

**Manfred G. Raupp**

# **Führen Überzeugen & Verkaufen**

**Basiswissen für Studium und Alltag**



**Für Dorothee, Katrin, Stefanie und Meike**



## **Inhalt**

<b>1. Entwicklung, Rolle, Kommunikation</b>	<b>13</b>
Der Mensch braucht zum Menschsein Kommunikation	13
Wir Menschen sind das Ergebnis unserer Abstammung und unserer Umwelt	14
Evolution und Entwicklungsbiologie	16
Die gesellschaftliche Hierarchie	20
Der Wettlauf zwischen Räuber und Beute	21
Intelligenz und Emotion	24
Die Gesellschaft und das Böse	25
Neid, Hass und Misgunst	26
Führung in der Informations- und Wissensgesellschaft	28
Der entwicklungsbiologische Unterschied der Geschlechter	30
Der Egoismus hat sich in Richtung Individualität veränd.	31
Der Einfluss des Geburtstags a. d. menschliche Verhalten	32
Die Menschheit auf dem Weg ins Matriarchat?	38
Exkurs – die Macht des Unterbewusstseins	40
Rollenverständnis - Glaube an was du tust – tue es aus Überzeugung!	42
Der Mensch als Teil der Natur	43
Das Gehirn	48
Intelligenzquotient, emotionale Kompetenz und künstliche Intelligenz	55
Der Intelligenzquotient	55
Emotionale Kompetenz	56
Künstliche Intelligenz und Kommunikation	58
<b>2. Grundlagen der Sprache</b>	<b>60</b>
Sprache ist die Basis jeden Überzeugungstransfers und Verkaufs	60
Geschriebene und gesprochene Sprache	66
Hochsprache und Umgangssprache	68
Welthilfssprachen	70
Fremd - Sprache, das Ausgeliefert sein	71
Fremde Kulturen und Sitten	74

Situationsgerechte Gesprächsführung	76
Lob und Tadel im richtigen Maß	77
Jungen und Mädchen kommunizieren unterschiedlich	79
Der Verkaufsmanager und die Sprache	80
Führen und Überzeugen	81

### **3. Kreativität besitzt jeder 82**

Die Anforderungen an die Kreativität wandeln sich im Zeitverlauf	82
Seit der Vertreibung aus dem Garten Eden braucht die Menschheit Kreativität zum Überleben	85
Kreativität – die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens	95
Ebenen der Kreativität	97
Kreativität – Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg	98
Der kreative Manager	99
Sie haben keine Angst vor dem Unerwarteten, Unbekannten oder Neuen	101
Sie können Ihre Mitarbeiter motivieren	102
Kreativität und Karriere	104
Ein Rezept für konstruktiven Nonkonformismus	105
Beeinflussung der Kreativität durch negative und positive Faktoren	109
Gewohnheiten und die Einstellung zur Sache	111
Das persönliche Risiko	111
Urteilkraft und Erfahrung gegen Phantasie und Vorstellungsvermögen	112
Positive Faktoren der Kreativität	113
Motivationsfähigkeit	115
Praktische Anwendung und Techniken der Kreativität im Brainstorming	117
Die vier Grundregeln des Brainstorming	117
Die Brainstormingsitzung	117
Nachbearbeitungen und die Bewertung von Ideen	123

Komplizierte Zusammenhänge verstehen  
und weitervermitteln 125  
Wie können wir die Zukunft gewinnen! 127

#### **4. Grundlagen des Marktes 129**

Was nichts kostet ist nichts Wert 130  
Preisermittlung durch Angebot und Nachfrage 131  
Preiskontrollen und Inflation 132  
Elastizität von Angebot und Nachfrage 134  
Exkurs. Der Schweinezyklus 136  
Käufermarkt 137  
Verkäufermarkt 137  
Das Angebot 137  
Die Funktionen des Angebots 138  
Der Kunde und seine Kaufmotive 140

#### **5. Führen und verkaufen 142**

Verkauf ist der Versuch, einen anderen  
Menschen zu einer Handlung zu bringen 142  
Der Kunde im Geschäftsleben 144  
Grundsätzliches für das erfolgreiche  
Verkaufsgespräch 147  
Hochdruckverkauf und Kampfrhetorik 153  
Das Image des Verkäufers ist nicht gut 156  
Der erste Eindruck ist in aller Regel  
entscheidend für den Verkaufserfolg 157  
Behandeln Sie den Kunden zielgerichtet 160  
Stellen Sie sich auf den Sprachcode des  
Kunden ein 167  
Nur wer vom Nutzen seines Angebots für  
Kunden überzeugt ist, wird erfolgreich ... 172  
Produkt / Verwender Käufer Beziehung 173  
Die psychologische Einschätzung des Kunden 175  
Der extra- und introvertierte Verkäufer Typ 181  
Ethik des Verkaufs 182  
Überreden oder Überzeugen 186  
Wer fragt der führt das ist eine alte Weisheit 187  
Geschlossene Fragen 187

Offene Fragen 187  
 Vorteilsfragen mit Anhängsel sind im  
 Verkaufsgespräch meistens sehr hilfreich 188  
 Die Sprach-Melodie kann entscheidend sein 189  
 Zuhören ist eine aktive Tätigkeit 192  
 Kriterien der Verkaufsqualifikation 194  
 Der Verkaufserfolg ist oftmals an die  
 Kreativität des Verkäufers gekoppelt 196  
 Training des Verkäufers 196  
 Problemlösung durch laterales Denken 197  
 Marketing und Verkauf 201  
 Wünsche und Erwartungen des Einkäufers  
 an den Verkäufer 203  
 Verkauf vom Produzenten zum Handel 204  
 Der Idealhändler aus der Sicht der  
 Produzenten 205  
 Warenlager dürfen kein Ziel eines  
 Unternehmens sein 206  
 Preis und Menschenwürde 207  
 Die Stufen des Verkaufs in Stichworten 209

## **6. Preis und die Zahlungskonditionen 210**

Jede Konzession an den Kunden hat  
 ihren Preis 213  
 Reagieren Sie auf Preisattacken des  
 Kunden angemessen 214  
 Die Preisverhandlung als beliebte  
 Machtprobe 215  
 Nicht der Preis regiert die Welt 216  
 Das Preisgespräch gehört zum guten Ton  
 und zur Psychologie 217  
 Es kommt nicht auf den Preis an –  
 es ist der Wert! 218  
 Hochpreis-Produkte haben in der Regel  
 die Nase vorn 219  
 Trainierter Kunde fordert Verkäuferkunst 220  
 Der Preis ist kein zentraler Kauffaktor  
 in der Industrie 221

Verkaufserfolg durch den „hohen“ Preis	222
Der Preis als Strategieelement im Marketing	223
Billig-Angebote dienen dem Preisgespräch	223
Der „noble“ Preis kann nicht niedrig sein	224
Zeitdruck kann teuer sein oder auch nützen	226
Der Verkaufsabschluss kann auf verschiedene Methoden erfolgen	227
Ein guter Verkäufer kann auch nein sagen	227
Vertragsinhalte	228
Verkauf im Außendienst	229
Besetzung des Außendienstes	231
Die Aufgaben des Außendienstes	232
Besuchsplanung und Kosten des Außendienstes	223

## **7. Verkauf im Ausland 234**

Anforderung an den/die Verkäufer(in) im Ausland	235
Der Verkäufer im Auslandsumfeld	237
Kriterien für die Auswahl von Bewerbern für den Auslandsverkauf	240
Arbeitsplatz im Ausland	242
Auswahl von Bewerbern	243
Exportverkaufspolitik ist ein wichtiges Führungsinstrument	246
Exportorganisation unter Sonderbedingungen	247
Konsignationslager / Eigenlager	249
Verkauf im Ausland hat verschiedene Gesichter	254
Daten und Fakten vor dem ersten Verkaufsgespräch	258
Entscheidungsschritte eines Marketingkonzeptes	261
Vorbereitung eines Exportauftrages	262
„Inco terms“	264
8. Literaturverzeichnis bzw. weiterführende Literatur	266

Der Autor



## **Vorwort**

Im täglichen Leben, sowohl in der Familie, im Freundeskreis als auch im geschäftlichen Umfeld sind wir permanenten Identifikationsauforderungen, Kauf- und Verkaufsangeboten ausgesetzt. Bereits am Frühstückstisch bieten uns die Morgenlektüre, das Radio und das Fernsehen Kommentare und Produkte an, mit denen wir uns identifizieren können oder die wir ablehnen. Im Verlaufe des Tages werden wir mit Waren, Dienstleistungsangeboten und Meinungen konfrontiert, die wir akzeptieren und brauchen, uns wünschen oder aber selbst anderen Menschen anbieten. Das Gleiche gilt in der Dienstleistungsgesellschaft hinsichtlich der nachgefragten und angebotenen Serviceleistungen. Ob Hardware oder Software, alle Angebote wollen verkauft sein, bzw. suchen den Weg zum Verwender. Auch die Lern- und Identifikationsangebote von Eltern, Erziehern und Lehrern wollen verkauft sein.

Dieses Buch soll allen Menschen, die im Gespräch überzeugen wollen, Hilfestellung und Anleitung zur Selbstreflexion bieten. Dazu dient der erste Teil des Buches, in dem auf archaisch bedingte bzw. entwicklungs-biologisch angelegte menschliche Verhaltensweisen eingegangen wird. Nach einem Überblick über die kulturell-sprachliche Problematik der Kommunikation in der globalisierten Welt, bieten die folgenden Teile konkrete Handlungshilfen im Verkauf. Überzeugen im Gespräch kann nur demjenigen gelingen, der/die gleichermaßen Überzeugungskraft als auch die gelernte Überzeugungstechnik anwendet. Daneben ist für eine erfolgreiche Kommunikation vor allem auch Kreativität gefragt. Die Kreativität der Jugend geht im Rahmen der Erziehung und zunehmenden Erfahrung oftmals verloren, sie kann aber reaktiviert werden. Viele persönliche Anregungen zu Kreativität verdanke ich Heinz Hoffmann, dessen Gedanken ich im Kapitel Kreativität weitertrage.

Meine Aussagen basieren auf über 30 jähriger Erfahrung als Manager in der Lief Science Industrie sowie Marketing- und

Verkaufsseminaren in West- und Osteuropa insbesondere an der TA Universität in Prag.

Wenngleich alle Aussagen sowohl Frauen als auch Männer betreffen, so habe ich der leichteren Schreibweise wegen, in der Regel für den Verkäufer geschrieben. Die Studentinnen und Leserinnen dieses Buches mögen mir dies verzeihen. Im täglichen Kauf und Verkauf hat sich die Gleichberechtigung der Geschlechter zuallererst durchgesetzt, schließlich lassen sich die Erfolge der Führung und des Verkaufs leichter und konkreter messen als die Erfolge in langfristigen und strategischen Projekten.

Die Werke der zitierten Autoren finden sich im Literaturverzeichnis; auf Fußnoten wurde zwecks leichter Lesbarkeit verzichtet.

Herzlichen Dank meiner Ehefrau Dorothee für vielfältige Schreiarbeiten sowie Magister Michael Mauch für die lektorale Durchsicht des Manuskriptes und den Umschlagsentwurf.

Lörrach, 2002

## **1. Entwicklung, Rolle, Kommunikation**

### **Der Mensch braucht zum Menschsein Kommunikation**

Der Mensch braucht zum Leben Nahrung, Kleidung und Wohnung. Das sind die Grundbedürfnisse des Menschen. Aber wir wissen alle seit früher Jugend: „der Mensch lebt nicht vom Brot allein“!

Was wir neben den physischen Grundbedürfnissen für unser Menschsein brauchen ist: Zuwendung, Erziehung und Kommunikation. Im täglichen Leben treten wir permanent als Käufer und Verkäufer auf und dieses Wechselspiel macht uns in aller Regel Freude und Spaß, es sei denn wir fühlen uns „im täglichen Kampf ums nackte Überleben“, was der Himmel und unser persönliches Umfeld verhindern möge.

Nicht nur der Kauf von Waren und Dienstleistungen, sondern auch die Übernahme einer Ansicht oder Einschätzung ist ein Verkaufsvorgang, wenngleich ohne Geld und Warenfluss. Da eine Meinung in der Regel ohne kommerzielle Verluste wieder aufgegeben werden kann, wird die Übernahme der Meinung eines anderen nicht als Kauf und Verkauf empfunden. Auch im täglichen Warengeschäft ist das „Abkaufen der Meinung des Verkäufers“ die erste Stufe zum Abschluss eines Kaufvertrags. Für das positive tägliche Gefühl sollte jeder darauf achten, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass man jedem Tag zu Gewinnern zählt. Das bedeutet tägliches kommunikatives Engagement, denn der Erfolg kommt nicht wie „Manna vom Himmel“. Es sind in erster Linie die kleinen Dinge des Lebens, die uns als Gewinner fühlen lassen, wie etwas dazugelernt, ein Schnäppchen gemacht zu haben oder auch der bedrohlichen Situation der Verlustgefahr entronnen zu sein.

Der junge und auch der erwachsene Mensch braucht Kommunikation zum Gelingen seines Lebens. Er braucht für sein Lebensgefühl die Familie, die Freunde, die Lehrer, die Geschäftspartner und Mitbewerber, die politischen Freunde

und die Gegenspieler. Leben ist die Amplitude zwischen Glücksgefühl und Sorge, welche Meinung und welche Ware wir um welchen Preis kaufen oder verkaufen sollen, wollen oder können.

Bei einem Kommunikationsversuch, den Friedrich II - der Stauffer - im Mittelalter mit Säuglingen durchführen lies, war es dem Pflegepersonal verboten, den Säuglingen Zuwendung zu zeigen und mit ihnen zu sprechen - ausser Nahrungszufuhr und Reinigung erfolgte nichts. Das Ziel, die Ursprache der Menschheit zu finden, welche die Säuglinge unter sich entwickeln sollten, endete in einer Tragik; alle Kinder sind gestorben!

Ergo brauchen wir alle die Kommunikation, denn die Menschheit hat im Laufe der Evolution viele Instinkte verloren. Einerseits ist dies gut, andererseits ergeben sich daraus Konsequenzen auf unsere Verhaltensnotwendigkeit. Wir sind dazu gezwungen lebenslang zu lernen und zu debattieren und wenn wir dies mit einem positiven Lebensgefühl tun und uns dabei auf das Machbare beschränken, wird uns das tägliche Kaufen und Verkaufen Lebensgenuss und Freude bereiten.

### **Wir Menschen sind das Ergebnis unserer Abstammung und unserer Umwelt !**

Unser Leben ist geprägt durch unsere Genetik d.h. unsere Erbfaktoren, die wir von Vater und Mutter erhielten (etwa 32 000 Gene). In diesen Genen sind unsere Anlagen und Konstitutionen verschlüsselt enthalten. Aber erst durch unsere Erziehung und die Prägung durch unsere Umwelt werden wir zu selbständigen Menschen. Es ist kein Lebewesen auf dieser Erde bekannt, das länger und intensiver von seinen Eltern gepflegt werden muss und das so intensiver Kommunikation bedarf, um handlungsfähig zu werden und gesund zu bleiben wie der Mensch. Der Einfluss der Umwelt auf unsere Bedürfnisse ist enorm, das heißt viele Wünsche hängen sehr von unserem direkten Umfeld ab. „Sage mir mit wem du gehst

(wer deine Freunde sind) und ich sage dir wer du bist“ - ist eine alte Volksweisheit. Die Familie, unsere Lehrer und unser Freundeskreis prägen uns und beeinflussen uns besonders stark in der Jugend. Ob wir es eingestehen wollen oder nicht, es ergeben sich aus diesen Kontakten persönliche Entwicklungen, Bereicherung, Freude, Gefahren und Chancen.

