

Intuition im Verkauf

Die Intuition als Ratgeber im Kundengespräch

Von Dr. Philippe Lathan, Nathal-Institut, Göttingen

Bereits vor dem Telefonat oder dem Treffen mit dem Kunden ahnen, mit welchem Menschen man es zu tun haben wird – gibt es das? Sich intuitiv auf den Kunden einstellen, die richtigen, auf den jeweiligen Kundentypus ausgerichteten Argumente vorbringen und so genau das Produkt vorstellen, das der Kunde benötigt – ist das möglich?

Wohl so gut wie jeder Verkäufer kennt Situationen, in denen er mitten im Kundengespräch spontan und unerwartet zu einem ungewöhnlichen Argument gegriffen hat – weil er das Gefühl hatte, das sei nun genau das richtige. Dass Verkäufer sich zu diesem „Aus-dem-Bauch-heraus“-Handeln bekennen und es im Kundengespräch bewusst einsetzen, war aber lange Zeit verpönt. Lieber betonten sie dann im Gespräch mit Kollegen und Vorgesetzten, dass auf den Gesprächsleitfaden, die exzellente Vorbereitung auf den Kunden und das stringente, logische, eben rationale Vorgehen mal wieder Verlass gewesen sei.

„Die Erforschung der Intuition“

Doch mittlerweile findet ein Umdenken statt: Immer mehr Menschen – darunter auch Manager und Führungskräfte, Vertriebsleiter und Verkäufer – sind der festen Überzeugung, dass sich den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft nicht allein mit Verstand und Vernunft beikommen lässt. Deshalb suchen sie nach neuen Wegen – und stoßen dabei auf die „Problemlöser“ Intuition und Gefühl. Unterstützt werden sie durch wissenschaftliche Untersuchungen und Prominente aus Politik, Wirtschaft und Sport, die sich dazu „bekennen“, sich selbst bei wichtigsten Entscheidungen auf ihr Bauchgefühl zu verlassen. So verriet Porsche-Chef Wendelin Wiedeking dem Unternehmermagazin „Impulse“ bereits 2004, wie bedeutsam die Intuition für viele seiner millionenschweren Entscheidungen gewesen sei. McKinsey-Boss Jürgen Kluge sieht die innere Stimme als treibende Kraft von Innovationen, und für Heinrich von Pierer von Siemens ist erfolgreiches Unternehmertum ohne intuitive Entscheidungen nicht möglich. Im April 2006 wartete der Spiegel in seiner Titelgeschichte „Gefühles Wissen: Die Erforschung der Intuition“ mit einer Vielzahl an Argumenten auf, dass bei allen Entscheidungen des Menschen das Unbewusst mitmische, ja, sogar einen größeren Anteil habe als das Bewusstsein. Geadelt werde die Intuition vor allem durch Untersuchungen von Hirnforschern, denen lange Zeit die Ratio als unumschränkter Herrscher bei menschlichen Entscheidungen galt. Diese Untersuchungen belegen jedoch, dass Emotionen, Gefühle und Instinkte weitaus umfassender Entscheidungsprozesse beeinflussen, als bisher gedacht. Viele Menschen sind immer noch Gefangene eines auf linearer Kausalität und rationalen Prinzipien beruhenden Denkmodells – sie sind reine „Kopfmenschen“. Auch das Selbstbild vieler Verkäufer ist geprägt durch das Ideal der souveränen Verkäuferpersönlichkeit, die rational und „mit Verstand geschlagen“ die Zügel im Kundengespräch fest in der

Hand hält. Es fällt ihnen schwer anzuerkennen, dass der Mensch die Grenzen der Rationalität durchaus sprengen kann. Und darum brauchen sie den wissenschaftlichen Beweis, dass die Intuition der Ratio überlegen ist. Mittlerweile jedoch wächst die Akzeptanz, nicht allein die Rationalität als Basis von Entscheidungsprozessen anzuerkennen. Die rationale Analyse reicht in einer immer komplexeren und vernetzten Umwelt nicht mehr aus, um effektiv entscheiden und kommunizieren zu können. Die Vielzahl der Informationen und Fakten hemmt dann, sie führt dazu, selbst dringende Entscheidungen immer wieder hinauszuzögern. Intuition aber reduziert die Komplexität von Problemstellungen, indem sie das dahinter stehende Muster spüren lässt. Wichtig ist daher das Zulassen von Möglichkeiten, die außerhalb des Verstandes liegen, selbst wenn diese auf den ersten Blick unwahrscheinlich erscheinen.

