

Jörn Bruhn

Erfolgsworkshop Vertrieb – Packen Sie's an!

Ziele definieren, Maßnahmen planen
und endlich tun, was getan werden muss

2. Auflage



Springer Gabler

Erfolgsworkshop Vertrieb - Packen Sie's an!

Jörn Bruhn

Erfolgsworkshop Vertrieb - Packen Sie's an!

Ziele definieren, Maßnahmen planen
und endlich tun, was getan werden
muss

2., durchgesehene Auflage



Springer Gabler

Jörn Bruhn
Hamburg
Deutschland

ISBN 978-3-658-06315-3 978-3-658-06316-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-06316-0
Springer Heidelberg New York Dordrecht London

Die 1. Auflage ist unter dem Titel „Packen Sie's an!“ erschienen.

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 2009, 2015

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort zur zweiten Auflage

Wenn ich mir einrede, ich kann etwas nicht, dann bin ich dazu unfähig. Wenn ich aber fest daran glaube, ich würde es können, dann erlange ich auch die Fähigkeit dazu.
Mahatma Gandhi

Ich habe immer verkauft. Es startete während meiner Schulzeit, als ich mit 18 Jahren neben der Schule Versicherungen an die Frau und den Mann brachte, und zog sich dann durch meinen Lebenslauf. Der Verkauf – von Obst und Gemüse über Reinigungsmaschinen bis hin zu Seminaren und Beratungsleistungen – war und ist mein Beruf. Seit 1998 durfte ich Tausende von Verkäufern kennen lernen und trainieren – ich habe auch immer darauf geachtet, von den Besten zu lernen.

Seit 2004 coachen meine Kollegen bei FoxxConsult und ich Menschen nach einer Idee, die Sie in diesem Buch kennen lernen werden. Dabei möchte ich ausdrücklich betonen: Der wirklich allergrößte Anteil am Erfolg besteht darin, selbst eine hohe Motivation und eine nachhaltige Überzeugung für den eigenen Erfolg zu gewinnen. Der kleinere Teil ist das Wissen darüber, wie man es macht. Alle diejenigen, die über das richtige Motiv verfügten, haben bislang immer einen Weg zum Wissen gefunden – während das umfangreichste Knowhow ohne ein verinnerlichtes Ziel für den Verkäufer niemals zum dauerhaften Erfolg führen kann.

Ich unterstelle einmal, dass es momentan bei Ihnen nicht wie gewünscht läuft. Sie selbst kennen vielleicht sogar die Ursachen dafür: Verantwortlich sind Ihre Gewohnheiten oder Prägungen, die Ihnen zum Erfolg im Wege stehen. Ich nenne das in diesem Zusammenhang gern „Gehirnwäsche“, der jeder von uns zunächst einmal unentrinnbar unterworfen ist. Die Aufdeckung ihrer Mechanismen und die Tipps und Tricks zur Loslösung aus diesen „Fesseln“ zeige ich Ihnen. Und dabei werden Sie auch Ihr Selbstbild hinterfragen: Bin ich authentisch? Wie wirke ich? Was ist mein verinnerlichtes Ziel? Anschließend haben Sie den klaren Blick für

Vision Ihres Erfolgs: Wie könnte es sein, oder richtiger: Wie wird es werden, wenn ich so erfolgreich verkaufe, wie ich es mir immer gewünscht habe?

Wollen Sie Ihre Vision Realität werden lassen? Sind Sie bereit zur Veränderung? Dann hier und jetzt! Und ab sofort keine Ausreden mehr, denn ich höre Sie schon sagen: „Ich habe gar nicht genug zusätzliche Zeit für ein solches Unterfangen.“ Zunächst reichen ganze 15 min täglich!

Es ist ganz normal, dass Sie auf Ihrem Weg zum erfolgreichen Verkäufer Tiefs durchlaufen. Daher werden wir gemeinsam Ihre Motivation abklopfen, zusätzliche Hilfsmittel bereitstellen und konkrete Zielvorgaben entwickeln. Ärger und/oder Fehlschläge während dieses Prozesses können dabei durchaus positiv verarbeitet und zur schnelleren Zielerreichung genutzt werden. Entscheidend ist und bleibt aber Ihre Entscheidung für einen konkreten Schritt und das folgende Tun! Gemeinsam finden wir Sicherungen, die Sie in der Spur halten. Und am Schluss werden Sie es geschafft haben, Sie überqueren die Ziellinie als erfolgreicher Verkäufer ... versprochen!

Dieses Buch ist für Sie als Verkäufer (oder wie auch immer Sie Ihre Tätigkeit im Vertrieb bezeichnen) geschrieben. Es will eine Einstellung vermitteln, die es Ihnen erlaubt, vom ersten Moment an nachhaltig in einer Hochstimmung loszulegen, als wären Sie gerade von einer furchtbaren Krankheit geheilt worden. Im Gegensatz zu den üblichen Methoden, bei denen Sie einen festen Vorsatz haben und mit dem Gefühl starten, Sie müssten die Zugspitze besteigen und dafür in den nächsten Wochen unter Schmerzen neue Gewohnheiten einschleifen, können Sie sich jetzt schon freuen: Sie haben sich für die einfachste Methode entschieden! Sie werden sich wundern und nach kurzer Zeit fragen, wieso es so lange gedauert hat, bis Sie endlich den Schalter umlegten und erfolgreich wurden. Dann werden Sie jene Menschen, die sich nicht verändern und darunter leiden, nur noch bedauern.