Gleich nach der Geburt führt die Mutter ein verbales und nonverbales „Verkaufsgespräch“ mit ihrem Neugeborenen. Dem angeborenen Saugreflex kommt dem „Produktangebot“ der Mutter bekanntlich Milch (damit du groß und stark wirst) sehr entgegen und wird als Bedürfnisbefriedigung empfunden. Der entscheidende Punkt in dieser Handlung liegt im beiderseitigen Nutzen für Mutter und Kind. Die Mutter liefert sozusagen auf Kredit und erwartet später die entsprechende Zuwendung des Kindes. Kaufen und verkaufen ist also eine höchst emotionale Erfahrung die uns lebenslang begleitet. Sogar die abgebrühtesten Manager der Großindustrie gestehen gelegentlich ein, viele große Investitionsentscheidungen mit hohem emotionalen Anteil entschieden zu haben.

Schon in früher Jugend ahnen wir, dass langfristige Beziehungen im persönlichen oder geschäftlichen Bereich nur dann funktionieren, wenn Aufwand und Ertrag auf beiden Seiten als ausgeglichen betrachtet werden. Wichtig scheint dabei die Empfindung zu sein, dass Geschäftsbeziehungen erfolgreich verlaufen, wenn die Balance des Nutzens für beide Partner mit Daten und Fakten messbar sind.

Wenngleich die oben gemachten Aussagen zu den Basisprinzipien unseres Lebens führen, so verändern sich mit dem Alter die Perspektiven und Bedürfnisse. Hinzu kommen zu dieser Tatsache die entwicklungsbiologisch bedingten Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

## **Evolution und Entwicklungsbiologie**

Die Menschheitsgeschichte beginnt etwa vor 1,5 Millionen Jahren mit dem Homo erectus, der sich zum Homo sapiens weiterentwickelte. Während der Wärme- und Kälteperioden als auch der Regionen haben sich die Menschen entsprechend unterschiedlich entwickelt. Noch heute sind erhebliche Kultur- und Sprachunterschiede zwischen den einzelnen Erdteilen zu konstatieren. Neben den hochentwickelten Kulturen in weiten Teilen der Welt sind auch noch auf der Steinzeitstufe stehende Bevölkerungsgruppen Neuguineas und Ozeaniens zu finden. Zusätzlich zu den bewusst gesetzten Zielen und Absichten, sowie gesellschaftlichen Sachzwängen beeinflussen auch biologische Gesetze unser Handeln. Diese biologischen Verhaltensnormen sind unabhängig davon wirksam. Durch kulturelle Verhaltensnormen werden sie verändert oder erweitert – aber mit einem erheblichen Zeitverzug.

Der steinzeitliche Jäger und die Sammlerin konnten sich noch völlig als Teil der Natur betrachten. War das Nahrungsangebot erschöpft, zog man weiter. Es genügte ein sehr begrenzter Bewusstseinshorizont – ausgenommen die Erziehung der Kinder.

Erst mit Übergang zur sesshaften Lebensweise musste der Bewusstseinshorizont erweitert werden. Viehzüchter und Pflanzler bzw. Ackerbauern mussten ein Jahr vorausblickend die Ernährung sichern. Zusätzlich zur Saat kam die Bewachung bzw. Sicherung der Felder und des Viehs vor neidischen und/oder hungrigen Nachbarn. Pflugschare und Schwerter gehörten bereits zusammen. Dabei ist zu beachten, dass die bewusste Züchtung von Nahrungspflanzen erst vor ca. 8000 Jahren mit Weizen, Gerste und Mais begonnen hat, wie Vavilov der berühmte russische Naturforscher festgestellt hat.

Konflikte mit unseren biologisch bedingten Verhaltensnormen werden uns schnell deutlich, wenn wir unseren heutigen Lebensstil mit den Bedingungen zu Beginn der Menschheitsgeschichte vergleichen. Auf die durchschnittliche Tageslaufleistung eines Jägers der Frühzeit von 40 km kommen wir äußerst selten und dann meistens aus freiwilliger sportlicher Betätigung, wie beim Stadtmarathon.

In der langen Stammesgeschichte des Menschen haben sich erst in jüngster Zeit Entwicklungen ergeben von denen selbst unsere Urgroßeltern nur träumen konnten. Mobilität ohne körperliche Anstrengung und Spezialisierung der Tätigkeit unabhängig von Wetter und Jahreszeit sind nur zwei Beispiele. Während sich die Verhaltensmuster jahrhundertlang nur sehr langsam änderten, hat sich aus der Sicht der Entwicklungsbiologie eine immer schnellere Anpassungsnotwendigkeit ergeben. Bei Gefahrempfindung können wir nur selten davonrennen, unsere Verhandlungspartner sind mit Drohgebärden nicht zu beeindrucken. Das bedeutet, dass wir auf viele Situationen des Geschäftsalltags entwicklungsbiologisch nicht vorbereitet sind und daher unvernünftig reagieren oder unser überforderter Körper mit bekannten Zivilisationskrankheiten reagiert.

Situationen die aus entwicklungsbiologischer Sicht als Stress empfunden werden:

- Gruppen von mehr als hundert Individuen, die sich selbst organisieren und von Einzelnen nicht mehr überblickbar sind.
- Projektgruppen, die von außen nach Effizienzmassstäben organisiert werden, ohne klare Gruppenzugehörigkeit.
- Mehr Kontakte zu fremden denn zu vertrauten Individuen.
- Mehr Wissensvermittlung über technische Hilfsmittel wie Zeitung, Briefe, Telefon, Radio, Fernsehen und Internett statt persönlicher Kontakte.

- Zu hoher oder zu niedriger Anteil neuartiger Aktivität im Vergleich zu vertrauter Aktivität.
- Mehr passive als aktive Erfahrung.
- Rasant zunehmender technischer Fortschritt der die Erfahrung einer Generation bedeutungslos werden lässt und die sozialen Strukturen und Normen dramatisch verändert hat.
- Zunehmende Lern- und Arbeitskontakte zu Computern und abnehmende Lernkontakte zu vertrauten (vertrauenswürdigen) Menschen
- Mangelnde Direkterfahrung über das funktionieren unserer Umwelt und der Nahrungsproduktion
- Zahlreiche Einzelkinder, die mit nur einem Elternteil – meistens Mutter - aufwachsen und so nur wenige Kontakte zu vertrauten Familienangehörigen haben.

Obwohl unsere Umwelt überwiegend unseren Verstand und die Nutzung der ökonomischen Gesetze zu optimieren fordert, sind wir doch emotionale Wesen geblieben.

Wir wollen naturbedingt täglich unsere Beute jagen und am Abend der staunenden Familie das erlegte Wildbrett vorlegen – aber wir sind nur Jäger in einer großen hierarchisch gegliederten Jagdgesellschaft und oftmals nur der Empföhler und die Ausführungsperson von uns zugeteilten Aufgaben. Wir lachen zwar, wenn unsere Kinder am Abend fragen: „Papa haben wir jetzt wieder Geld“ – aber wir sind auch frustriert, weil die Aufgaben zu kompliziert sind um sie der Familie mit wenigen Worten verständlich zu machen. Wir dürfen unsere Freude nach einem gelungenen Coup nicht zeigen, weil dies die Konkurrenten sofort auf den Plan rufen würde. Einen Angreifer würden wir am liebsten unschädlich machen – wogegen unsere christliche Werteordnung und das Gesetz sprechen. Wir haben nachts unsere Alpträume, weil wir tagsüber nach ökonomisch logischen Gesichtspunkten entschieden haben und unser Gefühl sowie unsere Emotion anders geraten hatten. Wir leiden vermehrt unter Herz- und Kreislauferkrankungen, weil

wir gegen biologische Notwendigkeiten leben. Wir werden trotzdem älter als unsere Vorfahren, weil die moderne Medizin uns schützt und stützt. Wir sollten öfter in uns hineinhören, was unsere Emotion rät. Wir würden dann auch Verständnis für unsere Mitmenschen aufbringen. Die Zeiten der „Handgreiflichkeiten“ haben zum Glück hinter uns gelassen und solange wir uns an unseren Mitmenschen nur in Gedanken und nicht mit Worten und Taten rächen scheint ein Kompromiss zwischen biologischen Antriebskräften und Zivilisation möglich zu sein.

Allerdings zeigt uns das Verhalten von Minderheiten welches archaische Potenzial noch immer in uns Menschen steckt. Unsere staatliche Exekutive ist gut beraten, sich dieser Randalierer ungebremst und frühzeitig anzunehmen. Trotz aller Evolutionsbiologie können und dürfen wir nicht dulden, dass Leib und Leben von Mitmenschen durch Randalierer gefährdet, das Eigentum von Firmen und Mitmenschen gestohlen aber wegen ökonomischer Geringwertigkeit nicht bestraft wird. Die Jugend und die sie dominierende Gesellschaft, sich zur reinen Spaßgesellschaft entwickelt. Eine demokratische Gesellschaft braucht von der Mehrheit getragene Normen deren Einhaltung auch einzufordern ist, würden bei einem nicht verfolgten Einschreiten das geordnete Zusammenleben bedroht und zerstört.

## **Die gesellschaftliche Hierarchie**

Heute wissen wir, dass menschliches Leben durch ca. 32 000 Gene gesteuert wird. Bei der Vielfalt der Kombinationsmöglichkeiten die unser Aussehen, unsere Fähigkeiten und unsere Konstitution bestimmen, kann man sicher sein, dass jeder Mensch ein Original ist. Aus der Sicht der Entwicklungsbiologie strebt jedes Individuum danach, die Gene an eine nächste Generation weiter zu geben. Die Art der Gattenwahl spielt sich bei allen Arten unterschiedlich ab. Bei der Mehrheit der Arten in der Natur fällt das Weibchen die Entscheidung (der Gattenwahl). Dies war auch bis zur Sesshaftwerdung und Zivilisation des Menschen der Fall. Die Frauen wählten den männlichen Partner, der für sie der begehrtesten war. Die Männer mussten demnach, wie ihre Geschlechtsgenossen im Tierreich, um die Gunst der Frauen werben. Dies war der Fall, solange die Familien bzw. Sippen, als Sammler umherzogen.

Mit der ersten Einzäunung eines Gebietes, um Wildtiere zu domestizieren bzw. Nahrungsmittel gezielt anzubauen, änderte sich die vorherige Vorgehensweise. Nicht mehr der kräftigste, erfolgreichste und sanfteste Jäger erhielt den Vorzug. Vielmehr war der Beschützer der Familie der das große Eigentum hatte und verteidigte und durch kriegerische Auseinandersetzungen mit dem Nachbarn seine Fläche vermehrte in der Lage seine Gattin auszuwählen, da er für alle erreichbaren Mädchen eine gute „Partie“ darstellte. Die weitere Zivilisation und die meisten Religionen unterstützten die Vorherrschaft des Mannes nicht nur für die Verteidigung der Familie und Gemeinwesen sondern auch für die Gattenwahl.

Jeder Mensch hat verschiedene Gruppenzugehörigkeiten. Je exklusiver die Gruppe desto höher das Ansehen und die Hierarchiestufe in der Gesellschaft und desto erstrebenswerter für die Gattenwahl.

Durch eine Verhandlung, ein Gespräch oder gar Freundschaft mit gesellschaftlich sehr hoch stehenden Menschen erhöhen

wir uns selbst. Gerne dokumentieren wir der Umwelt, welcher Gruppierung wir angehören, wenn diese Ansehen und Exklusivität besitzt. Mit Statussymbolen zeigen wir unserem Umfeld welchen Rang wir in der Gesellschaft innehaben, bzw. welcher Gruppierung wir angehören.

Am deutlichsten gegliedert sind diese Symbole von Alters her beim französischen Militär. Die Rangzeichen der Schulterklappen zeigen deutlich, wer wem unterstellt ist und welche Rechte und Pflichten sich aus der Position ableiten lassen.

In der Gesellschaft spielen wir verschiedene Rollen. Durch Statussymbole versucht der Mensch die Akzeptanz in bestimmten Gruppen zu erreichen, bzw. sich für das andere Geschlecht interessant zu machen. Oftmals ist es auf den ersten Augenschein nicht leicht festzustellen, ob Personen tatsächlich wichtig sind, sich nur wichtig fühlen oder sich lediglich wichtig machen. Das am Revers oder Kleid getragene Abzeichen eines Clubs oder Vereins gibt Hinweise auf die gesellschaftliche Stellung oder die Tätigkeit in der Freizeit. Symbole dieser Art dienen in erster Linie zur einfachen Kontaktaufnahme mit fremden Menschen, geben aber auch Signale und Auskünfte hinsichtlich der Prinzipien des Trägers. Eine besondere Stellung hat sich in diesem Zusammenhang das T-Shirt erworben. Seit nunmehr zwanzig Jahren sind Vorder- und Rückseiten des T-Shirts als Informations- und Werbeflächen freigegeben. Nicht nur Schulabgänger informieren über den neuerworbenen Status, vielmehr wird diese Fläche bei Sport- und Freizeitclubs als Werbefläche an die Industrie verkauft. Näheres dazu wird im Kapitel führen und verkaufen erläutert.

### **Der Wettlauf zwischen Räuber und Beute**

In seinem Buch über die Entstehung der Arten hat Charles Darwin bereits Mitte des 19. Jahrhunderts dargelegt, dass im Bereich der Biologie immer derjenige überlebt und sich weiter vermehrt, der mit der Umwelt in seinem Lebensbereich am besten zurecht kommt. Da es in der Natur kein Vakuum gibt, ist der harte Selektionsprozess sowohl bei Pflanzen als auch

bei Tieren, ein Kampf um fressen und gefressen werden. Zum Teil ergeben sich in der Natur Symbiosen zwischen Nahrungsgebern und Gefahrabwehrern oder andere Arten der Gefahrabwehr durch Schnelligkeit oder Täuschung. Dabei kann man die aktive und passive Täuschung unterscheiden. Während ein Teil der Lebewesen durch die Vortäuschung von Größe und Kraft mit Erfolg den Gegner einzuschüchtern sucht, ganz im Stile von „mehr Schein als Sein“, ist die passive Täuschung auf das visuelle Angleichen des eigenen Körpers an die Umgebung ein beliebtes Versteckspiel.

Im Falle aktiver Täuschung können vom Signalgeber vier Verhaltensmuster beobachtet werden.

- Kooperation – bringt beiden Seiten Vorteile,
- betrügerisches Signalisieren – dem Empfänger wird ein Nachteil vorgespielt
- boshaftes Signalisieren – das sowohl Sender als auch Empfänger keine Vorteile bringt,
- versehentliches Signalisieren – mit meist negativen Folgen für den Sender.

Das kooperative Signalisieren ist eine Einladung zur Gemeinsamkeit – meistens mit der Absicht der Vermehrung. Das betrügerische Signalisieren hat meistens zum Ziel, einen Gegner in eine Falle zu locken. Beide Signalarten sind vorteilhaft für den Sender und im Falle der betrügerischen Absicht zum Nachteil des Empfängers. Daneben gibt es noch boshaftes Signalisieren, das keinerlei Vorteile für Sender und Empfänger hat und das versehentliche Signalisieren, das dem Empfänger des Reizes Vorteile verschafft.

Sommer geht in seinem Buch „Lob der Lüge“ – Täuschung und Selbstbetrug bei Tier und Mensch – auf diesen Bereich ein. Wichtig ist die Feststellung, dass Täuschung in der Natur zum Zwecke des Überlebens und der Erhaltung der Art geschieht. Bei Menschen kommt es jedoch nicht nur zur Täuschung sondern zur Lüge. Der Unterschied liegt darin, dass

Menschen in der Lage sind, entgegen dem eigenen Wissen und der eigenen Erfahrung lügen können.

In der zwischenmenschlichen Kommunikation kommen drei verschiedene Arten von Lügen vor:

- Die gemeine bzw. verbrecherische Lüge
- Die Notlüge
- Die soziale Lüge

Alle Soziologen sind sich darin einig, dass ein friedliches Zusammenleben in unserer Gesellschaft ohne soziale Lüge nicht möglich ist. Die soziale Lüge wird dann angewendet, wenn bei einem wahren Ausspruch der eigenen Empfindung, die Harmonie in einer Gruppe dramatisch gefährdet würde. Es gehört zum guten Ton, das Erscheinungsbild von Vorgesetzten und deren familiären Umfeld verbal positiv zu bewerten. Auch die Leistung von Gruppenmitgliedern wird oftmals aus Gründen der besseren Motivation für die Zukunft, eher gelobt als getadelt. Im allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass soziale Lügen niemandem schaden, weshalb sie sicherlich eher vertretbar sind.