Unbewussten Datenspeicher anzapfen

Das Gehirn besitzt die Fähigkeit, eine Unmenge an Daten und Informationen zu sammeln, die in einem unbewussten Datenspeicher zur Verfügung stehen, also dem Bewusstsein nicht zugänglich sind, gleichwohl aber der Intuition. Diese kann bei Entscheidungen aus jenem Datenspeicher diejenige Information herausfiltern die die entscheidende ist. Letztendlich sind in diesem Datenspeicher unbewusste Erfahrungen gesammelt und verdichtet, die dann in Entscheidungsprozesse eingreifen, ohne dass der Mensch sich dessen bewusst ist. Und so ist es möglich, dass Verkäufer im Kundengespräch plötzlich – intuitiv – „wissen“: „Diesem Kunden sollte ich das Projekt X anbieten, denn es ist geeignet, seinen Bedarf zu befriedigen.“ Oder: „Zu diesem Kunden muss ich eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen, denn der Beziehungsaufbau öffnet mir das Tor zu seiner Welt“ – während es bei einem anderen Kunden besser ist, mit Sachargumenten und Zahlen, Daten, Fakten Überzeugungsarbeit zu leisten.

Intuitives Verkaufen

Das Prinzip des intuitiven Verkaufens besagt, dass alle körperlich-physikalischen und geistig-seelischen Erscheinungen im Kosmos wie im Menschen eine untrennbare Einheit bilden. Diese Einheit ist von einem umfassenden Bewusstsein durchdrungen, an dem jeder teilhat. Wer diesen ganzheitlichen Aspekt, der alle Erscheinungen durchdringt, akzeptiert, eröffnet sich vollkommen neue Wege der Erkenntnis – eine höhere Erkenntnisqualität, er handelt als Kopf- und als Bauchmensch. Für den Verkäufer heißt das: Er muss Kundenerwartungen und Kundenwünsche mit wachem Ohr und mit viel Einfühlungsvermögen wahrnehmen. Oft ist aus einer Vielzahl von möglichen Kundenansprachen diejenige auszuwählen, die dem Kunden möglichst großen Nutzen bringen. Wenn es dabei nach Abwägung aller Argumente allerdings „unentschieden“ steht, ist es sinnvoll, darauf zu hören, was die innere Stimme dazu sagt.

Voraussetzung ist, auch für kleinste Details, die eine Verkaufssituation ausmachen, und Signale, die ein Kunde aussendet, aufmerksam zu sein. „Rationalität“ soll mithin nicht über Bord geworfen werden – Ratio und Intuition sind als sich ergänzende Aspekte des Menschseins zu verstehen. Beim intuitiven Verkaufen spielt die Körpersprache eine große Rolle, denn die nonverbalen Signale sind häufig Ausdruck des emotionalen Zustandes des Kunden. Was heißt das für den Verkäufer?

Der Körper des Verkäufers spricht

Wichtig für den Verkäufer ist zunächst das Wissen: Wenn er mit einem Kunden kommuniziert, ist die Körpersprache genauso wichtig wie der Inhalt seiner Formulierungen. Im besten Fall stimmen laut- und körpersprachliche Signale überein. Denn dann wirkt der Verkäufer authentisch und glaubwürdig. Je harmonischer Botschaft und körpersprachlicher Ausdruck zusammenpassen, desto eher wird er Kunden überzeugen, ihr Vertrauen gewinnen oder im Verkaufsgespräch seine Ziele erreichen. Entscheidend ist die Einstellung des Verkäufers: Wer Kunden nicht überreden, sondern überzeugen will, wird dies automatisch auch durch seine Körpersprache kommunizieren. Wer allerdings mitteilt, er wolle dem Kunden einen möglichst hohen Nutzen stiften, ihn in Wirklichkeit aber manipulieren will, den wird seine Körpersprache verraten. Der Körper spricht – und lügt nicht.

Durch die äußere Erscheinung, durch Körperhaltung, Gestik, Gesichtsausdruck, Sprechtempo und -modulation sendet der Verkäufer zumeist unbewusst nonverbale Signale aus – er kann sie aber ganz bewusst einsetzen, um den Gesprächsverlauf zu steuern: Durch eine offensiv eingesetzte Körpersprache gibt er zu verstehen, dass er sich auf den Kunden einlassen und ihm mit Sympathie begegnen möchte. Mit Signalen wie Kopfnicken bekräftigt er seine verbalen Äußerungen und zeigt dem Kunden, was er von seinen Worten hält (Ablehnung, Skepsis, Zustimmung, Begeisterung); Kopfnicken oder Kopfschütteln etwa drücken Zustimmung oder Ablehnung aus. Schließlich der Blickkontakt: Mit ihm stellt er Kontakt zum Kunden her – das ist beim Aufbau eines Vertrauensverhältnisses von Bedeutung.