Sie können sich dazu entscheiden, dieses Buch nur einfach zu lesen. Dann ist es ein weiteres dieser Bücher, die Ihnen kurz zu etwas Entspannung verhelfen, Ihr Know-how-Reservoir weiter auffüllen und dann nur noch Ihr Bücherregal zieren. Oder Sie nutzen dieses Buch, um genau da anzukommen, wo Sie gern hinmöchten – indem Sie etwas verändern. Nur ausgesprochene Dummköpfe können glauben, dass sie mit den gleichen Tätigkeiten, die sie gestern ausgeführt haben, morgen andere Ergebnisse erzielen. Deshalb muss sich in unserem Tagesablauf und/oder bei den Tätigkeiten etwas ändern, damit wir „neue“ (von uns gewünschte) Ergebnisse erhalten. Was ist dafür zu tun? Zuerst gilt es, Ihren Grund, Ihr Motiv, Ihr „Warum“ herauszuarbeiten. Danach ist es an Ihnen, es zu tun. Ausprobieren, Fehlschläge inklusive. Nicht nur einmal tun, sondern immer wieder. Durchhalten, bis es für Sie zu einer Gewohnheit geworden ist. Dazu erhalten Sie hier die hilfreichsten Techniken.

Möglicherweise kennen Sie den einen oder anderen Aspekt dieses Buches schon von anderen Autoren. Falls Sie noch nicht alles in die Tat umgesetzt haben:

Manchmal hilft es, Wichtiges noch einmal zu lesen. Den zentralen Unterschied im Vorgehen präsentiert dann das Kapitel „Entscheiden und Tun“. Das ist mein wichtigstes und liebstes Kapitel, und es macht auch den Unterschied zu anderen Autoren aus. Sie werden mit diesem Buch Entscheidungen treffen und an diesen Entscheidungen festhalten. Ich helfe Ihnen, sich so zu versichern, dass der Erfolg in jedem Fall eintreten muss. In unsere Coachings geben wir darauf eine Garantie, das heißt, Sie bekommen Ihr Geld zurück, wenn Sie nach 90 Tagen nicht dort angekommen sind, wo Sie gerne hinwollten.

Wenn Sie mit diesem Buch wirklich erfolgreich werden möchten, wenn Sie Ihre Visionen wahrmachen wollen, dann folgen Sie exakt den regelmäßig eingestreuten „Anweisungen“, die einen wichtigen Teil des Buches bilden:

Anweisung 1

Befolgen Sie alle Anweisungen. Sie brauchen sich keine Sorgen zu machen, dass Sie eine Anweisung überlesen, sie sind alle am Ende des Buches noch einmal für Sie zusammengefasst.

Sie erfahren später, dass Sie ganz entspannt mit diesen Anweisungen umgehen können ... und wie Ihnen das gelingt. Am besten beginnen wir sofort:

Anweisung 2

Kaufen Sie sich ein leeres Buch. Ihr Buch.

Ich empfehle Ihnen ein gebundenes Buch mit leeren Seiten, ganz nach Ihrem Geschmack. Während des Prozesses werden Sie einige Dinge notieren oder in einer anderen Form kreativ werden, und dafür benötigen Sie dieses Buch.

Es gibt insgesamt 15 Anweisungen. Diese sollten Sie während der Lektüre Schritt für Schritt befolgen.

Anweisung 3

Seien Sie offen. Denken Sie mit. Seien Sie kritisch. Das ist vielleicht die Anweisung, die am wenigsten leicht zu befolgen ist.

Was ich damit meine? Sie brauchen die Bereitschaft, Gedankenexperimente mitzudenken und immer wieder (Ihre) Visionen vor dem geistigen Auge Realität werden zu lassen. Wenn Sie sich darauf einlassen, erhalten Sie eine ganze Menge dafür zurück: eine Art Garantieschein für Ihr Wunschgehalt. Sie können wirklich nichts verlieren, aber alles gewinnen.

Viel Spaß beim Lesen. Viel Erfolg beim Tun!

Danksagung

Wenn man zuversichtlich seinen Träumen folgt, wird man unerwartet von Erfolg gekrönt.

Henry David Thoreau

Wofür ich dankbar bin? Wofür wir alle dankbar sein können? Hier ein kleines statistisches Gedankenspiel: Wenn wir die Population der Erde (Zahlgrundlage ist das Jahr 2004) auf genau 100 Personen verkleinerten und alle menschlichen Verhältnisse und Maßstäbe gleich blieben, würde sich das in etwa so darstellen: Es gäbe 57 Asiaten, 21 Europäer, 14 Nord- und Südamerikaner, 8 Afrikaner, 52 wären Frauen, 48 wären Männer, 70 wären nicht weiß, 30 wären weiß, 70 wären nicht christlichen Glaubens, 30 wären es, 89 sind heterosexuell, 11 homo-sexuell orientiert, 6 Personen besäßen 59% des gesamten Reichtums der Erde und alle 6 kämen aus Amerika, 80 wohnten in maroden Häusern, 70 könnten nicht lesen, 50 litten unter Unterernährung, einer wäre im Begriff zu sterben, einer würde gerade geboren werden, einer hätte ein abgeschlossenes Studium, einer besäße einen Computer.