Die Notlüge wird immer dann in der Gesellschaft gebraucht, wenn Nachteile für eine Gruppe abgewendet werden müssen oder ein großes strategisches Ziel nicht gefährdet werden soll. Die Notlüge dient demzufolge der Abwendung eigener humaner und ökonomischer Nachteile. Selbst die Gerichte gehen davon aus, dass Angeklagte das Recht zur Notlüge besitzen.

Die gemeine Lüge hat den eigenen Vorteil zum Zweck und nimmt dabei den erheblichen Nachteil von Mitmenschen billigend in Kauf. Sie wird in allen Kulturkreisen verabscheut. Allerdings geben vor allem fundamentalistische Vertreter von Religionen ihren Mitgliedern die Freiheit, Mitglieder anderer Religionszugehörigkeiten zu belügen und notfalls zu manipulieren. Auf die Besonderheit dieses Umstandes wird im Bereich Verkauf besonders eingegangen.

Wichtig scheint an dieser Stelle der Hinweis, dass es uns in der Regel nicht gelingt, eine verbale Lüge in vollkommenem Einklang mit unserem Körper und unseren Gesten zu übermitteln. Unsere Gesichtsmuskulatur, unsere Augen- und Handbewegungen gehorchen in aller Regel unserem Unterbewusstsein, während die Sprache unserem Willen gehorcht. Nur begnadete Schauspieler sind in der Lage die Motorik des Körpers dem eigenen Willen unter zu ordnen.

### **Intelligenz und Emotion.**

Im Laufe unseres Lebens lernen wir durch vielerlei Kommunikation mit anderen Menschen, uns ein Selbstbildnis zurecht zu legen. Alle Menschen, die mit uns kommunizieren, machen sich ihr eigenes Bild über unsere Verhaltensweisen und Tätigkeiten. Mit Statussymbolen versuchen wir unserer Umwelt zu signalisieren, welcher Gruppe wir zugehören, welche Fähigkeiten wir besitzen, welche Ausbildung wir haben und welche hierarchische Stellung wir in der Gesellschaft bekleiden. Da es für die meisten Gruppierungen und Stellungen in der Gruppe übernommene Vorurteile gibt, wir aber gleichzeitig mehreren Gruppierungen angehören, kann und wird das Fremdbild sehr stark variieren.

Wichtig im Zusammenleben mit anderen Menschen ist der sogenannte emotionale Quotient (EQ). Wer über emotionale Kompetenz verfügt, kann leichter das politische Klima oder die soziale Wetterlage einer Diskussion abschätzen und die Balance einer Entscheidung zwischen Ökonomie, Ökologie und Motivationserhaltung im sozialen Umfeld abschätzen.

## **Die Gesellschaft und das Böse**

Die offene Gesellschaft westlicher Prägung, die seit der Wende 1989, auch im Osten viele neue Anhänger gewann, ist jetzt gefordert, terroristische Bedrohungen zu überleben. Zwar dürfte der aufklärerische Traum zu Ende sein, wonach mit anschwellendem Handel und steigendem Reichtum der Nationen, die Not, der Krieg und das Böse von der Welt verschwinden könnten. Das alte Sprichwort „Es wächst kein Baum bis in den Himmel“, hat seine Grundlegung in der natürlichen Konkurrenz, in unserer Entwicklungsbiologie. Es gibt genügend Hinweise dafür, dass wirtschaftliche Erfolge von Einzelpersonen, Familien, Sippen, staatlichen Gesellschaften, Neid und Missgunst anderer Menschen herausfordern und deshalb verteidigt werden müssen. Wer pflügt, muss auch seinen Acker verteidigen. Also nicht nur Schwerter zur Pflugscharen, sondern auch Pflugschare zu Schwertern.

Seit dem Abbau des Eisernen Vorhangs zwischen Ost- und Westeuropa ist es für Staatsgesellschaften schwieriger, einen neuen Ort des Bösen auszumachen. Das Böse hat nicht abgenommen, ist aber diffus, kapillar, allgegenwärtig in unserer Welt. Die freiheitliche Gesellschaftsordnung erzeugt bei vielen Menschen, die in einer stark hierarchisch gegliederten Gesellschaft mit Kommandostrukturen aufgewachsen sind, Angst und Schrecken. Dabei ist es unerheblich, ob diese Führungsprinzipien aus staatlichen oder religiösen Strukturen kommen. Die Freiheit der eigenen Entscheidung wird für Menschen mittleren Alters bereits als Wolke der Glückseligkeit oder als Bedrohung empfunden.

Der islamische Fundamentalismus hat atavistische Ansichten übernommen, die noch aus dem Mittelalter stammen. Demnach muss der Islam mit Feuer und Schwert ausgebreitet werden. Wenngleich dieser Fundamentalismus nur von einer Minderheit vertreten wird, so zeigt sich doch grundsätzlich, dass in vielen Fällen Minderheiten das Leben der Mehrheiten drastisch verändern und die Politik enorm beeinflussen

können. Die Trittbrettfahrer der Wissensgesellschaft, die sich in den Metropolen Westeuropas bewegen und die technische Baukästen des Wissens für mörderische Anschläge oder zumindest zur Durchsetzung ihrer Interessen benutzen, ist Wirklichkeit geworden.

Aus biologischer Sicht ist jede belebte Art dieser Erde darauf programmiert, Eigennutz und eigenes Überleben für sich und die eigene Gruppe durchzusetzen. Der Gesellschaft muss dringend geraten werden, sowohl gegen die Kommandogeber von Kamikazefliegern, als auch von Nagelbombenterroristen vorzugehen. In der Natur gibt es kein Vakuum. Nur klare Reaktionen auf Aggressionen können eine weitere Eskalation verhindern.

### **Neid, Hass und Missgunst**

„Der 11. September 2001 wird als jener Tag in die Weltgeschichte eingehen, an dem die westliche Zivilisation eine Ahnung davon bekommen hat, was die Vision vom Endkampf zwischen Gut und Böse vor dem jüngsten Gericht bedeuten könnte,“ so schrieb Günther Nonnenmacher zwei Tage danach in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

Die Fassungslosigkeit und das Entsetzen, das sich in aller Welt nach diesem Anschlag auf die freiheitliche Weltordnung verbreitete, zeigt, wozu Menschen aus Neid, Hass und Missgunst in der Lage sind. Es sind die niedrigen Instinkte aller Lebewesen, nicht nur im Kampf um das eigene Überleben, nicht nur vom Hunger getrieben, sich die Grundbedürfnisse zu beschaffen, sondern auch aus Neid, Hass, Missgunst unter dem Deckmantel von Religionen und Pseudo-Moralvorstellungen sich das Recht anzumaßen, andere Bevölkerungen und Bevölkerungsgruppen in ihrer Entwicklung zu stören, ja sogar zu vernichten. Es bleibt dem „Homo sapiens“ vorbehalten, sich moralisch und rechtlich über andere Menschen zu erheben und mit Gewalt die Ansichten auf andere Menschen zu übertragen. Nicht alle monotheistischen Religionen haben eine Aufklärung im

europäischen Sinne erlebt und die auf der Basis von Aristoteles beruhenden humanistischen Ideale realisiert.

Im Tierreich finden zwischen rudelführenden Tieren Positionskämpfe statt, deren Ziel es ist, die Auswahl der besten und fittesten Organismen zur Erhaltung der Art, d.h. zur weiteren Vermehrung sicher zu stellen. Dagegen hat der Mensch seit seiner Zivilisation gelernt, den von ihm gepflügten Acker nicht nur zu verteidigen, sondern seinen Einflussbereich auszudehnen. Die unrühmlichen Eroberungskriege der Menschheitsgeschichte, die aus reinem Machtstreben oder aus kulturell-religiösem Sendungsbewusstsein geführt wurden, haben gezeigt, wozu die Menschen fähig sind.

Mit den dramatischen Veränderungen in der modernen Technik der Mobilität und dem Informationstransfer, besteht nun auch für Splittergruppen die Möglichkeit, die Welt in Angst und Schrecken zu versetzen. In einer globalisierten Welt sind Gut und Böse nach wie vor existent. Das Dilemma liegt eher darin, dass in Notlagen leichter geholfen werden kann, aber in Fällen der Terrorabsichten nicht nur lokal sondern global Angst und Schrecken ausgebreitet werden kann.

Der Bevölkerung in den hoch zivilisierten Ländern wurde im September 2001 von Terroristen vorgeführt, wozu fanatisierte Terroristen in der Lage sind, wenn sie über ausreichende Finanzmittel verfügen.

### **Führung in der Informations- und Wissensgesellschaft**

Die Entwicklung der Menschheit vom autonomen Landwirt, dessen Aufgabe es war, die Familie mit Nahrungsmitteln zu versorgen, über die Industriegesellschaft zur neuen Informationsgesellschaft, ist nur ein kurzer Abschnitt von 100 Jahren unserer Menschheitsgeschichte. Die aktuellen Schlüsseltechnologien sind Mikroelektronik, Fertigungstechnologie, Kommunikationstechnik, Biotechnologie, neue Werkstoffe und Mikromechanik. Erkennbar ist seit Jahren eine Änderung der Arbeitsstruktur von der ablauforientierten Organisation hin zur Aufgabenorientierung sowie zu einem anderen Informationsmanagement. Wir beobachten in der freien Welt die Reorganisationen von Strukturen, in der immer weniger Menschen global relevante Entscheidungen treffen. Dabei ist den meisten Entscheidungsträgern bewusst, dass die Vorbereitung wichtiger Entscheidungen, ein ausgeklügeltes Informationsaustauschsystem zwischen Kollegen, Kunden und Lieferanten erfordert. Der Boom, der jetzt zur Jahrtausendwende bei den Informationsberufen beobachtet wird, beruht einerseits auf dem technischen Fortschritt der Computerindustrie und andererseits im Durchdringen der Welt durch das Internet.

Durch den Einsatz von neuen informationstechnischen Möglichkeiten und Lösungen wird der menschliche Engpass Wissen, Denken und Kommunikation zunehmend erweitert. Durchführungs- und Kontrollaufgaben der Produktion können durch Mess- und Regeltechnik automatisiert werden. Die Besonderheit der neuen Kommunikationstechnik ist der weltweite Informationsfluss durch Inter-, Intra- und Extranet welches dazu führt, dass Informationen mit Lichtgeschwindigkeit zwischen Sender und Empfänger ausgetauscht werden und damit Entscheidungen zu schnelleren Auswirkungen und Reaktionen führen bzw. führen können. Der in den letzten Jahren beobachtete Wertewandel unserer Gesellschaft führt aus einer uniformierten Massengesellschaft in viele kleine unterschiedliche Gruppen von Menschen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Lebens-

und Wertevorstellung. Die zunehmende Individualisierung in der pluralistischen Gesellschaft steht einer breiten ethischen und ästhetischen Konsensbildung antagonistisch gegenüber. Der Einzelne und nicht mehr die Familie, die Sippe, die Dorfgemeinschaft und der Verein wird als Institution erlebt, sondern das Vernetzen mit Gleichgesinnten in unterschiedlichen Bereichen. Trotz des starken Eigeninteresses des einzelnen Menschen ist dieser, mehr denn je, am Erfolg des eigenen Unternehmens interessiert. Er möchte dort, wo er erfolgreich arbeitet, Miteigentum besitzen, möchte aber auch gleichzeitig seinen Arbeitsplatz schnell und ohne Komplikationen aufgeben können, sobald er seiner Individualität angepasste günstigere Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten an anderer Stelle sieht.

Die Fähigkeit zu schneller Adaptation und die Lernfähigkeit und Lernwilligkeit der Mitarbeiter werden künftig zum Bewertungskriterium. Dazu müssen vor allem in der Informationsbranche Mitarbeiter sehr schnell auf eine höhere Führungsstufe gebracht werden, damit sie komplexere Aufgaben bewältigen können. Der Manager von morgen muss vor allem eine soziale Kompetenz haben. Wenn Kollegen und Mitarbeiter Gestaltungskräfte innerhalb eines Unternehmens sein sollen, muss sich der Manager auf diese Menschen einlassen und sich mit ihnen austauschen. Es gilt in Zukunft mehr denn je, in Arbeitsgruppen Probleme zu lösen und Konflikte zu bewältigen.

Wichtig ist, dass eine Gruppendynamik entsteht, die dazu führt, dass einzelne Kollegen ihre Ideen einbringen und dadurch laufend assoziative Unterstützung durch die Gruppe erfahren. Wer Informationen hat und über Fertigkeiten verfügt, will mitreden. Wo Mitbestimmung sein soll müssen die Einheiten aber klein bleiben, damit die unproduktive Funktionärstätigkeit im Zusammenhang mit den Gruppen unterbleiben kann. In künftigen Organisationen wird es zwar nicht weniger Strukturelemente geben, jedoch werden die vertikalen Strukturen einer stärker horizontal gegliederten Organisation weichen. Die Zeit des menschlichen Fließbandarbeiters nähert sich ihrem Ende.

Entwicklungsbiologisch kehren wir mit kleinen kreativen Einheiten wieder an unseren Ausgangspunkt zurück, dass die Arbeit eines Einzelnen wieder einen Sinn macht. Orientierung, persönliche Bestätigung und Bereicherung ist ein archaischer Wunsch der Menschen, auf den an anderer Stelle noch mal einzugehen ist.

### **Entwicklungsbiologische Unterschiede der Geschlechter**

Ob nun Adam der erste Mensch war wie es in der Bibel verzeichnet ist, oder die Entwicklungsbiologie von der Frau ausging, wie dies einige Entwicklungsbiologen postulieren, wollen wir hier nicht erörtern. Wichtig erscheint aber, dass jede neue Erkenntnisgewinnung bei Forschungsprojekten wie eine erneute Vertreibung aus dem Garten Eden erscheint, weil wir uns mit dem bekannten Wissen und den damit bekannten Chancen und Gefahren gemütlich eingerichtet haben. Neue Erkenntnis erzeugt weithin Unsicherheit und Angst.

Hier kommt es uns nun zunächst darauf an, auf die entwicklungsbiologischen Unterschiede der Geschlechter einzugehen und Konsequenzen für die Erziehung und Überzeugungstransfer darzulegen.

Am Anfang unserer Menschheitsgeschichte stand die klare Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau. Der Mann wagte sich täglich hinaus in feindliche Steppen und Wälder, um seiner Partnerin und seinem Nachwuchs Nahrung zu beschaffen. Im Rahmen seiner Aufgabe als Jäger entwickelte er einen ausgeprägten Orientierungssinn über große Distanzen. Um Beute zu erlegen, entwickelte er eine große Zielsicherheit. Er war Jäger und diese Tätigkeit über zehntausende von Jahren hat seine Sinne in Richtung Orientierung geschärft.

Die Frauen waren für den Schutz der Wohnung und die Versorgung und Erziehung des Nachwuchses zuständig. Das hat Ihre Sinne in Beziehung auf Verteidigung des Hausstandes und die Lehre von Sprache und Gehorsam der Kinder trainiert.

Entwicklungsbiologisch haben sich unter diesem Einfluss die Fähigkeiten von Mann und Frau unterschiedlich entwickelt. Auf die Konsequenzen dieser Entwicklung für Kommunikation und Verkauf werden wir im Kapitel führen und verkaufen noch nachfragend einzugehen haben.