Der Körper des Kunden spricht

„Wir können nicht nicht kommunizieren“ – das geflügelte Wort des Kommunikationspsychologen Paul Watzlawick verweist auf die Tatsache, dass wir zu nur 7 Prozent über den Inhalt des gesprochenen Wortes wirken, die Stimme macht immerhin 38 Prozent aus. Zu 55 Prozent jedoch entscheidet die Körpersprache über unsere Wirkung auf andere Menschen. Die Zahlen gehen auf Untersuchungen des Psychologen Albert Mehrabian zurück; die Untersuchungsergebnisse sind geeignet, den Verkäufer für eine bewusste und kontrollierte Körpersprache zu sensibilisieren – und für die nonverbalen Signale des Kunden, dessen Gestik und Mimik

ihm Aufschlüsse gleich in mehrerer Hinsicht bieten:

- Wenn das verbale Verhalten mit dem nonverbalen übereinstimmt, kann er davon ausgehen, dass der Gesprächspartner auch denkt, was er sagt.
- Bei Abweichungen kann in der Regel das nonverbale Verhalten als aussagekräftiger bewertet werden – wir können unsere Körpersprache nur zu einem gewissen Teil aktiv lenken, auf die Gestaltung des gesprochenen Wortes haben wir größeren bewussten Einfluss. Ein Beispiel: Der Kunde, der den Ausführungen des Verkäufers verbal zustimmt und sich begeistert von einem Produkt zeigt, dessen Körpersprache jedoch ein anderes Lied singt, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ganz und gar nicht von dem Produkt angetan – vielleicht will er den Verkäufer durch eine „Schein-Zustimmung“ nur möglichst rasch loswerden. Umgekehrt gilt: Wenn der Kunde „Nein“ sagt, seine Körpersprache aber ein „Ja“ ausdrückt, weiß der Verkäufer, dass er den Kunden noch lange nicht verloren geben muss.
- An dem nonverbalen Verhalten erkennt er, in welcher Stimmung sich der Gesprächspartner befindet und welche Einstellung er dem Verkäufer gegenüber hat.

Allerdings: Die Auslegung eines körpersprachlichen Signals ist stets abhängig vom Kontext und der konkreten Situation; zudem darf nicht ein einzelnes Signal allein zur Interpretation der emotionalen Verfassung des Kunden herangezogen werden. Es muss vielmehr stets im Zusammenhang mit dem gesprochenen Wort und weiteren nonverbalen Äußerungen gesehen werden. Wer die Körpersprache des Kunden angemessen „entschlüsseln“ – bzw. selbst verbale Äußerungen durch die entsprechende Körpersprache unterstützen – möchte, sollte wissen:

- Eine aufrechte und ruhige Kopfhaltung signalisiert Selbstbewusstsein. Der leicht schräg gehaltene Kopf zeigt: „Ich höre dir aufmerksam zu, ich bin ganz Ohr.“
- Je freundlicher der Gesichtsausdruck, desto größer der Sympathiefaktor.
- Eine offene Handhaltung und klare, deutliche Geste bedeuten Offenheit („Ich habe nichts zu verbergen“, verschränkte Arme hingegen Unsicherheit).
- Die gerade und ruhige Körperhaltung drückt Standfestigkeit und Zielorientierung aus.

„Einsatzbereiche“ der Intuition

Im Verkaufsgespräch und im Umgang mit dem Kunden kann die Intuition also durchaus den Part des Regisseurs übernehmen – aber die „Einsatzbereiche“ der Intuition sind weitaus umfangreicher. So stand er – mittlerweile ehemalige – Vertriebsleiter eines Unternehmens aus der Konsumgüterindustrie vor der Entscheidung, ob er sich selbstständig machen sollte. Er sammelte Pro- und Contra-Argumente, sprach mit Kollegen und Bekannten. So ergab sich ein äußerst komplexes Geflecht an Argumenten, in dem sich der Vertriebsleiter zu verheddern drohte; hinzu kam,