Wenn Sie heute aufgewacht sind und mehr gesund als krank waren, geht es Ihnen besser als Millionen, die diese Woche nicht überleben werden. Wenn Sie niemals Krieg erfahren haben, die Einsamkeit eines Gefängnisses, die Qual der Folterung oder die Pein des Verhungerns, haben Sie 500 Mio. Menschen in der Welt einiges voraus. Wenn Sie einen Gottesdienst ohne Angst vor Verfolgung, Gefangenschaft, Folterung und Tod besuchen können, geht es Ihnen besser als 3 Mrd. anderen Menschen.

Wenn Sie Essen im Kühlschrank haben, Kleidung tragen, wenn Sie ein Dach über dem Kopf haben und einen Platz zum Schlafen Ihr Eigen nennen, sind Sie reicher als 75% der Menschen dieser Welt. Wenn Sie Geld auf der Bank oder im Portemonnaie haben und Sie sich etwas zu essen in einem Restaurant kaufen können, gehören Sie zu den 8% der Reichen dieser Welt. Wenn Ihre Eltern immer noch

leben und Sie immer noch verheiratet sind, sind Sie ein seltenes Wesen – auch in Amerika und Kanada.

Und da Sie dies lesen können, unterscheiden Sie sich von Milliarden Menschen, die nicht lesen können.

Sie leben in Westeuropa am Anfang des 3. Jahrtausends und können offensichtlich lesen. Stellen Sie sich vor, Sie wären vor 100 Jahren oder noch früher geboren worden oder lebten 5000 km weiter südlich oder östlich. Sie und ich können allein für unsere Zeit und für unseren Wohnort dankbar sein.

Besondere Menschen ... Danke meiner geliebten Frau Binsi. Binsi begleitet mich jetzt fast die Hälfte meines Lebensweges. Binsi ist eine echte Sensation. Sie hat mich immer in allem unterstützt, auch wenn sie bei einigen Entscheidungen zunächst gesagt hat: „Das war jetzt gerade ein Fehler, lieber Jörn.“ Das ist wirklich eine wunderschöne Gabe, jemanden in seiner Entscheidung zu unterstützen, obwohl man es selbst anders gemacht hätte. Binsi ist das Allerbeste, was mir in meinem Leben passiert ist.

Ohne Binsi hätte ich auch nie Carolina und Faber kennen gelernt. Euch danke ich, dass ihr meine zahllosen Selbstexperimente so geduldig ertragen habt. Außerdem danke ich euch für das Glück, dass ich mit den beiden besten Kindern auf der Welt zusammenlebe.

Es gibt einige Menschen, die meinen beruflichen Weg sehr geprägt haben, Menschen, die echte Vorbilder für mich waren. Manchmal war es für eine befristete Zeit, aber ohne diese Menschen wäre ich ganz sicher nicht dort, wo ich jetzt bin. Ich kann sie nicht in eine Reihenfolge bringen, jeder Einzelne war genau zu der richtigen Zeit für mich da.

Danke an alle Kunden, Coaches und anderen Leser. Und Menschen, die mir während unserer Zusammenarbeit geholfen und mich auf die eine oder andere Idee gebracht haben, stellvertretend: Jeanne Cabanis, Udo Franke, Rainer Giese, Klaus Chr. Jürgensen, Barbara Möller, Beate Quast, Emile Ratelband, Gabriele Schuster, Baaby Slawyk, Ulrich Staroste und Tom Thomsen. Bevor der Gabler Verlag dieses Buch publiziert hat, haben wir das Manuskript schon in unseren Coachings verwendet. Weil ich zu verschiedenen Zeiten daran geschrieben habe, wurden die neuen Teile einfach immer eingefügt – im Nachhinein eine echte Katastrophe. Trotzdem haben mir unglaublich viele Mut gemacht und mich immer wieder bestärkt, dieses Manuskript endlich zu einem Verlag zu tragen. Danke euch allen. Neben mir hat sich niemand so lange und so intensiv mit dem Buch beschäftigt wie meine Lektorin Manuela Eckstein. Danke für die professionelle und motivierende Betreuung.

Wenn ich zum Schluss meine Eltern nenne, dann heißt das nicht, dass sie mir zuletzt einfallen. Egal, wie unrealistisch meine Ziele zu den Zeiten, in denen ich

sie gesetzt habe, schienen: Sie haben immer vollständig, fest und begeistert daran geglaubt, dass ich diese Ziele erreiche. Wenn man so ein Buch schreibt, denkt man zwangsläufig über die eigene Erziehung nach. Irgendwelche Anteile unseres jetzigen Daseins hängen von Chromosomen, andere von Erziehung und wieder andere vom eigenen Geschick ab. Das eigene Geschick hängt wahrscheinlich wieder von den ersten beiden Einflussfaktoren ab. Ich bin tief dankbar für alles, was ich von meinen Eltern bekommen habe. Und außerdem würde es mich ohne sie gar nicht geben.