### **Der Egoismus hat sich in Richtung Individualität verändert.**

Aus der Sicht der Kommunikation und der Individualität haben sich im Lauf der Jahrtausende dramatische Änderungen vollzogen. Nachdem Familien, Sippen, Völker Territorien als ihr Eigentum abgegrenzt hatten, kam als zweite große Revolution, die Ausbildung in Naturwissenschaften und Medizin hinzu. Man lernte, die Körner der größten Ähre nicht mehr aufzuessen, sondern aufzubewahren und als Saatgut im nächsten Jahr zu verwenden. In diesem Entwicklungsstadium wurde ebenso die Heilwirkung von Kräutern entdeckt. Wer der Natur ihre Gesetzmäßigkeiten ablauschte, konnte besser und länger leben. Besonders einschneidend erwies sich im Zusammenleben der Menschen die Erfindung des Geldes, das die Hortung von Werten ermöglichte und dadurch den konkreten Handel Ware gegen Ware überholte. Es bildeten sich Familien und Sippen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und unterschiedlichem Besitzstand. Allerdings waren alle Gruppierungen abhängig vom Schutz ihres Eigentums durch die Gesellschaft bzw. dem Risiko verbunden, dass bei Naturkatastrophen durch Feuer, Wasser, Erdbeben alles verloren gehen konnte.

Im Laufe des 19. Jahrhunderts kamen findige Köpfe auf die Idee, gegen diese Risiken des Lebens eine Versicherung anzubieten. Mit der Erfindung und Einführung von Versicherungen wurde die Voraussetzung weiter voranschreitender Individualisierung der Menschen geschaffen. Wer sich vor Verlusten durch Feuer und Wasser versichern kann, wer sich gegen Krankheit und Armut im Alter, sowie schuldhaftes Verhalten versichern kann, braucht nicht mehr so viele Mitmenschen, die in der Not helfen und

deshalb im täglichen Leben sensibel umgegangen werden muss.

Mit dem Generationenvertrag der Rentenversicherung haben wir uns die Verantwortung für die Versorgung unserer Eltern bzw. unsere eigene Versorgung in der Zukunft vorab bezahlt. Das Miteinander lässt sich dadurch auf ein Minimum reduzieren. Die nächste Schwelle hin zu noch mehr Individualisierung, steht mit der Gen- und Biotechnologie vor unserer Tür. Auch wenn die Mehrheit der Gesellschaft Klonung und Jungfernzeugung bei Menschen ablehnt, so ist dies eine Frage der Zeit bis die Akzeptanz auf breiter Basis besteht.

Jeder Mensch ist ein Egoist und handelt egoistisch im Rahmen dessen, was seine Umgebung zulässt. Zwar haben die Menschen unterschiedliche Lebensziele und unterschiedliche Absichten. Sogar derjenige der alle Habe den Armen gibt, handelt egoistisch in dem Sinne, dass er gegenüber seiner Umwelt als Altruist und Wohltäter eingeschätzt werden will.

### **Der Einfluss des Geburtstags auf das menschliche Verhalten.**

Vor mehreren hundert Jahren trennte sich die Astrologie von der Astronomie. Während die Astronomie mit naturwissenschaftlich mathematischen Methoden den Lauf der Sterne beschreibt, will die Astrologie den Einfluss der Sterne auf unser Leben prognostizieren und Handlungsanweisungen für ein erfolgreiches Leben geben. Obwohl Wallenstein trotz, oder wegen seines Glaubens an die Sterndeutung seinen Kampf verlor, nimmt der Glaube an die Wirkung die Sterne auf menschliches Leben zu. Inzwischen werden sogar Börsenentscheidungen und Terminierung wichtiger Tagungen vom scheinbaren Einfluss der Sterne begleitet. Horoskope in Regenbogenpresse und Internet verzeichnen auch in unserem aufgeklärten Zeitalter wachsenden Zulauf und wer ist nicht geneigt beim Friseur, wenigstens die Vorhersagen und Empfehlungen der letzten Woche nachzulesen, um

herauszufinden, ob nicht doch etwas richtig vorhergesagt wurde.

Neben den Prognosen beschreiben Astrologen das Verhalten von Menschen, abhängig von Ort und Zeit der Geburt. In unserem persönlichen Umfeld finden wir auch Menschen, auf welche die Charakteristika der Astrologen gut zu passen scheinen. Verhaltensunterschiede von Menschen, die in unterschiedlichen Monaten und unterschiedlichen Regionen der Erde geboren sind, sind zu beobachten. Diese Unterschiede ergeben sich, aus der Sicht der Biologie, jahreszeit- und regionsbedingt. Demnach dürfte der jahreszeitliche Natureinfluss größer als der „Sterneneinfluss“ sein, wenn es letzteren überhaupt geben sollte. Wissenschaftliche Beweise zu diesem Thema konnten im Rahmen der bisherigen Recherchen noch nicht gefunden werden.

Bis vor wenigen Jahren die Zentralheizungen und Klimaanlage in unseren Häusern Einzug hielten und wir die Vitaminisierung unserer Nahrung mit Pillen auffrischen konnten, gab es einen erheblichen jahreszeitlichen Einfluss auf die Entwicklung der Kinder abhängig vom Geburtstag bzw. Geburtsjahreszeit.

Die Schwangerschaft beim Menschen dauert bekanntlich ca. 9 Monate. In dieser beschützten Zeit wird der Fötus durch die Nabelschnur mit Nahrung versorgt. In den späteren Monaten nimmt er auch Informationen über die Umwelt der Mutter war.

Die Jahreszeiten wirken anregend fröhlich und oder dämpfend traurig. Dies bezieht sich sowohl auf die Tageslänge, Sonnenscheindauer, Temperaturen wie auch auf die entsprechenden Stimmungslagen der Schwangeren und dem Umfeld der werdenden Mutter.

Ohne allzu sehr auf Details einzugehen ist es augenfällig, dass ein frühlingsgeborenes Kind eine ruhige, kalte Zeit mit wenig Bewegung und geringer Vitaminversorgung der Mutter in eine

fröhliche Welt mit Sonne, aufkeimendem Leben der Natur, Wärme ohne beengende Kleidung und guter Vitaminversorgung hineingeboren wird.

Dagegen wird ein herbstgeborenes Kind aus der Fröhlichkeit der Bewegung in frischer Luft und guter Nährstoffversorgung der Mutter das erste halbe Jahr in einer dunklen, kalten und weniger gut versorgten Winterzeit erleben.

Vergleichen Sie einmal das Verhalten der Menschen in Ihrer Umgebung. Die astrologischen Beschreibungen unterschiedlicher Verhaltensweisen basieren auf jahrhundertlangen Beobachtungen von Menschen. Dass diese Beschreibungen oftmals stimmen, hängt aber nicht, wie von Astrologen behauptet vom Stand der Sterne während der Geburt ab, sondern vielmehr vom jahreszeitlichen Einfluss auf die Schwangerschaft und die Geburtsumgebung ab.

Dass viel für die Theorie von Verhaltensunterschieden bei jahreszeitlich unterschiedlichen Geburtsterminen spricht, soll in der Folge dargelegt werden:

#### Dezember – Januar – Februar - Geborene

Die Dezembergeborenen haben mit zunehmenden Wachstum und Ausbildung ihrer Empfindungen im Mutterleib die zunehmend ruhigere Zeit des Winters erlebt. Sie werden in eine kalte, dunkle Jahreszeit hinein geboren und lernen nach drei Monaten das Wiedererwachen der Natur und die Fröhlichkeit der Menschen kennen. Der Dezembergeborene gilt als ein systematischer Fleißarbeiter und weniger Senkrechtstarter. Er arbeitet sich durch Fleiß und Wissen hoch und ist sehr diszipliniert. Nils Bor, wie Heinrich Northoff Dezembergeborenen, hat einmal gesagt:“ Mache nie die beste Arbeit des Jahres, sondern mache immer die beste Arbeit des Tages.“ Es sind also Zuverlässigkeit, Disziplin, Fleiß und Wissen die diese Dezembergeborenen ausmacht.

#### März - April – Mai - Geborene

Der Frühlings-Geborene hat die dunkle Zeit des Winters hinter sich gelassen, wurde in eine fröhlich lockere Natur und Menschheit hineingeboren, dieser Umstand lässt Angst und Gefahr vergessen und Frühlings-Geborene nach den Sternen greifen. Herbert von Karajan, der große Musiker, und Nikita Chruschtschow der Sowjetpolitiker sind typische Repräsentanten dieser Geburtszeit. Beide Vertreter haben keine Auseinandersetzung mit der Öffentlichkeit und auch Widersachern gescheut. Bekannt geworden ist der Vorfall von Nikita Chruschtschow in der Vollversammlung der Vereinten Nationen als er seinen Schuh auszog und mit diesem auf das Pult hämmernd sich Gehör verschaffte. Frühlings - Geborene sind demnach lebhaft und impulsiv, im Beruf versuchen Sie sich durchzusetzen und überlassen die Wahl der Mittel der Situation. Sie haben einen eisernen Willen, der ihnen hilft sich zu behaupten. Wenn der Frühlingsgeborene Probleme hat, sich an die Spitze seines Rudels zu setzen, findet er ein neues Rudel das ihn akzeptiert.

### Juni - Juli-Geborene

Wer im Sommer geboren wurde hat sowohl die gut Versorgung mit Vitaminen als auch die Fröhlichkeit und Unbeschwertheit im Mutterleib erlebt. Er ist künstlerisch begabt, im allgemeinen aber eher reproduzierend denn eigenwilliger Avantgardist, gefühlsbetont aber zurückhaltend und hat Liebe zum Detail. Er ist derjenige, der sich um die menschlichen Probleme in seiner Umwelt sorgt. Im Team wird er zuerst Fehlentwicklungen und Spannungen erkennen und sich feinfühlig darum kümmern. Für ihn sind die Fragen wie Seelenfrieden oder Unrast, Innigkeit oder Ablehnung, Liebe oder Hass zentrale Themen. Er operiert umsichtig und vorsichtig. Rousseau, der grosse Philosoph, ist ein Sommerkind. Auch Herman Hesse, Franz Kafka, Käthe Kollwitz und John D. Rockefeller sind in diesem Zeitabschnitt geboren. Für die innere Einstellung zum Sammeln, Bewahren und Festhalten braucht es merkantile Intelligenz und Zeit. Diese Menschen wissen, dass Eigentum nicht durch Gewaltakte, sondern durch viele kleine Einverleibungen

wächst. Obwohl der Sommer - Geborene für behutsame Kontinuität und sich sensibel um die guten zwischenmenschlichen Beziehungen zu Mitarbeitern und Geschäftspartnern sorgt, wird er den Ärger lieber herunterschlucken. Allerdings gibt es auch für den Sommer – Geborenen Situationen, in welchen er seinem angestauten Ärger freien Lauf lässt. Die Gefahr besteht, dass die geballte Ladung ätzend, höhnisch und damit verletzend, da selbst verletzt, sich wie die unerwartete Eruption eines Vulkans auf den Gegenüber ergießt und nicht selten über das erträgliche Mass hinaus geht.

#### August – September - Geborene

Der Spätsommer – Geborene genießt während der gesamten Zeit der Schwangerschaft Nahrung in Fülle, Sonne pur und die Fröhlichkeit der Menschen. Diese Menschen werden als kritisch, analytisch, nüchtern, ordnend und sammelnd eingeschätzt. Vertreter diesen Geburtsmonate sind Johann Wolfgang von Goethe, Karl Zeiss und Karl Bosch. Die in diesem Monat Geborenen gelten als gute Pädagogen, arbeiten methodisch, denken analytisch und sind in der Regel didaktisch begabt. Improvisation mögen sie nur im Notfall. Mit Gefühlsäußerungen geht der Spätsommer - Geborene sehr sparsam um. Er wird sehr häufig eine Ausstrahlung der Zurückhaltung bzw. der Distanz verbreiten. Sie sind harte Arbeiter und lassen eine gewachsene Distanz, beobachtet bei Greta Gabor und Ingrid Bergmann, bis ins hohe Alter erkennen. Gefahr besteht darin, dass die Liebe zum Detail und die kritisch-analytische Neigung bei Negativmotivation zur Kritiksucht ausarten kann.

#### Oktober – November - Geborene

Die Herbst - Geborenen erleben nach ihrer Geburt starke Einschränkungen, wie sie in keiner anderen Jahreszeit zu beobachten sind. Nach der Zeit der Schwangerschaft mit langen Tagen, der Fröhlichkeit ihrer Mutter und des Umfeldes und der ausreichenden Nahrungsversorgung, werden sie in eine Zeit geboren mit kurzen Tagen, langer Dunkelheit, Kälte

und mangelnder Vitaminversorgung sowie eingeschränkter Bewegungsfreiheit. Vor allem das „Einmummeln“ und damit die Tatsache sich kaum bewegen zu können, empfinden Herbst - Geborene als dramatische Einschränkung. Die Geduld der Babys, trotz aller Einschränkung den Mut auf Freiheitsdrang nicht zu verlieren, führt zu einer Charakterausbildung des Kämpfertypen, der selbst auf die eigenen Bedürfnisse keine Rücksicht nimmt, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Den Spruch: „Hier stehe ich, ich kann nicht anders“ den der streitbare Luther vor dem Wormser Reichstag gesagt, ist typisch für den Herbst - Geborenen ist. Er betrieb eine fanatische Askese in seinen Mönchs Jahren, ganz im Sinne seiner Überzeugung, und wurde später als Gegner des Papsttums, auch ein Gegner dieser Askese. Neben Martin Luther gehört auch Friedrich Schiller zu den Vertreter dieser Geburtszeit. Auch die Schriftsteller und Komponisten Georges Bizet, Wilhelm Friedemann Bach, Gerhard Hauptmann, Fedor Dostojewskij, Johann Strauss, Karl Maria von Weber, Stefan Zweig und viele Weitere.

### **Die Menschheit auf dem Weg ins Matriarchat?**

Über Jahrhunderte waren die körperlichen Kräfte und die räumlich visuellen Fähigkeiten der Männer die Basis des Jagdglücks und der Eigentumsverteidigung. In der heutigen Zivilisation wird Eigentum und unversehrtes Leben staatlich geschützt. Wenngleich dieser Schutz nicht immer gewahrt ist, so sind es Rechtsanwälte die uns mit Intellekt beistehen. Mut wird zwar noch immer gebraucht um Verbrecher anzuzeigen, aber nur in den seltensten Fällen hilft körperliche Gewalt. Unsere heutige und künftige Geschäftswelt muss mit dem ungeheuren Wissenszuwachs fertig werden um eine weitere babylonische Sprachverwirrung zu verhindern. Dies kann nur mit verstärkter Kommunikation aufgefangen werden, da heute kein Mensch das gesamte Wissen der Welt erfassen kann. Alexander von Humboldt soll der letzte Mensch gewesen sein, der noch das gesamte naturwissenschaftliche Wissen besaß. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts dürfte sich das Wissen alle 50 Jahre verdoppelt haben. Diese Wissensverdoppelung spielt sich heute z.B. in der Biotechnologie alle 18 Monate, also 33 mal schneller ab.

Wenn heute in den USA 84 % der berufstätigen Frauen in der Informations- und im Dienstleistungsgewerbe arbeiten, dann deshalb, weil dort viel Kommunikation gebraucht wird. Auch im Management werden weibliche Fähigkeiten gebraucht und zunehmend eingesetzt. Der Platzhirsch männlicher Prägung ist auf dem Rückmarsch. In Zukunft werden im Gegensatz zu unserer Entwicklungsbiologie Frauen und Männer ihre Fähigkeiten gemeinsam in das Arbeitsumfeld einbringen müssen, wie uns dies seit einigen hundert Jahren Bauern- und Handwerkerfamilien vorgelebt haben. Glück für die Paare, die eine Lebens- und Arbeitsgemeinschaft finden.

**Erich Kästner** verdanken wir folgendes Gedicht, das in der bekannten Manier, die evolutionsbiologische Situation des Menschen ironisch aber weitgehend treffend beschreibt.