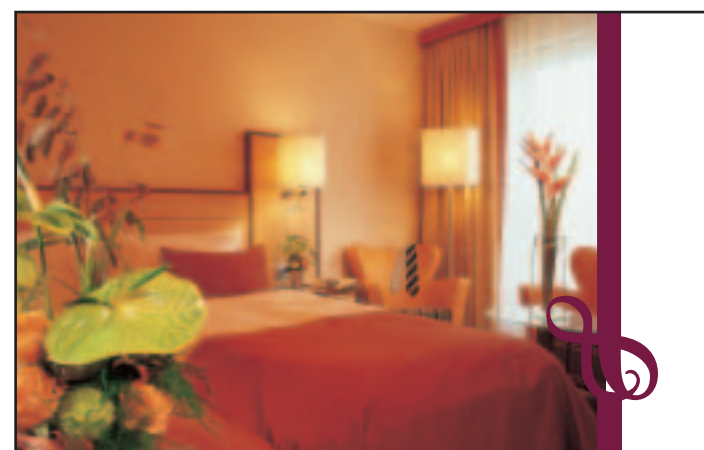


DVVA-Autor Dr. Philippe Lathan, 1949 geboren, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Philosophie, ist Unternehmensberater, Coach und Zukunftsexperte. Er beschäftigt sich vor allem mit Methoden zur Steigerung der Emotionalen Intelligenz. Analytische und kreative Fähigkeiten werden in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht und somit die Grundvoraussetzungen für neue Ideen geschaffen. Intuition wird abrufbar gemacht und bereichert um ein Vielfaches die Kapazitäten des Intellekts.

Kontakt: Nathal-Institut, Herr Dr. Philippe Lathan, Lotzestraße 29, 37083 Göttingen, Tel.: 0551/3708885, Fax: 0551/3708886, E-Mail: info@nathal.de, Internet: www.nathal.de.

dass ihm seine Gesprächspartner abriet – die wirtschaftliche Lage sei derzeit zu schwierig, um den Sprung in die Selbstständigkeit zu wagen. Doch eine innere Stimme, ein innerer Ratgeber, signalisierte ihm, sich trotzdem für die Selbstständigkeit zu entscheiden. „Ich habe mich damals nicht von meinem Weg abbringen lassen, ich wusste intuitiv, dass ich es schaffen würde.“

Fortsetzung seitig



DIE SEELE EINES BOUTIQUE-HOTELS IM KÖRPER EINES FULL-SERVICE HOTELS

Genießen Sie unvergesslich individuellen Service in hochfunktioneller Umgebung. Unser flexibles Raumangebot, bestehend aus 7 Konferenzräumen für bis zu 300 Personen, sowie die professionelle Betreuung vom ersten Anruf bis zur Abreise garantieren Ihnen einen absoluten Veranstaltungserfolg. Alle Tagungsräume verfügen über modernste Tagungstechnik, Klimaanlage, sowie High-Speed-W-LAN.

UNIQUELY RENAISSANCE.™



RENAISSANCE.
KARLSRUHE HOTEL

Wir freuen uns, Ihr Gastgeber sein zu dürfen!

Renaissance Karlsruhe Hotel
Mendelssohnplatz, 76131 Karlsruhe

TELEFON 0721 3717-383
TELEFAX 0721 3717-333

rhi.strrn.dos@renaissancehotels.com
renaissancehotels.com/strrn

© 2005 Marriott International, Inc.

dass die Selbstständigkeit der richtige Schritt ist“, so der Vertriebsleiter, „natürlich habe ich die Entscheidung dann genau reflektiert, ich habe viel hin und her gerechnet. Aber die Grundentscheidung kam ‚aus dem Bauch, heraus – und sie hat sich bewährt.“

Die Intuition hilft also immer dann weiter, wenn der Gesprächspartner emotional überfordert ist, insbesondere aber:

- bei komplexen Entscheidungen mit hoher Informationsdichte,
- bei Entscheidungen, in denen es zwischen den rationalen Argumenten „unentschieden“ steht – die Intuition fungiert gleichsam als „Schiedsrichter“,
- bei Entscheidungen, in denen es darum geht, das Gespür für den richtigen Zeitpunkt zu haben, der sich mit rationalen Maßstäben nicht bestimmen lässt,
- bei kreativen Lösungsprozessen,
- bei wichtigen strategischen und in die Zukunft gerichteten Entscheidungen,
- bei der „Entcodierung“ körpersprachlicher Signale, etwa im Kundengespräch und
- beim Aufbau von Gesprächen, die eine außergewöhnliche Strukturierung erfordern.