Inhaltsverzeichnis

1	Jeder kann erfolgreich verkaufen	1
1.1	Unsere Vorprägungen	1
1.1.1	Gewohnheiten prägen sich ein	2
1.1.2	Gewohnheiten	4
1.1.3	Erlernete Hilfslosigkeit	5
1.1.4	Schmerzvermeidung	7
1.1.5	Veränderung kann auch ganz leicht gehen und Spaß machen	8
1.2	Warum Sie es bisher nicht geschafft haben	9
1.2.1	Sich selbst die richtigen Fragen stellen	11
1.2.2	Sind Sie wirklich glücklich?	12
1.2.3	Faktor Neid	14
1.2.4	Der Motor Unzufriedenheit	17
1.3	Wohin wollen Sie?	18
1.3.1	Stehen Sie zu Ihrem Beruf?	20
1.3.2	Der innere Kompass	21
1.4	Wie sehen Sie sich?	23
1.4.1	Bewusst ausgeübte Gehirnwäsche	24
1.4.2	Berichte werden Verpflichtungen	26
1.5	Sind Sie gern Verkäufer?	28
1.5.1	Der Mythos vom schwierigen Verkauf	28
1.6	Kennen Sie Ihre Vor-Urteile?	30
1.6.1	Pygmalion-Effekt	31
	Weiterführende Literatur	33

2	Wie Erfolg schmeckt	37
2.1	Ihr neues Selbstbild	37
2.1.1	Herausforderung, sich auf Neues einzulassen	38
2.1.2	Neuausrichtung Ihrer Kompassnadel	40
2.2	Erfolgsenerlebnisse	41
2.2.1	Garantie auf Erfolg: Ihr Geburtsrecht	42
2.2.2	Die natürliche Art zu lernen	44
2.3	Unbewusst fähig	45
2.3.1	Der innere Motivator	46
2.3.2	Die Bremse Selbstbewertung	49
2.4	Die richtige Blickrichtung	49
2.4.1	Schöne Gründe	50
2.5	Belohnung macht glücklich	52
2.5.1	Bedingte Verkäuferreflexe	52
2.5.2	Sie haben es sich verdient	54
2.5.3	Spaß am Leben	55
	Weiterführende Literatur	56
3	Ihr Erfolgsrezept als Verkäufer	59
3.1	Ja, Sie sind gemeint!	59
3.1.1	Von unverkaufbaren Produkten	61
3.1.2	Ihr halbes Leben für den Beruf	62
3.2	Bereit für die Änderung?	64
3.2.1	Manche machen es passend für sich	65
3.2.2	Sie haben sich erkannt?	66
3.2.3	Hier geht's lang	67
3.3	Der richtige Zeitpunkt ist ... jetzt!	68
3.3.1	Der Blick in die Zukunft	69
3.3.2	Ziele der anderen	71
3.4	15 min	72
3.5	Einfach zur Lösung	74
3.5.1	Der gute Kern in jedem Verkäufer	74
3.6	Wie und wo beginnen?	76
3.6.1	Vor dem eigenen Schreibtisch kehren	77
3.6.2	Beharrliches Arbeiten gegen die „Gehirnwäsche“	78
3.6.3	Wer schreibt ... der bleibt	79
3.6.4	Sie sind beim Kunden überzeugt und klar	80
	Weiterführende Literatur	82

4 Ihr Ziel	85
4.1 Motivation von außen und innen	85
4.1.1 Simon says	86
4.1.2 Der Bauch als wahrer Motor	86
4.1.3 Glaube und Intuition	87
4.1.4 Erfüllte (Berufs-)Lebensplanung	88
4.1.5 Druck als Motor	90
4.1.6 Beharrliche Beharrlichkeit	91
4.1.7 Von-weg- und Hin-zu-Ziele	91
4.2 Ihr Ziel	93
4.2.1 Zeit mit Zinseszins	94
4.3 Ihr Zeitplan	96
4.3.1 Ihr 90-Tages-Ziel	97
4.3.2 Das Drehbuch Ihres Berufslebens	97
4.3.3 Hinderliche Erfahrungen	98
Weiterführende Literatur	99
5 Ihr Plan	103
5.1 Zeitmanagement und Stetigkeit	103
5.1.1 Weniger ist mehr	105
5.1.2 Wo bleibt die Zeit?	106
5.1.3 Durchschlagskraft	107
5.2 Fehlschläge	108
5.2.1 Ich bin gerade nicht so gut drauf	110
5.3 Prioritäten setzen	111
5.3.1 Wegwerfen	112
5.3.2 Eisenhower – neu	113
5.3.3 Achten Sie auf Ihre Zeit	115
5.3.4 Mut zur Lücke	116
5.4 Schwarz auf Weiß	119
5.4.1 Nachmessen	119
5.5 Zwischenziele	121
5.5.1 Reservieren Sie den Mittwochabend!	125
Weiterführende Literatur	126
6 Entscheiden und Tun	129
6.1 Entscheiden Sie sich!	129
6.1.1 Spielregeln und Konsequenzen	130
6.1.2 Ohne Wenn und Aber	132