### Die Entwicklung der Menschheit

Einst haben die Kerls auf den Bäumen gehockt,  
behaart und mit böser Visage.  
Dann hat man sie aus dem Urwald gelockt  
und die Welt asphaltiert und aufgestockt,  
bis zur dreißigsten Etage.  
Da sassen sie nun, den Flöhen entflohn,  
in zentralgeheizten Räumen.  
Da sitzen sie nun am Telefon  
und es herrscht noch genau derselbe Ton  
wie seinerzeit auf den Bäumen.  
Sie hören weit. Sie sehen fern.  
Sie sind mit dem Weltall in Fühlung.  
Sie putzen die Zähne. Sie atmen modern.  
Die Erde ist ein gebildeter Stern  
mit sehr viel Wasserspülung.  
Sie schießen die Briefschaften durch ein Rohr.  
Sie jagen und züchten Mikroben.  
Sie versehn die Natur mit allem Komfort.  
Sie fliegen steil in den Himmel empor  
und bleiben zwei Wochen oben.  
Was ihre Verdauung übrig lässt,  
das verarbeiten sie zu Watte.  
Sie spalten Atome. Sie heilen Inzest  
und sie stellen durch Stiluntersuchungen fest,  
dass Cäsar Plattfüsse hatte.  
So haben sie mit dem Kopf und dem Mund  
den Fortschritt der Menschheit geschaffen.  
Doch davon mal abgesehen und  
bei Lichte betrachtet sind sie im Grund  
noch immer die alten Affen.

**Exkurs – die Macht des Unterbewusstseins:**

Dem berühmten Arzt Paracelsus von Hohenheim verdanken wir die ersten Hinweise auf die positiven und negativen Wirkungen des Geistes. Er sprach eine uns heute wohlbekannte und gesicherte Erkenntnis aus. „Ob der Inhalt deines Glaubens nun falsch oder richtig ist, die Wirkung ist die Gleiche“. Der Glaube selbst ist es, der die echten Wunder bewirkt und zwar wird er in jedem Fall dieselben Wunder wirken, mag es nun der wahre Glaube oder ein Irrglaube sein. Diese Erkenntnis wurde von Murphy weiterentwickelt und ist heute als „Murphys Gesetz“ bekannt. Dieses Gesetz lautet: „Ihre bewussten Gedanken und Vorstellungen rufen eine dem Wesen nach identische Reaktion ihres Unterbewusstseins hervor.“ „Wer will – der kann auch“.

Psychologen und Psychiater bestätigen, dass alle dem Unterbewusstsein übermittelten Gedanken Eindrücke in den Gehirnzellen hinterlassen. Mit Hilfe der Gedankenassoziation verwendet das Unterbewusstsein zu diesem Zweck alles Wissen und alle Erfahrung, die bis zu diesem Zeitpunkt angesammelt wurde. Es stützt sich dabei auf die unendliche Macht, Energie und Weißheit in unserem Inneren. Wichtig erscheint dabei, dass das Unterbewusstsein nicht nachprüft, ob die Gedanken gut oder schlecht, wahr oder falsch sind, sondern reagiert einzig und allein in der den Gedanken und Vorstellungen entsprechenden Weise. Ist jemand von der Wahrheit bzw. von der Lösung eines Problems überzeugt, so wird auch das Unterbewusstsein dies hinnehmen und entsprechend reagieren. Nicht umsonst zeigen Menschen mit einem positiven Gedankenansatz schneller und effektiver Lösungsmöglichkeiten in einem Kommunikationsproblem oder in einem Verkaufsgespräch.

Wie bereits gesagt verfügt das Unterbewusstsein verfügt über eine unendliche Macht. Es inspiriert und ruft alle in den Tiefen des Gedächtnisses bewahrten Namen, Tatsachen und Szenen ins Bewusstsein. Das Unterbewusstsein kontrolliert alle Lebensvorgänge und Funktionen des Organismus und kennt

auch die Lösung der Probleme. Das Unterbewusstsein kann am nicht abschalten. Viele Menschen machen sich die Macht des Unterbewusstsein zu Nutze, indem sie unmittelbar vor dem Einschlafen über die Lösung eines Problems nachdenken. Sehr oft erscheint die Lösung im Traum oder ist am nächsten Morgen parat. Das Unterbewusstsein ist auch die Quelle von idealen Strebungen und uneigennütigen Zielsetzungen. Murphy stellt fest, dass alle Gedanken, Überzeugungen, Meinungen, Theorien oder Dogmen, die man denkt und ausspricht, sich auch tief im Unterbewusstsein dauerhaft einprägen. Diese Wünsche, Hoffnungen, Ängste und vermeintlichen Gefahren werden Gestalt annehmen. Auch Emmersen stellte fest: „Der Mensch ist das, was er den ganzen Tag lang denkt.“

Für Kommunikation und Verkauf bietet das positive Denken die Chance unweigerliche Niederlagen leichter zu verkraften und dort, wo positive Chancen des Verstehens und Verkaufens möglich sind, diese auch zu nutzen. Positiv denkende Menschen erkennt man in der Regel durch einen offenen Blick und positive Motivation.

Dagegen wirken ängstlich negativ gestimmte Menschen eher destruktiv zumal ihre Erfahrung ebenfalls negativ ist. Dabei gehört zur allgemeinen Erfahrung, dass Fehler bei Verlust eines nicht abgeschlossenen Vertrages nicht so leicht nachzuweisen sind als eine Fehlentscheidung die positiv gefällt wurde.

Wir geben die Hand um zu beweisen, dass wir keine Waffe führen. Wir vertrauen fremden Menschen erst nach längerem Kennen lernen beziehungsweise nachdem eine Vertrauensperson die Seriosität eines neuen Gesprächspartners bestätigt bzw. dafür bürgt. Wir entziehen das Vertrauen wenn wir belogen wurden, denn: „Wer einmal lügt dem glaubt man nicht wengleich er gleich die Wahrheit spricht“. Im Abschnitt Verkauf wird auf diese fragen speziell eingegangen.

## **Rollenverständnis - Glaube an was du tust - tue es aus Überzeugung!**

In unserem Leben spielen wir viele verschiedene Rollen. Wir sind Kind, Geschwister, Enkel, Ehepartner, Elter, Grosselter, Schüler, Onkel, Tante, Nichte, Neffe, Untergebener, Vorgesetzter, Lehrer, Geschäftspartner, Konkurrent. In jeder dieser Funktionen spielen wir eine Rolle, die sich in Sprachmelodie, Wortwahl, Emotionalität, Gesprächsniveau und Gesprächsführung erheblich unterscheidet.

Die Einstellung auf den jeweiligen Gesprächspartner ist die erste Voraussetzung für ein erfolgreiches Führungs-, Erziehungs- oder Verkaufsgespräch sowohl mit Kindern als auch Erwachsenen. Bereits bei Kindern versuchen wir durch Sprachmelodie, Wortwahl und Sonderanreize, das gewünschte Verhalten herbeizuführen. Wir wollen überzeugen, dass ein Identifikationsangebot sinnvoll sei. Und wir drohen mit Kraft und Macht notfalls sogar Strafen an, wenn alle Worte nichts nutzen. Das ist „Hochdruckverkauf“, der nur überreden und nicht überzeugen will.

Wichtig ist, und darin sind sich alle Pädagogen und Erzieher einig, dass eine Erziehung bzw. langfristige Partnerschaft nur gelingt, wenn beide Seiten sich als Gewinner fühlen, das heisst über einen längeren Zeitraum ihre Bedürfnisse in gleichem Masse befriedigen können,

Wer verwöhnt, baut die Erwartung in einem Kind auf, alles zum Nulltarif erhalten zu können. Dies führt früher oder später in eine Sackgasse. Es ist kein Wunder, dass erfolgreiche Kaufmannsfamilien ihre Kinder streng und sparsam erziehen, damit der Wert des Gebens und Nehmens gelernt wird.

In unserer Gesellschaft besteht in der Zwischenzeit ein Problem in dem langfristigen Zusammensein von Ehepartnern. Die Scheidungsrate beträgt über 30% und die Trennung erfolgt meist nicht erst nach den verflixten 7 Jahren.

Dies hat offensichtlich zwei grundsätzliche Ursachen. Die Ziele in einer Beziehung ändern sich und die Partner haben die beim Eheversprechen vereinbarte Leistung nicht erbracht oder sind nicht mehr bereit die Erwartungen zu erfüllen.

Offensichtlich fühlt sich mindestens einer der Partner nicht als Gewinner sondern Verlierer, weshalb er oder sie den Vertrag, mit Hilfe des gesetzlichen Rücktrittrechts, genannt Scheidung, kündigen. Dabei haben beide Partner während der Freundschafts- und Verlobungsphase ihr Angebot erfolgreich verkauft. Offensichtlich wurden beide in der Verlobungsphase ihrer Verkäufer und Käuferrolle gerecht.

### **Der Mensch als Teil der Natur**

In der Vergangenheit war es dem Menschen niemals gegönnt, im wirklichen Frieden mit seinem Umfeld zu leben. Die unaufhaltsame Evolution, die zunehmende menschliche Erkenntnis und die unvermeidbaren Naturkatastrophen haben die Erde geprägt. Auch in Zukunft geht die Dynamik der natürlichen Evolution der Organismen nicht zu Ende. Viele Naturforscher haben begründet, warum der genetische Einfallreichtum der Abermillionen biologischer Spezies niemals ausgeschöpft werden kann. In der langen Erdgeschichte von 4,5 Milliarden Jahren hat sich aber gezeigt, dass es in der Natur kein Vakuum gibt. Derjenige dem die Situation am besten passt bzw. der nach Darwin für die Situation am besten ausgestattet ist, erhält seine Lebens- und Vermehrungschance. Dass es in der Natur keinen unbesetzten Platz gibt, lässt sich am leichtesten im Kampf der Landwirtschaft mit Natur belegen. Würden wir die Natur in Deutschland dem „Himmel“ überlassen, würde Deutschland nach 50- 100 Jahren vollständig von Wald bedeckt sein. Überlassen wir einen teil der Felder, wie in den Ländern der EU wegen Überproduktion der Landwirtschaft verlangt der Branche, erscheinen die seltensten

Kräuter und Unkräuter die wir seit Jahrzehnten nicht mehr gesehen haben. Die Natur reagiert sogar auf unterschiedliche Witterungsverläufe. Der Unkrautsamen ist der Gewinner dessen Keimungs- und Wachstumsbedingungen am günstigsten sind. So keimt der Samen von Kräutern oder Unkräutern der flach im Boden liegt im Frühjahr, wenn zur Frühlingwärme genügend Feuchtigkeit kommt. Der tiefliegende Samen erhält dagegen seine Chance, wenn der Oberboden trocken ist und die Feuchtigkeit nur bis zu tieferen Schichten reicht.

Da wir mit unserer Alltagserfahrung - Mythen, Märchen und alle Geschichtswerke eingeschlossen - nur einen winzigen Zeitausschnitt überblicken, entsteht leicht der Eindruck weitgehend statisch naturegebener Verhältnisse. Wir übersehen leicht, dass tagtäglich in der Natur, selbst mitten in unseren Körpern, das Spiel des genetischen Erprobens fortschreitet. Aber während Säuger mit Müh und Not jährlich ein, ein paar Dutzend oder hundert Nachkommen hervorbringen, kann sich jede Mikrobenezelle im Halbstundentakt vermehren und vor allem bringen sie dabei neue genetische Varianten hervor.

Wie wir gesehen haben, steckt unsere Welt voller Überraschungen steckt und wandelt sich unaufhörlich. Zu den gängigen Antworten auf diese Frage gehört die Anschauung, daran sei nur der Mensch schuld. Durch die privatmarktwirtschaftliche Entfesselung seiner Kräfte unter tätiger Mithilfe von Naturwissenschaft und Technik bringt er in seiner Raffgier alles durcheinander und zerstört alles, was in seine Finger gerät.

Als Kinder haben wir unserer christlich geprägten Welt gelernt, dass der Biss in den Apfel der Erkenntnis zur Vertreibung aus dem Garten Eden führte. Abgesehen davon, dass es kein Apfel war den Adam und Eva assen, sondern die „Frucht vom Baum der Erkenntnis“, so bleibt doch das Bild, dass wir scheinbar getrieben sind, die Geheimnisse der Welt zu begreifen und der Wahrheit näher zu kommen.

Von Immanuel Kant stammt das schöne Bild, dass das menschliche Genie ähnliches hervorzubringen vermöge wie die schöpferische Natur. Wir sind die Primatenart, die weit über die Fähigkeit aller anderen hinausreichend, Ursache- und Wirkungsbeziehungen ergründen, um diese Einsichten praktisch nutzbar zu machen. Wir sind in der Lage unsere Kenntnisse und Fertigkeiten durch systematische Forschung vertiefen und wir können voneinander lernen.

Der evolutive Erfolg des Menschen beruht auf dem Erkenntnisvermögen und Erfindungsreichtum. Diese Kulturfähigkeit, hat dazu verholfen alles Leben auf dieser Erde dominierenden. Unsere Nahrung, unsere Kleidung, unsere Behausung, unsere Energieversorgung und nicht zuletzt unsere Methoden der Krankheitsbekämpfung, sind alle Ausfluss unseres Lern-, Erfindungs- und Erkenntnis-vermögens.

Der Druck der Veränderung durch ständiges Bemühen um Lösung von Daseinsproblemen, ist der Ausdruck ebenjener Begabung und Kraft, die uns seit dem Aufbruch in Afrikas Savannen vor ein paar Millionen Jahren, offensichtlich noch heute zugute kommt. Weltweit, spielt sich seit jeher das Gleiche ab. Menschen verwenden ihre Erfindungs-geschicklichkeit auf tausenderlei Weise, um ihr Leben zu meistern.

Wie der unaufhörliche genetische Wandel der Natur erzeugt auch der geistige Wandel der menschlichen Kultur Bedingungen, unter denen die Verhältnisse niemals zur Ruhe kommen können. Der Erkenntnis-Prozess verlief bisher in überschaubarer Langsamkeit. Die heutigen Möglichkeiten der Informationstechnologie haben uns zu einer global vernetzten Multimilliardenmenschheit verschmolzen. Damit schreite nicht nur die Erkenntnis fort, sondern wird auch in Sekundenbruchteilen der gesamten Menschheit zugänglich.

Unsere Welt ist nicht nur deshalb ununterbrochen von dramatischem Wandel bedrängt, weil Erdbeben, Sturmfluten,

Dürreperioden, Feuerbrünste, Hitze- oder Kältewellen, Überschwemmungen unserer hochtechnisierten, überbevölkerten Lebensräume mit Katastrophen bedrohen können. Aber es sind nicht nur diese gewaltigen Naturereignisse, die unvorhersehbaren Epidemien und Seuchen, die uns immer wieder unvorbereitet treffen. Vor allem sind die " Fehler des Unterlassenen" tragischer als die " Fehler des Unternehmens". Zur Nah- und Fernfolgenabschätzung des Handelns gehört die Folgenabschätzung des Verlusts an Lebenschancen und Arbeitsmöglichkeiten. Wer vor den eingebildeten Gefahren der biologischen und genetischen Technologien angstvoll zurückschreckt, trägt unmittelbare Mitschuld daran, wenn dadurch mögliche Therapiemöglichkeiten nicht entwickelt und zukunftssichere Arbeitsplätze für Forscher nicht entstehen.

Heute wird Luthers Übersetzung der Genesis: „Macht Euch die Erde untertan“ - als zu extrem angegriffen. Diese Übersetzung hat aber in jedem Fall die Forschungsziele und Aktivitäten über Jahrhunderte geprägt. Seit dem Mittelalter herrschte eine sogenannte Physik Theologie für die Naturwissenschaften der zufolge das Gleichgewicht der Natur bzw. werden und vergehen als Gottgewollt betrachtet wurde. Die Aufklärung brachte zwar einen anderen Gedankenansatz blieb aber bei der Annahme der vollen Reversibilität der Natur und wurde deshalb von den Forschern sowohl vor als auch nach der Aufklärung als ethischer Freibrief für die Forschungsprojekte verstanden, trotz dramatisch unterschiedlichem Weltbild.

Heute versteht zumindest unser Kulturkreis, dass nicht alles erlaubt sein soll was möglich ist. Andererseits stellen wir einen dauernden Wandel der Ethik fest. Das Oberhaus des englischen Parlaments hat am 22.01.01 die Erlaubnis zur künftigen Klonung von menschlichen Zellen erlaubt – was bis zu diesem Zeitpunkt in der europäischen Kulturlandschaft verpönt war bzw. undenkbar schien.