Zugang zur Intuition schulen

Bleibt die Frage, ob es gelingen kann, die Intuition so zu schulen, dass die Wahrscheinlichkeit wächst, dass sie sich just in dem Moment meldet, wenn sie gebraucht wird – etwa im Kundengespräch, wenn der Verkäufer zum Beispiel darauf angewiesen ist, (kunden)maßgeschneiderte Argumente zu finden. Die innere Stimme wird (wieder) hörbar, wenn der Verkäufer offen dafür ist, ihre Exi-

stenz anzuerkennen. Er sollte sich als ganzen Menschen sehen, der bei Entscheidungsfindungen und der Beziehungsgestaltung zu Kunden seine Fantasie und die kreativ-innovativen Fähigkeiten der rechten Gehirnhälfte ebenso nutzt wie die logischen, rationalen, linearen und mathematischen Komponenten der linken Gehirnhälfte. Darum sollte er seine Einstellung zur Intuition überprüfen und seine Bedenken und Vorbehalte reflektieren.

Der Zugang zur Intuition hat zumeist etwas damit zu tun, seine Ziele und Visionen zu visualisieren und so das Unbewusste zu stimulieren. Denn die Sprache des Unbewussten sind die inneren Bilder. Viele Naturwissenschaftler erhielten den Anstoß zu ihren Erfindungen in ihren Träumen und mit Hilfe innerer Bilder – erinnert sei nur an den Traum des Chemikers Friedrich August Kekulé von Stradonitz, in dem er die ringförmige Anordnung des Benzols „entdeckte“.

Oft wird der Zugang zur Intuition allerdings durch Stress und Belastungen verschüttet. Darum helfen Entspannungstechniken und Atemübungen einen Zustand der inneren Ruhe und Gelassenheit herzustellen, in dem es am besten möglich ist, die innere Bilderwelt und innere Stimme wahrzunehmen. Denn je mehr man sich anstrengt, Zugang zur Intuition zu finden, je weniger kommt die Intuition. Darum lohnt es sich loszulassen – und dieses Loslassen zu üben. Dazu stehen die unterschiedlichsten Methoden bereit: Verkäufer, die ihre Fantasie schweifen lassen, indem sie eine Ausstellung oder ein Museum besuchen und sich kontemplativ in ein Gemälde versenken, oder die mit wachen Sinnen Naturerscheinungen auf sich wirken lassen, berichten, dass sie auf diese Art und Weise das reine Fühlen und Betracht-

ten gelernt hätten, ohne das Betrachtete und Empfundene immer gleich interpretieren und bewerten zu wollen. Oft stellt sich dann ein „Geistblitz“ ein, bei dem in einem Moment vollkommener Klarheit etwa eine Problemlösung aufscheint. Die Lösung lag quasi „auf der Straße“, der Verkäufer war aber nicht fähig, sie zu erkennen.

Wichtig ist, den Perspektivenwechsel zu trainieren: Damit ist zum einen die Fähigkeit gemeint, eine Meta-Perspektive einzunehmen. Der Verkäufer steigt gleichsam auf den Berg und betrachtet von oben – aus der Distanz und der Helikopterperspektive – den Kunden, das Beratungsgespräch, den Verkaufsprozess. Die Konzentration aufs Detail versperrt den erweiterten Blick aufs Ganze, auf die nicht immer naheliegende beste Lösung, auf die aus der Nähe kaum zu erkennenden Veränderungen, die sich im Laufe des Kundengesprächs ergeben. Dort oben in luftiger Höhe löst sich die Verstrickung in die Einzelheiten der gegenwärtigen Situation und die Fokussierung auf eine bestimmte Betrachtungsweise auf. So ist eine bessere Analyse der Situation und der Kundenwünsche möglich.

Zum zweiten ist mit „Perspektivenwechsel“ ein Positionswechsel gemeint, das Sich-Einfühlen in den Kunden. Das Spiel mit den Perspektiven führt dazu, dass der Verkäufer mehrere Meinungen und Ansichten durchspielen kann. Er hat sich der Ego-Brille entledigt und setzt sich, im übertragenen Sinne, nacheinander mehrere Brillen auf – nämlich die des jeweiligen Kunden.

Bei der Wahrnehmung der inneren Stimme spielen wieder die körpersprachlichen Signale eine Rolle: Die innere Stimme äußert sich häufig durch ein Kribbeln in der Bauchgegend, den Kloß im Hals, die Verspannung in Schultern oder Rücken.