6.2	Regeln für gute Entscheidungen	134
6.2.1	Training für Ihren „Entscheidungsmuskel“	136
6.2.2	Kombinierte Schutz- und Nutzenstrategie	138
6.3	Sicherungen	139
6.3.1	Sich öffentlich verpflichten	141
6.3.2	Prüfstein für Ihre Zielformulierung	142
6.3.3	Ihre neue Autobahn im Kopf	144
6.3.4	Der innere Routenplaner	145
6.4	Beharrlichkeit	147
6.4.1	Sie sind einmalig auf dieser Welt	149
6.5	Sie müssen!	150
	Weiterführende Literatur	152
7	Tipps & Tricks für Ihren Verkäuferalltag	155
7.1	Ärger als Antrieb	155
7.1.1	Ihre Welt ist eine Sache der Wahrnehmung	157
7.1.2	Keine Energie verschwenden!	159
7.2	Der Gedanke als Erfolgsschlüssel	162
7.2.1	Passen Sie auf Ihre Gedanken auf!	163
7.2.2	Richten Sie Ihre Gedanken in die hilfreiche Richtung	166
7.3	Selbstverpflichtung	167
7.3.1	Wie ernst ist es Ihnen?	168
7.3.2	Selbstüberlistung zwecklos	169
7.3.3	Herrschaft über den Bleipfeil	172
7.4	Autosuggestion	174
7.5	Die ideale Verkaufsmethode ...	175
7.5.1	Geduldig mit sich sein	176
	Weiterführende Literatur	178
8	Von der Vision zum „Wunder“ – ein Verkäufer-Workshop	181
8.1	Visionen verkaufen	181
8.2	Die Dringlichkeit des Ziels	182
8.3	Zeit und Ziel auf den Punkt	184
8.4	Zielsetzung auf das große Ganze	186
8.5	Entscheidung treffen – jetzt!	188
8.6	Tun	190
8.7	Kein Verkaufserfolg?	192

Inhaltsverzeichnis	XVII
8.8 „Wunder“ und andere Erfolgsgeschichten	195
8.9 Sie haben es geschafft	198
Weiterführende Literatur	198
9 Fazit	203
Weiterführende Literatur	205
Anhang	209

Über den Autor

Jörn Bruhn Diplom-Wirtschaftsingenieur, Jahrgang 1966, arbeitete bis 1998 im Vertrieb von Investitionsgütern. 1998 gründete er FoxxConsult, ein Trainings- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Hamburg. Er entwickelte ein Programm, das Verkäufer wirklich dabei unterstützt, das zu TUN, was richtig und zielführend ist.

Inzwischen enthält das bewährte, mehrstufige Trainingsprogramm eine Geld-zurück-Garantie: Teilnehmer, die die angestrebten Ziele mit der Unterstützung von FoxxConsult nicht erreichen, erhalten ihr Geld zurück.

FoxxConsult ist spezialisiert auf alle Fragen der Kommunikation im Vertrieb: Schwerpunkte sind insbesondere Investitionsgüter und erklärungsbedürftige Dienstleistungen. Zu den Kunden von FoxxConsult zählen viele namhafte Unternehmen. Zwei weitere Schwerpunkte der Gesellschaft sind die Themen „Neukundengewinnung“ und „Verhandlungstechniken“.

- ▶ Jeder kann Erfolg haben! Auch Sie! Oder sind Sie der Auffassung, dass die äußeren Umstände – *Ihre* äußeren Umstände – das nicht zulassen? Fühlen Sie sich womöglich hilflos beim Blick auf ein für Sie unerreichbar scheinendes Ziel? Haben Sie vielleicht sogar „gelernt“, Unerreichbarkeit im Beruf und/oder Privatleben zu akzeptieren?

1.1 Unsere Vorprägungen

Das Problem ist, dass wir nicht damit zufrieden sind, Dinge zu sehen – wir fügen den Dingen, die wir sehen, die falsche Interpretation hinzu.
[unbekannt]

Wir alle pflegen Gewohnheiten – und das hat überhaupt nichts mit Intelligenz zu tun. Wenn wir einen Blick in unseren Kopf werfen, sehen wir unser Gehirn, das aus Verbänden von Nervenzellen besteht, die auch Neuronen genannt werden. Gewohnheiten entstehen, weil diese Nervenzellen in unserem Gehirn Kontakt zueinander suchen. Dadurch ergeben sich „neuronalen Verbindungen“. Die Art der Verknüpfung macht die Informationsverarbeitung aus. Abbildung 1.1 zeigt ein „Röntgenbild“ unseres Gehirns.

Sie können dabei gut erkennen, wie sich die neuronalen Bahnen mit zunehmendem Alter immer weiter ausdehnen. Unser Gehirn besteht aus ungefähr 100 Mrd. Zellen. Jede dieser Zellen könnte sich mit bis zu 23.000 anderen Gehirnzellen verbinden. Die Anzahl der möglichen Verbindungen in unserem Kopf ist größer als

