man muss von den Einkäufern schon einige Male gesehen werden, damit sie einen ernst nehmen.“

Um Ihr Label bei den Endkunden (Hauptzielgruppe sind 20- bis 40-Jährige) bekannt zu machen, hat Blees von Anfang an intensive Pressearbeit betrieben: „Wir haben natürlich einen großen Verteiler mit den ganzen Mode- und Lifestylezeitschriften. Anfangs haben wir auch ein Gewinnspiel veranstaltet.“ Ein weiterer wichtiger Kommunikationskanal ist Facebook. Um auch in der Herbst-Winter-Saison ausgelastet zu sein, kam schon bald ein zweites Produkt hinzu: Armbanduhren aus Holz. Die Kollektionen sowohl bei den Brillen, als auch den Uhren wechseln regelmäßig: „Da muss man zeigen, dass man die Trends erkennt und auch mit ihnen geht.“



## Unternehmensinformation

Kerbholz ist ein noch junges Modelabel für Brillen und Armbanduhren aus edlen Hölzern. Die Produkte sind im Premium-Segment angesiedelt und werden aus nachhaltigen Rohstoffen produziert. Mehr Infos unter <http://aufdemkerbholz.de>.

# Sympathie verkauft

Steht ein Außendienstler vor der Tür, ist dem Kunden eins sofort klar: Der will was verkaufen. Damit das auch gelingt, muss er vor allem eins: sympathisch rüberkommen.

Verkaufsexperte und Autor Ralf-Peter Prack (Beeinflussung im Verkaufsgespräch – Wie Sie beim Kunden den Schalter auf „Kauf“ stellen, Gabler), der viele Jahre als selbständiger Verkäufer für Versicherungen und Finanzdienstleistungen gearbeitet hat, gibt Außendienstmitarbeitern deshalb folgende Ratschläge:

■ **Gesprächseröffnung.** Auch wenn es oberflächlich klingt, unterschätzen Sie nie den Faktor Attraktivität. Studien belegen, dass attraktive Menschen schneller ihre Ziele erreichen. Tipp: Werfen Sie doch einmal einen kritischen Blick in den Spiegel. Würden Sie sich selbst etwas abkaufen? Allzu dick auftragen sollten Sie jedoch nicht, denn dann leidet der Faktor Sympathie. Ein wichtiger Beitrag dazu, ob Ihr Kunde Sie sympathisch findet oder nicht, ist der Gesprächsbeginn, denn die Entscheidung darüber, ob er Ihnen Vertrauen entgegen bringt, fällt in den ersten zwei bis sechs Minuten. Es ist deshalb wichtig, nicht nur den Namen des Kunden sofort parat zu haben, Sie sollten auch gleich ein Kompliment hinterherschicken. Dies kann entweder ihn selbst betreffen („Danke, dass Sie Zeit für mich haben. Ich weiß, dass Sie sehr viel um die Ohren haben und ich nicht der Einzige bin, der

auf einen Termin mit Ihnen gewartet hat“) oder sein Unternehmen („Tolle Räumlichkeiten, in denen Sie arbeiten“). Aber Achtung: Allzu persönliche Komplimente, womöglich über das Äußere des Kunden, wären des Guten zu viel.

■ **Ähnlichkeit.** Im weiteren Verlauf des Gesprächs gilt es, sich auf den Kunden, seinen Charakter, seine Eigenheiten einzulassen und Ähnlichkeiten hervorzuheben. Überlegen Sie sich schon im Vorfeld, wie er gekleidet sein könnte und sammeln Sie Informationen über ihn und das Unternehmen, die Sie bereits in vorherigen Treffen oder im Internet ausmachen konnten. Gehen Sie (soweit möglich und authentisch) auf die Einstellungen des Kunden ein. Aber Achtung: Wenn Sie Ihren Kunden nur oberflächlich kennen, sollten Ihre Informationen aus sicheren Quellen stammen. Wenn Sie Glück haben, erfahren Sie beispielsweise bei der Terminvereinbarung Näheres über ihn. Zum Beispiel dann, wenn er einen Termin absagt oder verschiebt, weil er zu einer Veranstaltung in der Schule seines Kindes geht oder an einer Sportveranstaltung teilnehmen wird. In diesem Fall können Sie sich sicher sein, dass Sie es mit einem Familienmenschen zu tun haben



und sich entsprechend auf ihn einlassen.