Die Körpersignale weisen auf bewusste und unbewusste Erfahrungen hin und deuten ein gegenwärtiges Ereignis auf dem Hintergrund dieser Erfahrungen. Darum sollte der Verkäufer diese Signale nicht beiseite schieben, sondern zu deuten versuchen. Dabei hilft es, wenn der Verkäufer intuitive Erlebnisse und Erfahrungen schriftlich festhält. Denn vielleicht lässt sich ein Muster erkennen, das darauf hinweist, in welchen Situationen sich die innere Stimme und der innere Berater auf welche Art und Weise gemeldet haben. So lassen sich etwa jene Körpersignale besser einschätzen und interpretieren. Wer weiß, dass ein Kribbeln im Bauch stets dann auftritt, wenn sich eine positive Entscheidung andeutet, sich bei eher negativen hingegen der Rücken verspannt, dem steht neben dem rationalen ein weiteres Entscheidungskriterium zur Verfügung.

Mittlerweile ist sich die Forschung sicher, dass der Empfang intuitiver Botschaften mit der Fähigkeit zusammenhängt, die Aktivitäten beider Gehirnhälften zu synchronisieren. Auch dies lässt sich trainieren – allerdings bedarf es dazu spezieller Übungen, die in einem Training oder Seminar unter fachkundiger Anleitung durchgeführt werden sollten. Langjährige Erfahrungen in Schulungen von Mitarbeitern in unterschiedlichen Unternehmen bilden die Voraussetzung für praxisbezogene Anleitungen. Ziel ist es, Zugang zu Informationsebenen zu erlangen, die dem sonst willensbeeinflussten und kontrollierenden, deduktiv vorgehenden Alltagsverstand zumeist verschlossen bleiben. Ein Wettbewerbsvorsprung lässt sich erst dann verwirklichen, wenn die Ratio sich durch die Vorteile der Intuition erweitern lässt. Diese Symbiose erlaubt es, Unerreichtes zu erreichen – selbst da, wo es nicht vermutet wird.



Der Lexus RX 350 bildet eine Synthese aus der enormen Vielseitigkeit eines Kombis, dem kultivierten Komfort einer luxuriösen Limousine und den grenzenlosen Einsatzmöglichkeiten eines allradgetriebenen Offroaders. Foto: dpp

Lexus RX 350: sportlich, flexibel und alltagsgerecht

dpp. Das Angebot moderner SUV wird immer mehr verfeinert. So verkörpert z.B. der neue Lexus RX 350 die Weiterentwicklung des weltweit erfolgreichsten Sports Utility Vehicles im Premium-Segment. Mit seinem dynamischen Antrieb, seinem stabilen, ausgewogenen Fahrwerk und seiner intelligenten Innenraumgestaltung vereint das allradgetriebene SUV sportliche Attribute mit enormer Flexibilität und alltagsgerechter Variabilität. Ein neuer 3,5-Liter-V6-Benzinmotor, der 276 PS leistet und ein maximales Drehmoment von 342 Nm entwickelt, sorgt für fahrdynamisches Potenzial. Damit vergehen nur knapp acht Sekunden, bis aus dem Stand die 100-km/h-Marke erreicht wird. Der Gesamtverbrauch von gerade mal 11,2 Litern auf 100 km darf bei den

Sechszylinder-Benzinmotoren im Premium-SUV-Segment als günstig bezeichnet werden. Neben hochwertigen Materialien und exzellenter Verarbeitung verfügt der Lexus RX 350 über intelligente Technik wie das dynamisch geregelte Kurvenlicht AFS und die innovative Luftfederung mit Niveauregulierung.

Zum Thema Komfort: Durch zusätzliche Dämmstoffe, aerodynamischen Feinschliff und eine neue akustische Windschutzscheibe reduzieren sich Geräusche im Innenraum auf ein Minimum. Dadurch kommen die überragenden Hi-Fi-Qualitäten des neuen Lexus Multimedia- und Navigationssystems mit Mark Levinson® High-End-Audiosystem und DVD-Wiedergabefunktion noch beeindruckender zur Geltung.

Vater der Marktwirtschaft, in seinem wichtigsten Werk „Der Wohlstand der Nationen“: Man dürfe Führungskräfte nicht „das Geld anderer Leute“ anvertrauen, weil „Nachlässigkeit und Verschwendung“ unabwendbar seien, wenn sich Unternehmen zu Kapitalgesellschaften zusammenschließen würden. Das Privateigentum sei für ESTATISTEN und Konzernvorstände Spielball ihrer egoistischen Machtinteressen.