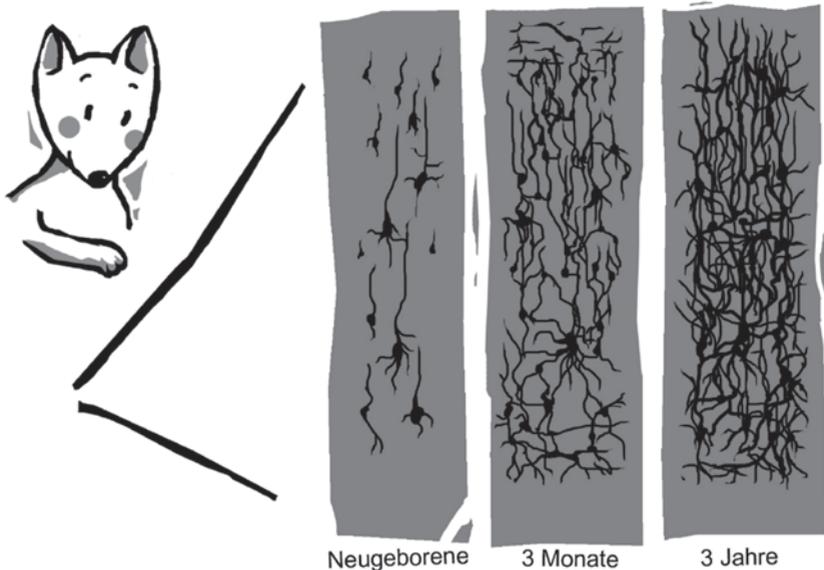


Abb. 1.1 Unsere neuronalen Verbindungen

die Anzahl der Atome im Weltall ... ist das nicht unglaublich? Und jedes Mal, wenn wir einen gleichen Gedanken denken oder eine Wahrnehmung mit einem Gefühl verknüpfen oder eine identische Bewegung ausführen, wird ein und dieselbe Verbindung genutzt. Man kann auch sagen: Die neuronale Verbindung fährt sich ein bisschen weiter ein. Je öfter man Dinge getan hat, desto „besser“ oder „automatischer“ oder „einfacher“ kann man diese Handlungen abrufen.

Für die Güte der neuronalen Verbindungen ist nun wichtig, wie oft und mit welcher Intensität die Verbindung genutzt wird. Hohe Intensität bedeutet, dass wir viel Freude oder viel Schmerz mit der Verbindung verbinden. Und aus diesen Erfahrungen bilden sich dann unsere Lernmuster bzw. Gewohnheiten.

1.1.1 Gewohnheiten prägen sich ein

Dazu ein Beispiel aus unser aller Finanzalltag: Wenn Sie seit Jahren ein Minus auf Ihrem Konto haben, ist es für Sie schwierig, sich vorzustellen, ständig über Guthaben zu verfügen. Sie haben Ihren Dispo immer bis zur Grenze ausgeschöpft bzw. bis zu den Höchstbeträgen, die Ihre Bank Ihnen allmählich neu zugesteht. Warum? Haben Sie eine Antwort? Warum geben Sie nicht mehr aus? Weil Sie sich genau

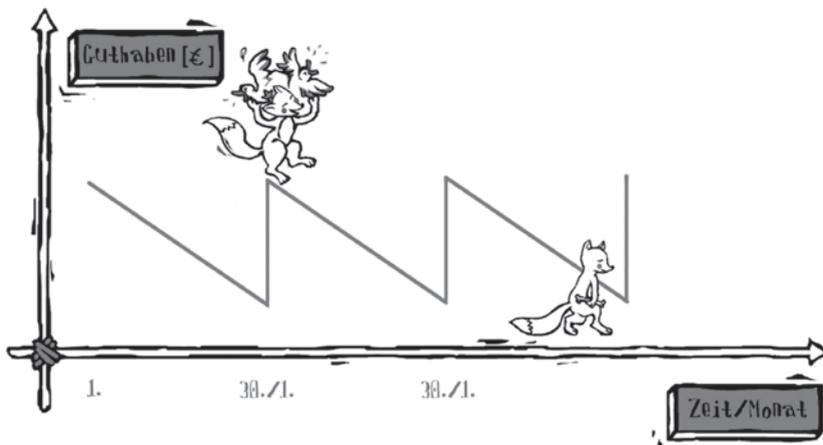


Abb. 1.2 Immer etwas auf der hohen Kante

dieses Limit noch erlauben oder weil es Ihnen von anderen erlaubt wird. Obwohl es, bei Licht betrachtet, absoluter Unsinn ist. Warum schaffen Sie es, sich an diese Grenze zu halten? Wie sind Sie dort hingekommen?

Das war nicht von Anfang an so. Irgendwann hatten Sie ein Spargbuch oder nur Bargeld, vermutlich während Ihrer Kinderzeit. Sie lebten ausschließlich von dem Geld, das Sie hatten. Die Grenze war die Null. Weniger ging nicht. Wie sollte es auch? Sie hatten sich vielleicht an ein kleines Polster gewöhnt, einen „Puffer“ über dem Null-Kontostand (vgl. Abb. 1.2).

Irgendwann hat Ihnen jemand Kredit eingeräumt. Und dann war es zuerst – wenn auch nur eine kurze Zeit – ein unangenehmes Gefühl, ein Minus auf dem Konto zu haben. Sie haben es immer ziemlich schnell wieder ausgebügelt. Dann ging es langsam immer weiter runter in den Keller: Die eine „Sägezahnkurve“ verwandelt sich also langsam in die andere, die untere Begrenzungslinie entspricht Ihrem Dispo (vgl. Abb. 1.3). Eigentlich würden Sie sich natürlich etwas ganz anderes wünschen: dass die Kurve nicht nur oberhalb der Null liefe, sondern dass Sie auch noch etwas Extrageld hätten, das Sie dann stets mit gutem Gewissen ausgeben können. Doch Ihr Unterbewusstsein hält Sie immer mehr oder weniger an der Dispo-Grenze. Wie lange schon? Meinen Sie, dass das etwas mit einer Gewohnheit zu tun haben könnte?