■ **Sprache.** Passen Sie auch Ihren Sprachstil dem des Kunden an. Bleibt er sachlich, sprechen auch Sie in dieser Weise, verwendet er Modewörter wie „hip“ oder „stylish“, tun es ihm gleich. Wichtig: Passen Sie sich an, aber verstellen Sie sich nicht! <

## Überzeugend argumentieren

Beim Argumentieren geht es darum, Andere von seinem Standpunkt zu überzeugen und sich durchzusetzen. Damit das gelingt, kommt es auf Sprachstil und Formulierungen an.

Die beiden Kommunikations- und Rhetoriktrainerinnen Susanne Dölz und Carmen Kauffmann (Sich durchsetzen, Haufe Verlag) geben dazu folgende Tipps:

Kraftvoller Sprachstil. Vermeiden Sie ganz bewusst verbale Weichspüler. Dazu gehören Konjunktive (könnte, hätte, würde), Floskeln (eventuell, vielleicht, irgendwie), Fragen statt Aussagen (Entscheiden wir das jetzt?).

Positive Formulierungen. Negative Inhalte sind nicht zu

vermeiden, wirken aber sympathischer, wenn sie positiv formuliert sind. Beispiel: „Sie erreichen mich wieder ab Dienstag“ statt „ich bin Montag nicht im Büro“.

Körperliche Signale. Souveränität drückt sich aus durch: häufigen Blickkontakt mit dem Gesprächspartner, eine aufrechte Haltung (Schultern und Kopf gerade halten), wechselnde Gestik (ruhig und kontrolliert und lebhaft), einen flexiblen Gesichtsausdruck (Situation beachten). <

# Haben Sie das Zeug zur Führungskraft?

**Die Karrierechancen im Vertrieb sind hervorragend.  
Wer aufsteigen möchte, sollte aber mehr können als Verkaufen.**

Engagement, Entscheidungsfreudigkeit und Führungskompetenz sind nur drei der vielen Eigenschaften, die eine gute Führungskraft ausmacht. Was sonst noch dazugehört:

## Fachkompetenz

- Sie verfügen über ein umfangreiches Verkaufs- und Branchen-Fachwissen und können Kollegen selbst komplexe Sachverhalte vermitteln.
- Wissen, das ihnen (noch fehlt) eignen sie sich problemlos an und können dieses dann auch umgehend anwenden.
- Vorträge und Präsentationen vor einem großen Publikum sind für Sie kein Problem.

## Delegationskompetenz

- Sie tun sich leicht, Aufgaben an

andere zu delegieren und erkennen die jeweiligen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter.

- Wenn Sie Aufgaben abgeben, haben Sie Vertrauen darin, dass diese auch in Ihrem Sinne erledigt werden.
- Sie haben Verständnis für die Fehler Ihrer Mitarbeiter.

## Sozialkompetenz

- Sie verfügen allgemein über gute rhetorische Fähigkeiten.
- Sie haben ein Gespür für die Stimmung Ihrer Abteilung. Sie erkennen, wenn sich Konflikte anbahnen, sind in der Lage, diese zu lösen.
- Sie sind in der Lage, sich in andere Personen hineinzuversetzen und haben keine Hemmungen auf Probleme anzusprechen.
- Sie haben Ihre Emotionen im Griff

und können mit Kritik anderer umgehen.

## Selbstkompetenz

- Sie kennen Ihre Stärken und Schwächen, können mit Letzteren umgehen und versuchen stets, sich zu verbessern.
- Sie können Fehler eingestehen und lernen daraus.
- Ihr Auftreten ist selbstbewusst, Ihr Handel souverän.
- Sie können sich und andere leicht motivieren.