„Hier greifen dieselben Mechanismen wie bei der umverteilenden Staatsbürokratie. Mit Marktwirtschaft hat das Ganze wenig zu tun. Im aktuellen Kapitalismus-Streit gibt es einige Heucheleien und Wirrungen. Liberale, Sozial- und Christendemokraten, Lobbyisten, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände führen die üblichen Schaukämpfe“, kritisiert Gün-

nar Sohn in der aktuellen Ausgabe von NeueNachricht, die sich mit den Irrlehren im Management beschäftigt. „Wenn es in Deutschland wieder aufwärts gehen soll, muss man den unternehmerischen Mittelstand stärker beachten und klar abgrenzen von den Großkonzernen“, fordert Lange. Als richtungweisend gelte auch heute noch einer der Väter der Sozialen Marktwirtschaft, der ordoliberalen Wissenschaftler Wilhelm Röpke (1899–1966): „Je geringer die Zahl der Selbstständigen und je typischer für unsere Zeit der Großbetrieb und die Massenorganisation wird, um so mehr büßt die Marktwirtschaft ihre Vorteile gegenüber dem Kollektivismus ein, um so bedenklicher wird in ihr das Geflecht der menschlichen Beziehungen, und zwar durch die Konzentration, die sich innerhalb der Marktwirtschaft vollzieht“, so Röpke.

Konzernvorstände sind keine Unternehmer:

Semantischer Etikettenschwindel der politischen Meinungsführer

Auch durch ständige Wiederholungen wird man ein Vorurteil wohl nicht so schnell aus der Welt schaffen, dass viele Bürger den Unterschied von Unternehmern und angestellten Managern und mittelständischen Unternehmen und großen Konzernen nicht kennen. Ein Grund für dieses Unwissen liegt darin, dass Massenmedien, aber sehr intensiv über Großunternehmen berichten. Hellfried Schmidt, verantwortlicher Redakteur des P.T. Magazins für Wirtschaft, Politik und Kultur, <http://www.oppt.de>, rückt im aktuellen Heft seiner Mittelstandszeitschrift die Fakten zurecht.

„Was verbindet die Großunternehmen Lufthansa, BASF, Deutsche Bank, MAN und TUT“, fragt Schmidt. Sie zählten im Jahr 2004 zusammen 357.020 Mitarbeiter. Ein Jahr zuvor seien es noch fast 20.000 mehr gewesen. Und obwohl ihre Umsätze fast unverändert blieben, seien ihre Gewinne um bis zu 140 Prozent gewachsen. Den Nachrichtensendungen in Fernsehen und Radio sowie den großen Printmedien waren das mehr als 3000 redaktionelle Erwähnungen wert. Die Internet-Suchmaschine Google findet fast 50 Millionen deutsche Webseiten, die sich mit diesen Unternehmen beschäftigen, schreibt Schmidt. Der Mittel-

stand sei diesen Medien allenfalls eine Randglosse wert. An den Leistungen dieses Standes könne dies aber nicht liegen.

Der P.T.-Chefredakteur zieht die 2992 Unternehmen heran, die in den letzten beiden Jahren deutschlandweit für die Auszeichnung mit dem „Großen Preis des Mittelstandes“ nominiert wurden: „Gemeinsam beschäftigen diese 2992 kleinen und mittleren Unternehmen 356.364 Mitarbeiter, nur unwesentlich weniger als die oben genannten fünf Großunternehmen. Im Gegensatz zu diesen haben sie aber allein im letzten Jahr 24.839 neue Arbeitsplätze geschaffen. Sie verzeichnen einen Fünf-Jahres-Wachstum von 31 Prozent bei Arbeitsplätzen, 37 Prozent bei Ausbildungsplätzen und 42 Prozent beim Umsatz.“

Kleine und mittelständische Unternehmen leisten etwas für das Gemeinwesen, obwohl ihre Medienpräsenz oft nur lokal begrenzt ist: „Mit rund vier Milliarden Euro jährlich tragen sie zur Finanzierung des Gemeinwesens bei: Sie führen etwa 1,4 Milliarden Euro Umsatzsteuern, ca. 1,8 Milliarden Euro Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherungsbeiträge sowie Lohnsteuern ihrer Beschäftigten und rund 800 Millionen Euro Einkommens- und Körperschaftssteuern ab.