Eine Gewohnheit – ich werde sie später auch ab und zu mal als „Gehirnwäsche“ bezeichnen – hat uns gelehrt, das wäre vorteilhaft ... was natürlich kompletter Unsinn ist. Wir haben unter dem Strich weniger Geld! 1000 € Dispositions-kredit

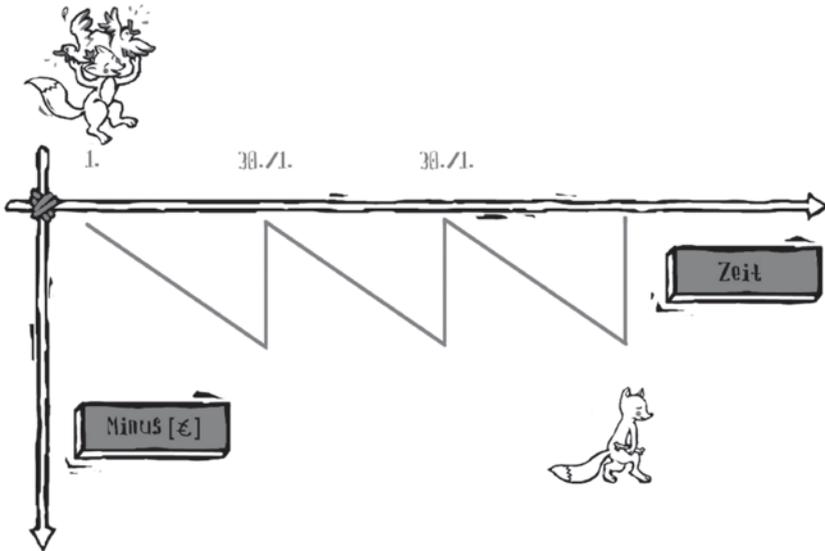


Abb. 1.3 Immer im Minus

kosten bei 12% Zinsen, also 120 € im Jahr oder 10 € im Monat. 6000 € Dispo kosten also 60 € im Monat. Sie haben durch den Dispo nichts gewonnen, sie verlieren nur Geld. Und dennoch kenne ich viele Menschen, die ständig ein Minus mit durch die Gegend schleppen, das damit verbundene „schlechte Gefühl“ einmal außen vorgelassen. Wäre es im Nachhinein vielleicht einfacher gewesen, entweder die Schulden gar nicht erst zu machen oder immer sofort einen Rückzahlungsplan zu erstellen? Wäre das Leben dann jetzt schwieriger oder einfacher? Es wäre genauso einfach! Und diese Erkenntnis können Sie eins zu eins auf den Verkauf übertragen.

1.1.2 Gewohnheiten

Wie definieren Sie den Begriff „Gewohnheit“? In der Medizin und Pharmakologie spricht man von Gewöhnung und bezeichnet damit die fortschreitende Anpassung des menschlichen Körpers an immer höhere Mengen von Sucht- und Genussmitteln, was zur Abhängigkeit beispielsweise bei Alkohol, Nikotin oder Morphinum führen kann. In der Psychologie meint die Gewöhnung die Tendenz des Menschen, in gewohnter oder mechanischer Weise zu handeln oder zu denken, besonders

dann, wenn diese Tendenzen durch Übung oder Training erworben wurden. Typische Beispiele dafür sind:

- Gleiche Handgriffe bei bestimmten Tätigkeiten (z. B. Schuhe zubinden)
- Denkgewohnheiten (z. B. denken witzige Menschen überdurchschnittlich oft: „Was ist lustig an dieser Situation?“)
- Probleme lösen (z. B. „Warum geht es nicht?“ versus „Wie können wir das lösen?“)
- Verhalten, bestimmte Angewohnheiten wie „Räuspern“ und Körperhaltungen

In der Umgangssprache wird der Begriff in vielfältiger Weise gebraucht und deckt eine Reihe von verschiedenen Verhaltensweisen ab, zum Beispiel:

- Routinehandlungen (z. B. erfolgt das An- und Ausziehen fast automatisch)
- Handlungen aufgrund körperlicher Bedürfnisse (z. B. essen, trinken)
- Verhaltenseigenarten (z. B. nervöser Augentick)
- Spezielle Sprechgewohnheiten (z. B. lange Pausen zwischen einzelnen Sätzen)
- Charakteristische Denkweisen (z. B. Vorurteile zu bestimmten Standpunkten)
- Sittliche Handlungen (z. B. höfliches Verhalten anderen Personen gegenüber)

1.1.3 Erlernte Hilfslosigkeit

Vielleicht ist Ihnen der Begriff der „Erlernen Hilfslosigkeit“ ja schon einmal untergekommen. Er bezeichnet ein Lernmuster, das bei Menschen wie Tieren zu finden ist. Ich möchte es Ihnen anhand zweier Tierversuche kurz erläutern.