## Entscheidungskompetenz

- Sie treffen Entscheidungen schnell und eigenverantwortlich.
- Sie trauen sich, unpopuläre Entscheidungen durchzusetzen.
- Sie können, Ihren Mitarbeitern Ihre Entscheidungsfindung zu erklären. <

## Das Ziel im Auge

**Viele Verkäufer gehen in Verhandlungen, ohne ein konkretes Ziel zu definieren.  
Ein Fehler, denn je höher das gesteckte Ziel, desto besser das Ergebnis.**

Eine Studie der Universität Harvard belegt, wie wichtig es ist, sich konkrete Ziele zu stecken. Die Studienteilnehmer waren Studenten, die gerade ihren Abschluss gemacht hatten und ins Berufsleben starteten. Die Mehrheit (83 Prozent) gab an, auf der Suche nach einem möglichst guten Job zu sein, konkrete Vorstellungen hatten sie jedoch keine. Sie gingen vor nach der Devise „der Weg ist das Ziel“. 14 Prozent hatten immerhin klare Vorstellungen von ihrer Zukunft und die übrigen drei Prozent hatten Ihre Ziele auch schriftlich festgehalten. Nach einigen Jahren wurden die Absolventen nach ihrem Gehalt gefragt. Bei den 83 Prozent, die sich planlos

auf Jobsuche begeben hatten, lag das Durchschnittsgehalt bei rund 2.000 Dollar im Monat. Die zweite Gruppe kam mit 6.000 Dollar auf ein deutlich höheres Monatseinkommen und jene, die ihre Ziele aufgeschrieben hatten, verdienten mit 20.000 Dollar immerhin das Zehnfache der ersten Gruppe. Fazit: Je klarer Sie Ihre Ziele definieren, umso mehr werden Sie sich anstrengen, um diese zu erreichen. Denn ein Ziel ist die Richtschnur, nach der wir Ergebnisse als Erfolg oder Misserfolg bewerten. Ohne diese Messlatte ist die Gefahr groß, dass sie sich mit weniger zufrieden geben als möglich gewesen wäre und sich im Nachhinein ärgern. <





## 10-Minuten-Check



### Schwere Entscheidungsfindung

Wer wichtige Entscheidungen auf die lange Bank schiebt, überlässt anderen oder den Umständen die Kontrolle über sein Leben. Damit es nicht so weit kommt, hat Peter Brandl „Hudson River. Die Kunst, schwere Entscheidungen zu treffen“ (Gabal-Verlag) geschrieben. Seine wichtigsten Empfehlungen:

- **Keine Ausreden.** Sie haben die Verantwortung: Wenn die Lage verzwickelt ist, hat es keinen Sinn zu lamentieren, die Welt sei ungerecht, andere seien schuld und sich zu martern: „Warum muss das ausgerechnet mir passieren?“ Diese Opferhaltung ist bequem und verleitet uns, permanent Sündenböcke zu jagen, statt unser Leben selbst in die Hand zu nehmen. Aber es gibt keine Alternative. Jetzt ist es Ihre Situation und ihre Verantwortung. Sie müssen entscheiden und handeln. Später ist immer noch Zeit, die Schuldfrage zu klären.
- **Lassen Sie sich nicht blenden.** Schon mal den Halo-Effekt erlebt? Eine Entscheidung, deren Folgen Sie sich in den buntesten Farben ausgemalt haben, führt schnurstracks in ein mittleres Desaster. Doch schauen Sie genau hin: Halo heißt Heiligenschein. Der Effekt wird so genannt, weil unsere Einschätzungen von Einflüssen gestört werden, die unsere Wahrnehmung verzerren. Manchmal finden wir einen positiven Nebenaspekt so toll, dass wir den kritischen Haupteinwand ignorieren.
- **Sekundäre Rationalisierung.** Wir wünschen uns ein Leben aus einem Guss. Wissenschaftler nennen es das Prinzip der Kohärenz. Alles soll sich zu einem großen, schönen Ganzen fügen. Weil das aber nicht immer so ist, liefert die Sekundäre Rationalisierung ein Programm, das unsere Entscheidungen legitimiert. Doch diese Legitimation ist oft nur Schönfärberei. Mit teils abstrusen Argumenten überzeugen wir uns davon, dass es gut ist, eine schlechte Situation nicht zu ändern. Fallen Sie nicht darauf herein!
- **Methatesiophobie.** Was da so kompliziert klingt, ist die Angst vor Veränderung. Sie haben wie verrückt für eine Entscheidung gekämpft, doch plötzlich zögern Sie. „Wenn die Beförderung zum Vertriebschef klappt, muss ich dann nach Stuttgart in die Zentrale? Bin ich denn überhaupt gewachsen? Was ist mit den Kollegen – werde ich ihre Freundschaft verlieren?“ Und plötzlich kneifen Sie. Dabei können Sie sicher sein: Jede neue Situation hält Ressourcen bereit, die Sie jetzt noch nicht kennen. Trauen Sie sich! Sonst trauern sie später. <