Der Menschheitstraum selbst Gott und Schöpfer zu sein, - ich erinnere an Homunkulus in Goethes Faust - ist mit der neuen Technik ein grosses Stück weitergekommen. Ein Ärzteteam hat bereits im Februar diesen Jahres das konkrete Projekt der Klonung von Menschen vorgestellt. Wie man die dabei auftretenden Gefahren minimieren kann sind vielfältig, brauchen aber in der globalisierten Welt politischen Willen und politische Aktionen die über das rein wirtschaftliche Denken vieler Regierungen hinausgeht.

Jeder Forscher unserer Kultur kennt das Gefühl der Unsicherheit, des Alleinseins mit seiner Erkenntnis- jeder Fortschritt zur neuen Erkenntnis ist für uns mit einem erneuten Vertreiben aus dem Garten Eden vergleichbar - zumindest ist dies für Forscher mit unserer europäisch-christlichen Ethik so und völlig verschieden von Hindus und vielen Naturreligionen.

## **Das Gehirn**

„Cogito ergo sum“ - „Ich denke darum bin ich“ sagte René Descartes bereits im 16. Jahrhundert. Das Gehirn als der Ort des Geistes, wird allgemein anerkannt. Dass das Gehirn des Menschen dreimal so groß wie das eines Gorillas und ein Drittel größer als das unserer primitiven Vorfahren ist ebenfalls unbestritten. Fossilienfunde belegen, dass unser Gehirn über die letzten 50 000 Jahre gleich groß geblieben ist und dass sich unsere Gehirnfunktionen nur unwesentlich verändert haben.

Jeder Mensch besitzt in seinem Gehirn ein System für Klassifikation, Speicherung und Abruf von Informationen das in Bezug auf Fassungsvermögen, Flexibilität und Schnelligkeit. Dieses System ist aber auch gleichzeitig so begrenzt und unzuverlässig, dass man sich nicht lange genug an eine neunstellige Telefonnummer erinnern kann. Man fragt sich deshalb wieso es möglich ist, dass das menschliche Gedächtnis einerseits so leistungsfähig und andererseits doch so unzuverlässig ist.

Das Gedächtnis ist ein grundlegendes Wesensmerkmal des Menschen, das man trotz seiner Vielfalt in zwei weitgefaste Klassen einteilen kann. In der ersten wird der Organismus so programmiert, dass er bereits bei der Geburt alle Instinkte und das Rüstzeug besitzt, die er für ein leistungsfähiges und wirksames Funktionieren benötigt. Er braucht also keine Lernprozesse zu durchlaufen, um die Lebensfunktionen wie Saugen, Atmen, Verdauen und Ausscheiden zu beherrschen.

Der zweite Teil umfasst den Gehirnteil, der erforderlich ist, um das Verhalten je nach den Umweltbedingungen zu modifizieren. Das Überleben des Menschen hängt bekanntermassen von der Fähigkeit des Lernens und sich Erinnerns ab. Diese Fähigkeit ermöglicht Werkzeuge, Sprache und Technologien zu entwickeln und diese Informationen zu speichern und weiter zu geben. Durch die Erfindung der Schrift und schließlich durch Film, Fernsehen, Computer und

Internet hat man Möglichkeiten geschaffen, dass eigene Gedächtnis zu verlängern.

Man unterscheidet heute drei Abschnitte der Erinnerung und zwar:

- das Langzeitgedächtnis,
- das Kurzzeitgedächtnis und
- das sensorische Gedächtnis.

Man darf sich diese drei Systeme allerdings nicht wie Schubladen vorstellen, die Übergänge sind fließend. Im Gegensatz zum sensorischen und Kurzzeitgedächtnis wenn die Speicherung nur eine Nebenfunktion anderer Aspekte des Systems hat, dient das Langzeitgedächtnis in der Hauptsache der Aufbewahrung von Informationen. Man unterscheidet zwei Typen von Langzeitgedächtnis und zwar das episodische Gedächtnis, das bedeutet die Erinnerung an bestimmte Vorgänge, und das semantische Gedächtnis, das im Wesentlichen universelles Wissen betrifft.

Zweifellos bestehen zwischen Menschen erhebliche Unterschiede sowohl im Bezug auf spezifische, persönliche Erinnerung an bestimmte Ereignisse, als auch auf das universelle Wissen, das im Laufe von vielen Jahren erworben werden muss. Sich anderen mitzuteilen ist mittels episodischem Gedächtnis erheblich einfacher als aus dem semantischen Gedächtnis wissenschaftliche Fakten und Daten zu erinnern und weiter zu geben.

Das Kurzzeitgedächtnis ist dazu da, Dinge zu begreifen. Wir müssen uns solange an den Satzanfang erinnern können bis wir das Ende gehört haben um die Information umfassend zu begreifen. Das Kurzzeitgedächtnis entspricht im Computer dem Kernspeicher. Nach Taktfrequenz und Größe können wir in der Zeiteinheit mehr oder weniger Informationen aufnehmen, verarbeiten und bei Bedarf im Langzeitgedächtnis (Massenspeicher) ablegen.

Das sensorische Gedächtnis stützt sich auf Gesehenes, Gefühltes, Geruchenes und Geschmecktes. Wer einen Film betrachtet, glaubt zusammenhängende Szenen zu sehen. Was den Augen in Wirklichkeit vorgeführt wird, ist eine Serie von Einzelfotografien zwischen die kurze Abschnitte der Dunkelheit eingestreut sind. Damit wir den Eindruck einer fortlaufenden Abfolge erhalten, muss das visuelle System jedes Einzelbild bis zur Ankunft des nächsten speichern und dann alle Bilder zusammen fügen. Ähnliches geschieht bei der Folge von Einzeltönen, die wir als Melodie erkennen. Das Gleiche gilt für das Erinnerungsvermögen verschiedener Duft- und Geschmacksstoffen sowie Sinneseindrücke der Haut, besonders beim Handschlag.

Heute gilt es als gesichert, dass nicht nur Kleinhirn und Großhirn unterschiedliche Aufgaben haben, sondern auch die rechte und linke Hälfte des Großhirns unterschiedliche Aufgaben und Funktionen haben.

Die linke Gehirnhälfte ist verantwortlich für :

- Rechte Körperseite
- Mathematik
- Verbale Äußerungen
- Logik und Fakten
- Deduktionen
- Analysen
- Praktisches
- Ordnung
- Liedtexte
- Geradliniges Denken
- Detailwahrnehmung

Die rechte Gehirnhälfte ist verantwortlich für:

- Linke Körperseite
- Kreativität
- Künstlerische Anlagen
- Visuelle Wahrnehmung
- Intuition
- Ideen
- Vorstellungsvermögen
- Holistisches Denken
- Liedmelodien
- Wahrnehmen des Grossen und Ganzen
- Räumliche Darstellung
- Gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Vorgänge.

Jüngere Untersuchungen haben ergeben, dass die Funktionsweise des weiblichen Gehirns bedeutende Unterschiede zu dem des männlichen Gehirns aufweist. Das weibliche Gehirn ist kleiner als das männliche. 1997 ergab die Untersuchung des dänischen Forschers Pakkenberg, dass ein Mann durchschnittlich 4 Milliarden mehr Gehirnzellen hat als eine Frau, diese jedoch im allgemeinen Intelligenztest um 3% besser abschneidet.

Die linke und rechte Gehirnhälfte sind durch einen Faserstrang miteinander verbunden. Dieser Balken ermöglicht den Austausch zwischen den beiden Gehirnhälften. Dieser Faserstrang ist im weiblichen Gehirn bis zu 30% dicker und damit in der Lage, mehr Verbindungen zwischen der rechten und linken Gehirnhälfte herzustellen. Untersuchungen zeigen, dass die Sprachfertigkeit um so besser ausgebildet ist, je mehr Verbindungen man zwischen der rechten und linken Gehirnhälfte hat. Es hat sich gezeigt, dass das weibliche Geschlechtshormon Östrogen dafür verantwortlich ist, dass sich mehrere Verbindungen zwischen beiden Hirnhälften entwickeln. Personen mit stärkerer Vernetzung der beiden Hirnhälften sind in der Lage, ein größeres Sensorium zu erfassen. Dies ist wie oben dargelegt bei Frauen stärker der Fall,

die oftmals auf intuitiver Ebene treffende Urteile über Menschen und Situationen abgeben können.

Dagegen ist das größere Männergehirn mit weniger Verbindung zwischen beiden Gehirnhälften in der Lage sich hochkonzentriert an einer Aufgabe zu arbeiten. Ein Mann, der eine Zeitung oder ein Buch liest oder einen spannenden Krimi im Fernsehen verfolgt, ist für andere Umweltgeräusche nahezu taub, da er hochkonzentriert ist.

Das Gehirn einer Frau ist dem gegenüber auf „Multitaskbetrieb“ ausgerichtet. Sie kann mehrere unterschiedliche Dinge gleichzeitig tun, sie kann telefonieren, kochen und nebenbei auch noch fernsehen. Dagegen wird der Mann ärgerlich, wenn man ihn beim Einschlagen eines Nagels anspricht oder kurz vor einer geplanten Autobahnausfahrt anfängt eine Geschichte zu erzählen.

Natürlich entsprechen nicht alle Männer und Frauen dem Durchschnitt. Entsprechend der vorhandenen Hormone im Mutterleib variieren wir in unserem Verhalten und unseren Gefühlen von männlich bis weiblich. Man schätzt, dass heute 80 – 85 % der Männer das typisch männliche Gehirn aufweisen und 15 – 20 % eine mehr weibliche Gehirnstruktur besitzen. Das gleiche Verhältnis gilt in umgekehrter Form für die Frauen. Da wir vor allem in der hoch zivilisierten Welt vermehrt mit Östrogenen in Verbindung kommen, ist ein klarer Trend hinsichtlich stärker vernetzter Gehirne zu erwarten. Der Weg ins Matriarchat ist auch deshalb vorgezeichnet, weil Frauen eine höhere Lebenserwartung haben und neuere gentechnologische Forschungen auch die Möglichkeit der „Jungferzeugung“ beim Menschen nicht ausschliessen.

Frauen und Männer nehmen ihre Umgebung mit anderen Augen wahr. Der Mann sieht Dinge und Gegenstände in ihrer Beziehung zu einander durch die räumliche Brille als ob er die Teile eines Puzzles zusammenfügen würde. Frauen nehmen

ein größeres weiter gestecktes Bild wahr, wobei sie auch winzige Details aufnehmen können.

Männer wollen Ergebnisse, sie wollen Ziele erreichen. Sie streben Status und Macht an, wollen die Konkurrenz schlagen und ohne lange zu fackeln zum Wesentlichen kommen. Das Bewusstsein der Frau dagegen konzentriert sich mehr auf Kommunikation, Zusammenarbeit, Harmonie, Liebe und die Beziehungen der Menschen zu einander. Dieser Gegensatz ist so gross, dass es ein wahres Wunder ist, dass Frauen und Männer sich überhaupt daran wagen, ein gemeinsames Leben zu führen.

Nachdem die gesetzlichen Normen zur Auflösung einer Ehe gelockert wurden, die tägliche Versorgung mit den Grundbedürfnissen durch Versicherungen abgedeckt ist, das ursprüngliche Schutz- und Trutzbündnis gegenüber Feinden und der unwirtlichen Natur nicht mehr nötig ist, trennen sich viele Paare schon vor der Weitergabe ihrer Gene auf die nächste Generation.

Die männlichen Geschlechtshormone und speziell das Testosteron ist das Aggressions- und Angriffshormon. Es treibt die Männer an, auf die Jagd zu gehen und ihre Beute zu töten. Es ist sowohl für Bartwuchs als auch für Haarausfall zuständig, lässt die Stimme des Mannes tiefer werden und verbessert seine räumlichen Fähigkeiten. Für den modernen Mann wird dieses Hormon zum Problem, wenn er seine hohe Aggressionsbereitschaft nicht auf eine vernünftige Art körperlich abreagieren kann. Das Zusammenrotten von Jugendlichen im Alter von 12-17 Jahren, im sogenannten Pubertäts- und Halbstarkealter, ist das Ergebnis dieser Hormonausschüttung.

Männer im Alter von 50-60 Jahren werden durch abnehmende Testosteronproduktion weniger aggressiv, umgänglicher und fürsorglicher. Dagegen werden Frauen nach der Menopause, wenn die Östrogenproduktion abnimmt, bestimmter und selbstsicherer. Dabei werden Frauen gegenüber ihren

Geschlechtsgenossinnen unverträglicher als dies schon in jüngeren Jahren gelegentlich zu beobachten ist.

Während Männer auf Grund ihrer Entwicklungsbiologie miteinander um die Gunst einer Frau kämpfen, geben sie das Revier auf, wenn sie in dieser Auseinandersetzung unterlegen sind. Dagegen sind Frauen auf Grund ihrer entwicklungsbiologischen Entwicklung weit weniger zu Kompromissen bereit. Zum Zeitpunkt der Sesshaftwerdung hatten die Frauen die Aufgabe, während der Abwesenheit des Mannes, den Besitz zu verteidigen. Mit vielen Äußerungen wurde die Bedeutung der Familie, die Kraft des Mannes gegenüber Angreifern dargestellt, um Respekt ein zu flößen. Bei vielen Äußerungen von Frauen wird diese Positionierung noch heute beobachtet. Während Männer dazu neigen nur das Ergebnis ihrer Überlegungen mit zu teilen, sprechen Frauen viele Gedanken auch unreflektiert aus. Diese beiden Umstände, des hohen Sprachantriebs einerseits und der Verteidigung der eigenen Position andererseits, führt in Vereinen und Gemeinschaften immer dann zu Problemen, wenn nicht eine von allen respektierte Dame das vermittelnde Senioritätsamt übernimmt oder Männer in die Beratung solcher Gruppen aufgenommen werden.

Frauen in der Geschäftsleitung von Firmen bringen in der Regel durch ihre Sensibilität und Erfassung nicht verbaler Geschehnisse einen erheblichen Informationsgewinn ein. Die Gesprächsebene der Männer verändert sich positiv in Richtung verbesserter Emotionalität. Dagegen zeigen viele Beispiele, dass im Falle mehrerer gleichberechtigter Führungskräfte, der Positionskampf zwischen den weiblichen Personen mit größerer Konsequenz betrieben wird.

## Intelligenzquotient, emotionale Kompetenz und künstliche Intelligenz

**Der Intelligenzquotient (IQ)** ist das Maß für das intellektuelle Leistungsvermögen eines Menschen. Der erste Intelligenztest wurde 1905 von Binet und Simon entwickelt. Mit seiner Hilfe sollte herausgefunden werden, welche Kinder wegen ihrer geringen Intelligenz ein speziell auf sie zugeschnittenes Bildungsangebot benötigten. Binet setzte den Wert, den ein bestimmtes Kind in dem Test erhielt, mit dem Wert in Beziehung, den Kinder eines bestimmten Alters im Mittel erreichten. Als Intelligenzquotienten bezeichnete er dann als Verhältnis zwischen dem Lebensalter und dem Intelligenzalter des Kindes. Wenn beispielsweise ein zehnjähriges Kind einen Wert erreicht, den man von einem elfjährigen erwarten würde, dann spricht man davon, dass sein Intelligenzalter elf und sein IQ 110 beträgt.

$$\frac{\text{Intelligenzalter}}{\text{Lebensalter}} \times 100 = \text{IQ}$$

$$\frac{11 \times 100}{10} = 110$$

Wenn man jedoch die Intelligenz eines Erwachsenen misst, ist das Verhältnis zwischen Intelligenzalter und Lebensalter kein sinnvolles Maß, da sich zwischen den Fähigkeiten eines durchschnittlichen 40-jährigen und denen eines durchschnittlichen 44-jährigen kein Unterschied feststellen lässt, so dass das Intelligenzalter keine Bedeutung hat. Deshalb wird auch allgemein kaum noch von dem Verhältnis zwischen Intelligenzalter und Lebensalter Gebrauch gemacht. Bei den meisten Tests wird der von einer Person erreichte Wert mit dem Wertebereich in Beziehung gesetzt, in dem sich eine Gruppe von Menschen bewegt, die ein ähnliches Alter haben. Der IQ-Wert der untersuchten Person gibt dann seine Position im Vergleich zu dieser Bezugsgruppe an. Beispielsweise erhält ein Mensch, dessen Testergebnis nur noch von höchstens einem Prozent der Bevölkerung erreicht oder übertroffen wird, einen IQ von 145 oder mehr.