Durchschnittlich haben sie in den letzten fünf Jahren 43.300 Euro je Arbeitsplatz investiert und sichern eine Ausbildungsquote von 7,3 Prozent.“ Die Erfolgserfahrungen dieser Frauen und Männer würden oft gering geschätzt, meint Schmidt, dabei müssten gerade diese Unternehmer gefragt werden, wie es in Deutschland vorgehen kann.

„Zurzeit kommt es ja sogar noch schlimmer“, schreibt NeueNachricht-Chefredakteur Ansgar Lange, <http://www.neuenachricht.de>, in der Winterausgabe des Wirtschafts magazins NeueNachricht (Erscheinungstermin 22. Dezember 2005). „In seltener Eintracht und Einfalt von Steinbrück bis Stoiber ergeben sich die Berliner Großkoalitionäre im Unternehmer-Beschimpfen. Die neue Kanzlerin verlangt sogar nach mehr Ehrfurcht, nur weil die Politiker von SPD und Union seit dem 18. September ein paar Nachtschichten einlegen mussten. Die Larmoyanz einiger Politiker ist unerträglich. Und Unternehmer können dann schnell als Feindbild herhalten, um von eigenen Versäumnissen abzulenken. Leider unterscheiden einige Politiker nicht mit der nötigen Sorgfalt zwischen der unternehmerischen Verantwortung von Mittelständlern und der Hire-and-fire-Mentalität einiger

Konzerne. Doch war es in der Bundesrepublik eigentlich schon immer so. Im 20. Jahrhundert war dies nur in den fünfziger Jahren anders, als die Zigarre schmauchenden Firmenkaptäne ein Symbol waren für die Dynamik der Wiederaufbau- und Wirtschaftswundergesellschaft. Bei einer Umfrage vor fünf Jahren gaben 59 Prozent der Westdeutschen und 76 Prozent der Ostdeutschen an, dass Unternehmer Ausbeuter seien. Dass der Kapitalismus in Deutschland keine Lobby hat, ist keine selbstgerechte Klage von Interessengruppen, die nie zufrieden sind. Studien belegen die These, dass Unternehmer häufig als Feindbild herhalten müssen.“

Wenn Politiker in Talkshows von egoistischen „Unternehmern“ fabulieren, die satte Gewinne erwirtschaften und trotzdem Arbeitsplätze abbauen, meinten sie selten Unternehmer, sondern Konzernmanager der Deutschen Telekom, Deutschen Bank oder von Daimler Chrysler. „Mit diesem semantischen Etikettenschwindel schüren die politischen Meinungsführer die Ressentiments gegen das Unternehmertum“, kritisiert Lange. Vorstände von Dax-Konzernen seien keine Unternehmer und auch keine Eigentümer. Davor warnte 1776 schon Adam Smith, der Ur-

Michael Gerstmann

Erfolgsfaktor Menschenkenntnis

Im Vertrieb ist es besonders wichtig, Kunden mit ihren Gefühlen, Bedürfnissen und Absichten richtig einschätzen zu können. Ohne Menschenkenntnis ist der Misserfolg vorprogrammiert. Die gute Nachricht: Ein feines Gespür für Zwischenmenschliches kann jeder entwickeln.

Die erfolgreichen Verkäufer zeichnet eine Fähigkeit besonders aus: Sie verfügen über außergewöhnlich gute Sensoren für alles Zwischenmenschliche, über ein soziales Feingespür und über eine faszinierende Menschenkenntnis. Damit nehmen sie tagtäglich ihre Kunden für sich ein. Gute Abschlusszahlen sind für diese Vertriebler dank ihrer Fähigkeit fast schon eine Selbstverständlichkeit.

Die Stärke dieser Menschen ist es, ihre Kunden mit großer Aufmerksamkeit zu behandeln, selbst scheinbar unbedeutende Reaktionen entgegen ihnen nicht. Mit einer an Telepathie grenzenden Präzision können

sie das Verhalten von anderen verstehen und sich einfühlen – dank einer ausgeprägten Sozialen Intelligenz.

Diesen Menschen passiert es nicht, dass sie ungeschickt von einem Fettnäpfchen ins andere treten oder dass sie es versäumen, sich auf ihr Gegenüber einzustellen. Im Gegenteil: Sie gewinnen die Menschen für sich, sie frustrieren sie nicht. Sie übersehen keine zwischenmenschlichen Signale, selbst im Eifer des Gefechts nicht oder weil sie zu sehr mit sich selbst oder der Sache beschäftigt sind.

Fortsetzung nebenstehend