Der Versuchsaufbau sieht folgendermaßen aus (vgl. Abb. 1.4): Vor Ihnen befindet sich ein Affenkäfig mit einer Leiter in der Mitte, an deren oberen Sprossen zahlreiche Bananen hängen. Nun sperren Sie vier satte Affen in diesen Käfig. Was passiert? Einer der Affen klettert nach oben und will nach einer Banane greifen. In dem Moment, als er die Banane fast greifen kann, öffnet sich über ihm eine Klappe, aus sich ein Eimer Wasser über die Affen ergießt. Der Affe sieht zu, dass er mit der ihm eigenen affenartigen Geschwindigkeit wieder nach unten kommt. Nach und nach probieren alle vier Affen diese Leiter und den „dazugehörigen“ Wassereimer aus, bis alle vier nass sind. Danach holen Sie einen nassen Affen aus dem Käfig heraus und ersetzen diesen durch einen trockenen Artgenossen.

Was passiert? Sie liegen wahrscheinlich falsch ... Affen sind sehr soziale Tiere und achten aufeinander. Die drei nassen Affen versuchen mit aller Gewalt, den noch trockenen, unerfahrenen Affen festzuhalten, damit er nicht die Leiter hinauf-



Abb. 1.4 Schmerzhaftes Lernerfolge im Affenkäfig

steigt und auch nass wird. Geben Sie den Affen eine kurze Zeit, in der sie sich daran gewöhnen, nicht zu den Bananen zu gehen. Als nächsten Versuchsschritt holen Sie einen weiteren nassen Affen heraus und ersetzen auch diesen durch einen neuen (trockenen), mit dem folgenden Ergebnis: Zwei nasse und ein trockener Affe halten den neuen, trockenen Affen fest und hindern ihn daran, dass er nach oben klettert. Nun tauschen Sie im weiteren Versuchsverlauf auch den letzten nassen Affen aus – mit dem Resultat: Auch vier trockene Affen steigen nun nicht mehr auf der Leiter nach oben. Die Affen haben verstanden, dass es besser ist, unten zu bleiben.

Wie sieht es in Ihrem Berufsleben aus, wenn Sie an den Affenkäfig denken?

1.1.4 Schmerzvermeidung

Das zweite Experiment, das ich Ihnen vorstellen möchte, läuft wieder in einem Käfig ab – diesmal mit Hunden. In der Mitte des Käfigs befindet sich ein Zaun, der so niedrig ist, dass ein Hund mit Leichtigkeit darüberspringen kann. Der Käfig hat die Besonderheit, dass man den gesamten Boden wie auch Teile davon unter Strom setzen kann. In einer ersten Versuchsanordnung wird ein Hund – wir taufen ihn auf den Namen Anton – in den Käfig gesperrt. Seine Bodenhälfte, optisch abgetrennt durch den Zaun, wird unter Strom gesetzt, wobei kurz vorher eine Lampe im Käfig angeht. Was macht Anton zunächst? Der versucht alles Mögliche, um den Stromschlägen zu entgehen: Er rennt und hüpf, probiert alle Ecken aus ... und irgendwann springt er über den niedrigen Zaun, und der Schmerz ist vorbei. Anton lernt – wie alle Hunde – schnell. Er merkt nach ganz wenigen Versuchen, dass es am besten ist, schon wenn das Licht angeht, über den Zaun zu hüpfen und somit den Schmerz ganz zu vermeiden.

Der Versuch wird nun verändert: Anton und der Zaun werden aus dem Käfig entfernt, dafür ist jetzt ein anderer Hund, Paul, der neue Gast im Käfig. Nach dem Einschalten der Lampe wird allerdings nun der vollständige Käfigboden unter Strom gesetzt. Was geschieht? Paul springt und hüpf zunächst genauso wie Anton. Er ist natürlich genauso schlau wie jener, springt ebenfalls über den Zaun, aber lernt dabei: „Egal, was ich mache, ich bekomme ununterbrochen Stromschläge.“ Folgerichtig rollt er sich irgendwann im Käfig zusammen und erträgt die Stromschläge. Die experimentierenden Psychologen schalten den Strom immer dann ab, wenn sie glauben, dass Paul sein Verhalten nicht mehr ändern wird. Nach wenigen Versuchswiederholungen ist es so, dass Paul sich hinlegt, sobald die Lampe aufleuchtet.

Nun wird der Versuch erneut geändert: Der Käfig sieht nahezu aus wie im ersten Versuchsaufbau, allerdings ist der Zaun in der Mitte noch niedriger. Anton, der Hund Nummer 1, wird wieder in den Käfig gelassen, die Lampe geht an, er hüpf über den Zaun und bleibt schmerzfrei ... Nun Anton raus, Paul rein, Lampe an ... und danach wird wiederum nur die Hälfte des Bodens unter Strom gesetzt, in der (nun) Paul sitzt. Was reagiert wohl Paul, als die Lampe eingeschaltet wird?

- Was haben Sie gelernt? Ich meine nicht in Schulungen oder in der Schule, sondern in der „Schule des Lebens“.
- Was haben Sie über Ihren Beruf gelernt? Über Ihre Produkte? Über Ihr Unternehmen? Ich meine dabei nicht die Prospekte. Was ist die wahre Lehre? Was sagen Kollegen, Freunde, Bekannte, Kunden, Chefs über Sie, Ihr Unternehmen und die Produkte?