Im September 2001 wurde erstmals im Fernsehen zu einem bundesweiten Intelligenztest aufgerufen. Über 10 Mio.

Zuschauer am Fernsehen und über 100 000 Menschen nahmen per Internet direkt teil. Unter den 300 Studienteilnehmern kamen ein Handwerker und ein Polizeibeamter auf den IQ von 139. Bei Einstein wurde damals ein IQ von 172 gemessen.

Der IQ ist bei einem Menschen normalerweise die genetische Veranlagung des Gehirns für Merkfähigkeit, Sprache, Logik, Rechnen, Technik und Raumvorstellung und deren Training in der Jugend. Beim erwachsenen Menschen dürfe der IQ je zur Hälfte genetisch und umweltbedingt sein. Das heißt dass Training und lernen im jugendlichen Alter die Voraussetzung für einen hohen IQ sind.

Kant hat Geist und Gefühl, Logik und Emotion messerscharf getrennt. Er hat damit die Basis für viele wissenschaftliche Ergebnisse der Wissenschaftselite geschaffen. Inzwischen haben wir aber auch feststellen können, dass im täglichen Umgang mit unseren Mitmenschen wird ein nur logisch argumentierender „Intelligenzbolzen“ leicht zum Außenseiter wird. Leute mit hohem IQ müssen gelegentlich die Menschlichkeit und Geduld aufbringen um nicht ins soziale abseits zu geraten. Bei Beförderungen in großen Firmen wird meistens nicht der gescheiteste sondern der „teamfähigste Mitarbeiter“ gefördert und befördert, da nicht die Einzel- sondern die Gruppenleistung im Vordergrund steht.

### **Emotionale Kompetenz.**

Schon Aristoteles stellte fest, dass eine Rede vor einer heterogenen Gesellschaft nur gelingt, wenn sie auf Allgemeinwissen und Emotionen aufgebaut ist. Menschliche Geschichten erheitern, machen locker, bekanntes wird mit Kopfnicken quittiert und gibt ein gutes Gefühl. „Ich weiß schon sehr viel“, ist die beste Basis für weiteren Wissenstransfer. 50 % Bekanntes, 30 % schnell Verständliches und 20% neue Information ist ein gutes Verhältnis um die Zuhörerschaft interessiert und gespannt zu halten. Verständlicher Weise muss sich deshalb ein Vortragender

jeweils auf das Wissens- und Empfindungs-niveau der Zielgruppe einstellen.

Der Begriff Emotion wird häufig als Synonym für Gefühl verwendet. Gemeint sind aber im eigentlichen Sinne Gefühlsregungen, die sich in unterschiedlicher Intensität für die Außenwelt sichtbar oder unsichtbar vollziehen können. Emotionen sind somit nur ein Teil des komplexen menschlichen Gefühlslebens, das sich aus kognitiven und affektiven Elementen zusammensetzt. Lange Zeit hielt man die Äußerung von Gefühlen für eine rein menschliche Eigenschaft. Tierhalter wissen, dass auch Tiere zu Gefühlsäußerungen fähig sind, die über das instinkthafte Verhalten hinausgehen.

In der Psychologie bezeichnet Emotion eine Reaktion, die von bestimmten physiologischen Veränderungen begleitet wird, wie z. B. eine beschleunigte oder verlangsamte Pulsfrequenz, eine erhöhte oder verminderte Aktivität bestimmter Drüsen oder eine Veränderung der Körpertemperatur. Diese Reaktionen regen das Individuum oder einen Teil seines Körpers zu weiteren Aktivitäten an. Die drei wichtigsten Reaktionen dieser Art sind Wut, Liebe und Trauer.

Emotionen sind zu einem Großteil instinktgesteuert und damit rational schwer beherrschbar. Emotionale Störungen sind ein zentrales Feld psychologischer Forschung und Diagnostik. Neben übersteigerten Emotionen wie dem Affekt, Phobien und triebhaftem Verhalten sind vor allem Defizit-Erscheinungen bis hin zum emotionalen Analphabetismus weit verbreitet.

Die Fähigkeit sich in die Situation und emotionale Lage eines anderen hineinzusetzen, sowie ihn und sein Verhalten zu verstehen, nennt man Empathie.

Empathie ganz allgemein ist die wesentliche Grundlage für soziales Verhalten und insbesondere Voraussetzung für Partnerschaft und Intimität.

Im Zusammenhang mit der Erforschung interpersoneller Wahrnehmung wird „unangestregte“ Empathie auch als

Intuition bezeichnet. Neuropsychologisch wird die Fähigkeit zur Empathie in der rechten Gehirnhälfte angesiedelt, in der die Fähigkeit zum „ganzheitlichen“, qualitativen und nichtmessenden Erfassen von Zusammenhängen vermutet wird.

### **Künstliche Intelligenz und Kommunikation**

Künstliche Intelligenz (KI), ist ein Begriff für die Fähigkeit einer Maschine, Funktionen des menschlichen Denkens zumindest teilweise nachzuahmen. Die Möglichkeit, eine derartige Maschine zu entwickeln, fasziniert die Menschheit seit langer Zeit. Die KI-Forschung stellt im Prinzip ein Teilgebiet der Informatik dar, bedient sich aber auch verschiedener Aspekte der Mathematik, der Linguistik und der Psychologie. Mit der fortschreitenden Entwicklung der modernen Wissenschaft hat die KI-Forschung insbesondere zwei Hauptrichtungen eingeschlagen:

- die psychologische und physiologische Erforschung der Natur des menschlichen Denkens und
- die technologische Entwicklung immer leistungsfähigerer Computersysteme.

In Bezug auf die zweite Forschungsrichtung wird der Begriff KI auf besondere Computersysteme und -programme angewandt. Diese sind in der Lage, sehr viel kompliziertere Aufgaben zu lösen, als dies mit einer geradlinigen Programmierung möglich ist. Grosse Fortschritte werden erwartet, wenngleich die aktuellen Softwarelösungen auch leistungsmäßig noch weit von der Fähigkeit menschlichen Denkens entfernt sind. Die interessantesten Gebiete dieses Forschungsbereichs sind Informationsverarbeitung, Mustererkennung, Spieltheorie und angewandte Felder wie die medizinische Diagnose. Die derzeitige Forschung der Informationsverarbeitung beschäftigt sich mit Programmen, die den Computer in die Lage versetzen, geschriebene oder gesprochene Information zu verstehen, zusammenzufassen und Fragen zu ihrer Bedeutung zu beantworten. Grundlegend für solche Programme ist die Fähigkeit des Systems, grammatikalisch korrekte Sätze zu erzeugen und

Verbindungen zwischen den Worten und deren Bedeutungen herzustellen. Die Forschung hat gezeigt, dass die Logik der Sprachstruktur – ihre Syntax – sich recht gut programmieren lässt, während das Problem der Sprachbedeutung – ihre Semantik – sehr viel tiefer in die Richtung der echten künstlichen Intelligenz geht.

In der Medizin sind Programme entwickelt worden, die Krankheitssymptome, Krankengeschichte und Laboruntersuchungen eines Patienten analysieren und dem Arzt anschließend eine Diagnose vorschlagen. Diese Diagnoseprogramme sind Beispiele für so genannte Expertensysteme. Sie erweitern den Handlungshorizont eines Computers über die geradlinige Programmierung hinaus und basieren auf einem Prinzip, das als regelbasiertes Schlussfolgern bezeichnet wird. Dabei werden vorher festgelegte Regeln verwendet, um die Daten zu bearbeiten. Trotz ihres hohen Entwicklungsstandes erreichen Expertensysteme längst nicht die Komplexität wahren intelligenten Denkens.

In der Fachwelt bezweifeln viele Experten, dass echte KI jemals erreicht wird. Die Arbeitsweise des menschlichen Denkens ist bislang nur sehr wenig entschlüsselt. Die Forschung auf dem Sektor KI wird viel Forschungs- und Programmierungsenergie darauf verwenden müssen, viele bisher unbekannte und komplexe Prozesse menschlichen Denkens nachzubilden. Viele verschiedene Wege müsse eingeschlagen werden, um das Ziel der künstlichen Intelligenz zu erreichen. Neben dem Einsatz der Parallelverarbeitung einer Aufgabe sowie durch den Aufbau von Netzwerken aus experimentellen Computerchips und Silicium-Neuronen, welche die datenverarbeitenden Funktionen der Gehirnzellen nachbilden sollen.

## **2. Grundlagen der Sprache**

### **Sprache ist die Basis jeden Überzeugungstransfers und Verkaufs**

Sprache ist das Medium des Kaufens und Verkaufens von Meinungen und von Produkten. Für Kinder bedeutet Sprache zunächst Erlernen von Wortbedeutungen im Dialekt der Eltern, später kommen Hochsprache, Fremdsprachen und Wissenschaftsbegriffe hinzu.

Die Erforschung der Sprache als ein Mittel des Ausdrucks oder der Kommunikation beinhaltet notwendigerweise auch die Untersuchung der Gestik und der Laute. Haben Tiere, da sie sowohl eine gewisse Form der Gestik besitzen als auch Laute erzeugen, wie der Mensch eine Sprache? Bestimmte Tierarten scheinen eindeutig zu kommunizieren. Zur Abgrenzung der menschlichen von der tierischen Kommunikation haben jedoch einige Wissenschaftler die folgenden sieben, alleine die menschliche Kommunikation kennzeichnenden Merkmale definiert:

- Grammatik, Laute und Gestik bilden bei den menschlichen Sprachen getrennte, aber in Beziehung stehende Systeme.
- Diese ermöglichen, dass Neues jederzeit mitgeteilt werden kann.
- Menschen unterscheiden zwischen dem Inhalt der Kommunikation und den zur Vermittlung des Inhalts verwendeten Zeichen.
- In der menschlichen Kommunikation sind gesprochene Sprache und gehörte Sprache austauschbar.
- Menschliche Sprache wird für bestimmte Zwecke eingesetzt; mit der Kommunikation wird eine Absicht verfolgt.
- Der Gegenstand der Kommunikation kann sich auf Vergangenheit und Zukunft beziehen.

- Kinder lernen die menschliche Sprache von den Erwachsenen, und sie wird von Generation zu Generation weitergegeben.

Auch wenn das Kommunikationssystem Sprache keine ausschließlich menschliche Erscheinung ist, lässt sich doch mit ziemlicher Sicherheit sagen, dass die menschliche Sprache einige einzigartige Kennzeichen besitzt. Menschen setzen aus Zeichen und grammatischen Einheiten, die an sich eigenständige Elemente sind, eine unendliche Anzahl noch nie zuvor gehörter, gedachter, gesprochener oder durch Zeichensprache ausgedrückter Sätze zusammen. Noch bevor sie Grammatikunterricht erhalten haben, bilden Kinder ihre eigenen Sprachregeln aus, indem sie sowohl ihre Sprachfähigkeit als auch die Sprachreize aus der Sprachgemeinschaft, in die sie geboren wurden, verarbeiten.

Die Sprache erfährt permanent Veränderungen und Weiterungen. Die Veränderungen bergen vor allem in der Jugend die Gefahr, dass durch die Einflüsse der elektronischen Medien (Fernsehen, Internet und Telekommunikation) zwar manche Lernstufen verkürzt oder gar übersprungen werden können, dadurch aber die für die soziale Entwicklung notwendige Kommunikation mit der Familie und gleichaltrigen Freunden vernachlässigt wird.

Ob bei Geschäftsverhandlungen, im Urlaub oder bei ausländischen Besuchen, es fällt uns anfänglich meist schwer, uns detailliert auszudrücken. Erst wenn wir die Angst vor möglicher Blamage unserem Gesprächspartner gegenüber überwunden und wir uns auf eine gemeinsame „Gesprächsebene“ herangetastet haben, wird die Sprache flüssiger.

Ein Neugeborenes ist meistens schon nach wenigen Minuten in der Lage Bedürfnisse lautstark zu reklamieren. Um die Muttersprache zu verstehen benötigt es nur kurze Zeit. Es bedarf aber Jahre, um neben der Sprachmelodie auch den

tiefen Sinn der Worte zu begreifen und wiedergeben zu können.

Sprache ist und bleibt auch im Informationszeitalter, das wichtigste Kommunikationsmittel des Menschen, gekennzeichnet durch die Verwendung arbiträrer (willkürlicher) gesprochener oder geschriebener Symbole mit festgelegter Bedeutung. Sprache lässt sich als Zeichensystem zum Zweck der Kommunikation definieren. Im weitesten Sinn werden neben den so genannten natürlichen Sprachen auch künstliche Sprachen (wie beispielsweise Welthilfssprachen (z.B. Esperanto) oder Programmiersprachen in der EDV) sowie die Kommunikationsmittel der Tiere dazu gerechnet.

Die Frage, wie viele Sprachen auf der Welt gesprochen werden, lässt sich nicht exakt beantworten. Angaben schwanken zwischen 3 000 und 5 500 Einzelsprachen. Naturgemäß ist es schwierig, Dialekte von Sprachen zu unterscheiden, da die Übergänge oft fließend sind. Im Übrigen hängt die Antwort auch davon ab, welche Kriterien man bei der Klassifizierung der Sprachen anwendet. Bei vielen Sprachen sind die Verwandtschaftsverhältnisse noch nicht geklärt und es besteht bei verschiedenen Sprachwissenschaftlern keine Einigkeit über die Zuordnung zu Sprachfamilien.

Natürliche Sprachen weisen ein außerordentlich hohes Maß an Komplexität auf. Demgemäß entstanden viele verschiedene Ansätze bei der Definition von Sprache. Eine Vielzahl von Aspekten spielt dabei eine Rolle, sodass sich für die verschiedenen sprachlichen Ebenen eigene sprachwissenschaftliche Teildisziplinen herausgebildet haben. So beschäftigt sich die Phonetik mit dem lautlich-artikulatorischen Aspekt der Sprache. Die Phonologie untersucht die Phoneme, die kleinsten bedeutungsunterscheidenden Einheiten einer Sprache. Das Gebiet der Morphologie (Wortbildung) ist die Erforschung der Morpheme als den kleinsten bedeutungstragenden Einheiten. Die Semantik ist mit der Bedeutung von Sprachäußerungen

befasst, die Syntax untersucht die Regeln, nach denen Wörter zu wohlgeformten größeren Sinn enthaltenden Einheiten (Sätzen) zusammengesetzt werden. Aufgabengebiet der Pragmatik ist die Untersuchung von Sprechhandlungen. Die Textlinguistik setzt sich mit sprachlichen Gebilden oberhalb der Ebene des einzelnen Satzes auseinander. Daneben wird in der Soziolinguistik die Sprache anhand sozialer Faktoren analysiert. In der Psycholinguistik werden die individuellen Aspekte wie Sprachverstehen, Sprachverarbeitung und Spracherwerb erforscht.

Die Existenz der menschlichen Sprache ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Dazu gehören physiologisch-artikulatorische (der Körper muss in der Lage sein, Sprachlaute zu erzeugen), grammatische und semantische (der Verstand muss in der Lage sein, die Bedeutung des Gesprochenen zu erfassen).