## Leserfrage

*Bei uns wird es in den nächsten Wochen zu Lieferverzögerungen kommen – verursacht durch Probleme mit einem Lieferanten. Leider sind wir als Außendienstmitarbeiter dann die Überbringer schlechter Nachrichten. Hätten Sie einen Tipp, damit uns der Kunde nicht wegbricht?*

(Peter B., Freiburg)

### Aus der Redaktion

Michael Fridrich, Businessstrainer aus Aachen, sagt dazu Folgendes:

„Die wichtigste Voraussetzung für die Reparatur einer Kundenbeziehung ist, in einer positiven Phase einen persönlichen Draht aufzubauen und den Kunden und seine konkreten Bedürfnisse näher kennen zu lernen. Denn ein persönliches Beziehungsnetz und die bisherigen Erfahrungen mit Ihnen als Anbieter sind gerade während einer problematischen Situation bis zu einem gewissen Punkt belastbar.“ Entsteht dann ein Problem mit der Belieferung des Kunden, sollten Sie rasch reagieren und proaktiv auf den Kunden zugehen, so Fridrich. „Wichtig ist, dass er so umfassend und transparent wie möglich informiert wird, wann das Problem gelöst sein wird und was Sie/Ihre Firma in der Zwischenzeit tut, um mögliche Folgen abzumildern.“ Wie der Trainer betont, ist es vorhersehbar, dass der Kunde enttäuscht oder sogar verärgert reagiert. „In dieser Situation gilt es, dessen negative Emotionen aufzunehmen und sie geduldig anzuhören – hilflose Ausreden sind meistens nur Gift für die Beziehung. Kunden brauchen in diesen Momenten viel Verständnis und möchten auf jeden Fall eine ehrlich formulierte Entschuldigung hören – evtl. auch mehrmals.“ Anschließend sollte sofort ein Dialog über mögliche Lösungsstrategien beginnen. Dabei ist es von Vorteil, wenn der Kunde direkt in die Lösung miteinbezogen wird. „Während der gesamten Krisenphase ist es entscheidend, dass der Kunde einen festen Ansprechpartner hat, der dafür sorgt, dass der Kunde jederzeit umfassend informiert bleibt“, so Fridrich. Entscheidend für die Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung ist natürlich am Ende, ob das Problem endgültig gelöst und entsprechende Sicherheitsmaßnahmen eingebaut wurden.

### Haben auch Sie eine Frage?

Wenden Sie sich an die Redaktion Außendienst Informationen, Tel. 0761 898-3031, Fax 0761 898-3112, E-Mail: [aussendienst-informationen@haufe-lexware.com](mailto:aussendienst-informationen@haufe-lexware.com).

#### Impressum:

Herausgeber: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg; E-Mail: [redaktion@aussendienst-information.de](mailto:redaktion@aussendienst-information.de); [www.haufe.de](http://www.haufe.de); Abonnenten-Service und Vertrieb: Haufe Service Center Freiburg, Tel. 0800 5050445 (kostenlos); Chefredaktion: Sandra Spier, Textbeiträge: Regina Mittenhuber; Nachdruck und Fotokopien auch auszugsweise nicht gestattet. Erscheinungsweise: vierzehntägig. ISSN 1860-6148, Druck: Druckerei Stückle.