Obwohl sich die meisten der menschlichen Sprechwerkzeuge zu anderen Zwecken (wie etwa Essen) entwickelt haben, sind sie doch so gut zum Sprechen geeignet, dass die menschliche Sprache das wahrscheinlich effektivste Kommunikationssystem aller Lebewesen ist. Beim Sprechen wird in der Lunge ein Luftstrom erzeugt, der durch Vibrationen (oder das Fehlen von Vibrationen) der Stimmbänder und durch Bewegungen der Zunge, des weichen Gaumens und der Lippen moduliert wird. Der Luftstrom kann durch die Zähne in verschiedenen Abstufungen gehemmt. Er kann in den Nasenraum umgeleitet oder daraus abgehalten werden. Menschen mit physiologisch bedingten Sprach- und Hörstörungen verfügen trotzdem über Sprache, obwohl Erzeugung und Aufnahme der Sprache möglicherweise über ein visuelles System, wie sie Gebärdensprache darstellt, erfolgen müssen.

Alle menschlichen Sprachen besitzen eine grammatische Struktur, durch die Lauteinheiten (Signaleinheiten) zu Bedeutungseinheiten verbunden werden. Aus den verschiedenen Wortarten werden Wortgruppen gebildet und

die wiederum zu größeren Einheiten verbunden – den Sätzen oder Äußerungen.

Schließlich muss der Sprecher einer menschlichen Sprache den strukturierten Lautfolgen eine Bedeutung zuordnen. Alle bedeutungstragenden Sätze oder Äußerungen besitzen eine Oberflächen- und eine Tiefenstruktur. Die Oberflächenstruktur bildet die Wörter und Satzelemente, so wie sie gesprochen und ausgelegt werden. Die Tiefenstruktur bildet die grammatische Struktur der Wörter und Satzelemente. Die menschliche Kommunikation ist ein einzigartiger Vorgang, der spezifische Sprechwerkzeuge, grammatische Strukturen sowie einen beabsichtigten und verstandenen Bedeutungsgehalt miteinander verbindet.

Die Art der Kommunikation durch Sprechen, Gebärden und Signale ist für alle Menschen gleich. Mit jeder menschlichen Sprache kann jeder Gedanke ausgedrückt werden. Trotzdem werden in der Welt zahlreiche Sprachen gesprochen, die sich im Lautsystem und in der grammatischen Struktur sehr weit reichend unterscheiden.

Sprachen lassen sich anhand ihrer grammatischen Struktur bzw. ihrer Wortbildungsmuster klassifizieren. Seit dem 19. Jahrhundert versuchen Sprachwissenschaftler, die Sprachen der Welt anhand ihrer Wortbildung (Morphologie) in vier typologische Kategorien einzuteilen: analytische (isolierende), agglutinierende, flektierende und inkorporierende Sprachen.

Eine der größten Sprachfamilien ist die der Indogermanischen. Diese indogermanischen Sprachen werden weltweit von etwa zwei Milliarden Menschen auf verschiedenen Kontinenten gesprochen. Zu dieser Sprachfamilie gehören die meisten in Europa und Nordindien gesprochenen Sprachen sowie einige Sprachen der dazwischenliegenden Gebiete. Das Indogermanische besteht aus folgenden Unterfamilien: Italisch (sowie die davon abstammenden romanischen Sprachen), Germanisch, Keltisch, Griechisch, Baltisch, Slawisch, Armenisch, Albanisch, Indoiranisch sowie einigen ausgestorbenen Sprachen.

Die drei wichtigsten Sprachgruppen im pazifischen Raum sind die austronesischen Sprachen (malaiopolynesischen Sprachen), eine Sprachfamilie mit einem westlichen oder indonesischen Zweig und einem östlichen bzw. ozeanischen Zweig, die Papuasprachen, eine regionale Gruppe in Neuguinea, die mehrere isolierte Sprachen und Sprachfamilien (von denen einige möglicherweise miteinander verwandt sind) umfasst, und die Sprachen der australischen Ureinwohner (die untereinander, aber nicht mit Sprachen außerhalb Australiens verwandt sind). Das ausgestorbene Tasmanisch gehört möglicherweise zu einer vierten Gruppe.

## **Geschriebene und gesprochene Sprache**

Allgemein geht man von der Priorität der gesprochenen vor der geschriebenen Sprache aus verschiedenen Gründen aus. Erstens folgt, historisch gesehen, die Entwicklung der Schrift auf die Entstehung der gesprochenen Sprache, zweitens überwiegt rein quantitativ die mündliche Kommunikation vor der schriftlichen, drittens ist der mündliche Gebrauch der Sprache nicht an die Beherrschung von Lesen und Schreiben gebunden. Gibt es von einer Sprache eine gesprochene und eine geschriebene Form, stellt das Schriftsystem häufig nicht alle Einzellaute der Sprache dar, das heißt, es gibt nicht in allen Sprachen eine Eins-zu-eins-Entsprechung von Lauten und Schriftzeichen. Das Schriftsystem einer Sprache kann Zeichen aus dem Schriftsystem einer anderen Sprache zur Darstellung von Lauten, Silben oder Morphemen benutzen, für die sie ursprünglich nicht vorgesehen waren. Dieser Fall liegt beispielsweise dann vor, wenn ein Volk die Schrift eines anderen Volkes übernommen hat. Die gesprochenen und geschriebenen Formen einer Sprache lassen sich dadurch vergleichen, dass man die Entsprechung von Schriftsystem und gesprochener Sprache untersucht.

Die Schriftform einer Sprache ist vergleichsweise statisch, sie spiegelt den Sprachstand zur Zeit der Einführung des Alphabets, Syllabariums oder Schriftzeichensystems wider, es sei denn, es haben größere Reformen stattgefunden. Die gesprochene Sprache ist dynamisch, d. h. sie ist in einem ständigen Wandel begriffen. So kommt es vor, dass sich geschriebene und gesprochene Sprache weit auseinander entwickeln, wie es beispielsweise im heutigen Englisch und Französisch der Fall ist. Um eine derartige Entwicklung zu vermeiden, gibt es die Möglichkeit durch sprachpflegerische Maßnahmen wie eine Rechtschreibreform einzugreifen. Bei Sprachen, die erst in neuerer Zeit ein Schriftsystem erhalten (wie Suaheli) oder eine Rechtschreibreform erfahren haben (wie Hebräisch), passen geschriebene und gesprochene Formen besser zueinander.

Anders als beim Sprechen kann man beim Schreiben Tonhöhe und Betonung ignorieren, Vokale weglassen oder Zeichensetzung und Großschreibung verwenden. Die geschriebene und gesprochene Form einer Sprache unterscheidet sich auch dadurch, dass die Schrift gesprochene dialektale Unterschiede nicht abbildet. Obwohl sie sich mündlich nicht verständigen können, weil sie unterschiedliche Dialekte sprechen, können beispielsweise Sprecher von chinesischen Dialekten die geschriebene Form verstehen. Eine ähnliche Erscheinung gibt es auch im Deutschen, wo die Sprecher der verschiedenen deutschen Dialekte Hochdeutsch schreiben, die gemeinsame Standardform der Sprache.

## **Hochsprache und Umgangssprache**

Die geschriebene Form einer Sprache entspricht in der Regel der Hoch- oder Standardsprache. Sie genießt in der Regel ein höheres Ansehen als die gesprochene Form und weist meist eine komplexere grammatische Struktur und einen fachlichen Wortschatz auf. Der Gebrauch von Hoch- oder Umgangssprache hängt von der jeweiligen Sprechsituation ab. Als überregionale Verkehrssprache wird bei offiziellen Anlässen oder formellen Sprechsituationen die Hochsprache benutzt. In informellen Sprechsituationen überwiegt der Gebrauch der Umgangssprache. Oftmals ist der Gebrauch von Hoch- bzw. Umgangssprache abhängig vom Bildungsniveau. In den arabischen Ländern verwenden die gebildeten Schichten das klassische Arabisch sowohl bei Unterhaltungen als auch beim Schreiben, während Personen mit niedrigem Bildungsstand das umgangssprachliche Arabisch benutzen.

Verwendet ein Sprecher zwei Varietäten einer Sprache in unterschiedlichen Situationen, nennt man dieses Phänomen Diglossie. Personen, welche die gesprochene Form der Hochsprache in der Öffentlichkeit und den erlernten regionalen Dialekt im Gespräch mit Familie und Freunden verwenden, nennt man demnach diglossisch. Ein charakteristisches Beispiel dafür besteht im südwestdeutschen „Dreiländereck - Deutschland, Frankreich und Schweiz“. Das Schwyzerdütsch der deutschsprachigen Schweiz, das „Elsässisch“ der Franzosen und das „Alemannisch“ der Südbadener entstammt der gleichen Sprachwurzel. Der „Regionaldialekt“ ist nicht nur die Sprache in den Familien und im Freundeskreis, sondern auch die Sprache der Wahl, wenn in zwischenstaatlichen Gesprächen Verständigungsprobleme mit den Hochsprachen entstehen. Der Verwendung des Dialekts hat in diesem Fall nicht nur den Abbau der Gesprächsdistanz zur Folge, sondern löst auch freundschaftliche Emotionen aus.

Die Standardsprache entwickelt sich in den meisten Sprachen aus dem Dialekt, der sich gegenüber den anderen durchsetzen konnte und schließlich als allgemein verbindlich angesehen

wird. So hat sich in Deutschland der „Niedersachsendialekt“ als Hochsprache durchgesetzt, nachdem Martin Luther die Bibel in diesen Dialekt übersetzt hatte. Als genormte Ausformung eines Dialekts ist die Standard- oder Hochsprache die Schriftsprache einer Sprachgemeinschaft und besitzt ein System von orthographischen Regeln (Rechtschreibung) und einen Bestand an geschriebenen Texten. Nur wenige Menschen sprechen tatsächlich eine ausgeprägte Hochsprache. Vielmehr nähern sie ihre eigene regionale Sprachvarietät der Hochsprache an. Mit der Standardsprache steht den Sprechern regionaler Dialekte auch eine gemeinsame Basis der Kommunikation zur Verfügung. Dass ein Gesprächspartner auch in der Hochsprache durch seine dialektgeprägte Sprachmelodie und Sprachfärbung seine Herkunft erkennen lässt, ist natürlich und wird in der Regel auch als positiv empfunden.

Ein Dialekt ist die regionale Varietät einer Sprache, die sich deutlich von anderen Varietäten der gleichen Sprache unterscheidet, die in anderen geographischen Gebieten verwendet werden. Innerhalb einer Gruppe von Menschen, welche die gleiche Sprache sprechen, gibt es andere, von spezifischen Situationen oder sozialen Gruppen abhängige Sprachvarietäten. Menschen aus dem gleichen Umfeld oder mit dem gleichen Beruf können eine gemeinsame Sondersprache benutzen, die sie von anderen Menschen außerhalb ihrer Gruppe unterscheidet.

Allerdings gehen durch die allseits gegenwärtigen nationalen und internationalen Angebote in Presse, Radio, Fernsehen und Internet viele regionale Begriffe und Bedeutungen verloren. Noch vor 30 Jahren lernte der kleine Bauernjunge den Namen „Federn“ als Regionalbegriff von seinem Vater für ein bestimmtes Ungras im Getreidefeld, Windhalm als hochdeutscher Begriff von seinem Lehrer in der Fachschule, und *Apera spica venti* in der Hochschule als wissenschaftlicher Name und beim Auslandsaufenthalt die englischen, französischen und russischen Synonyme. Heute entfällt diese systematische Heranführung an Fachbegriffe in allen Bereichen durch schnellen Zugriff auf internationale

Datenbanken über das Internet: Die Regionalbegriffe stehen weltweit in Gefahr vollständig verloren zu gehen. In Gefahr sind dabei nicht nur die Regionalbegriffe, sondern auch das dahinterstehende regionale Wissen.

### **Welthilfssprachen**

Inmitten der sprachlichen Vielfalt dieser Welt wurden verschiedene internationale Sprachen entwickelt als Mittel zur Lösung der weltweiten Kommunikationsprobleme. So wurde vielfach gefordert, dass jeder Mensch eine der verbreitetsten Sprachen der Welt wie Englisch oder Französisch beherrschen sollte. Daneben wurden künstliche Sprachen geschaffen, die diese Kommunikationsprobleme beseitigen sollten. Mehrere künstliche Sprachen wurden favorisiert, gerieten dann jedoch wieder in Vergessenheit. Eine dieser künstlichen Sprachen, Esperanto, hatte wegen der regelmäßigen Grammatik, der „einfachen“ Aussprache und dem Wortschatz, der auf dem Lateinischen, dem Altgriechischen sowie den romanischen und germanischen Sprachen aufbaut, vergleichsweise großen Erfolg. Selbst wenn eine perfekte internationale Sprache entwickelt und eingeführt werden könnte, ist noch nicht gesichert, dass damit die weltweiten Kommunikationsprobleme verringert werden würden. Zudem ist anzunehmen, dass auch künstliche Sprachen wie Esperanto bei ihrer Einführung für internationale oder öffentliche Belange dem Prozess des Sprachwandels unterworfen wären. So könnten beispielsweise regionale Dialekte der betreffenden internationalen Sprache entstehen. Englisch und Französisch haben sich tatsächlich in verschiedenen Teilen der Welt eigenständig entwickelt. Das Englisch, das z. B. in Indien gesprochen wird, unterscheidet sich sowohl vom amerikanischen als auch vom britischen Englisch.

Sprache, definiert als Erzeugen und Wahrnehmen von Äußerungen, entwickelte sich in ihrer spezifischen Form mit der menschlichen Spezies. Man geht davon aus, dass das Sprachverständnis mit der Spezialisierung eines Teiles der linken Gehirnhälfte (des Broca-Zentrums) zusammenhängt.

Wahrscheinlich ist, dass sich die menschliche Sprache bis zum Auftreten dieser physiologischen Spezialisierung nicht von der tierischen Kommunikation unterschied. Man nimmt an, dass die Sprache zum ersten Mal bei den Neandertalern entstand. Die moderne menschliche Sprache ist damit möglicherweise nur 30 000 bis 40 000 Jahre alt. Die ungeheure Vielfalt der Sprachen zeigt an, dass sich die menschliche Sprache nach ihrer Entstehung mit relativ großer Geschwindigkeit gewandelt hatte. Lautbestand, Grammatik und Wortschatz der ersten Sprache, falls es sie denn gegeben hat, bleiben sicherlich unbekannt.

Obwohl viele moderne Sprachen von einem einzigen Vorläufer abstammen, ist es jedoch genauso möglich, dass die menschliche Sprache gleichzeitig an verschiedenen Orten der Welt entstand und die heute gesprochenen Sprachen somit nicht nur eine gemeinsame Stammsprache haben.

### **Fremd - Sprache, das Ausgeliefert sein**

– nur Grundbedürfnisse lassen sich nonverbal mitteilen -  
 Jeder, der auf Menschen trifft, deren Sprache er nicht versteht, kennt das Gefühl der totalen Ohnmacht, des ausgeliefert seins. Das Zusammentreffen mit Menschen anderer Sprachen ist heute viel häufiger als zu allen historischen Zeiten. Wir treffen Gastarbeiter vieler Nationen, politische Flüchtlinge und heimkehrende Aussiedlerfamilien bei uns, oder wir treffen geschäftstätig oder urlaubsmäßig auf fremde Sprachen im Ausland. Obwohl wir heute mehrere Fremdsprachen lernen und Englisch die Sprache der weltweiten Wirtschaft geworden ist, so sind wir doch mit 500 englischen Worten, die man heute für ein Abitur braucht, weit von einer guten und ausreichenden Sprachbeherrschung entfernt. Allerdings sind die gleichen Verhandlungsbedingungen geschaffen, wenn beide Verhandlungspartner in einer Fremdsprache verhandeln, oder sich einfacher Sätze bedienen.

Allerdings machen wir ausländischen Mitbürgern keinen Gefallen, wenn wir in unserer Kommunikation mit ihnen in die

Kleinkindersprache verfallen. Gegenseitige Achtung und Bemühen um Verständlichkeit ist die Voraussetzung für erfolgreiche Gespräche, unabhängig von der angewandten Mutter- oder Fremdsprache. Bereits Luther hat darauf hingewiesen, dass eine Übersetzung immer eine Gradwanderung zwischen Wort und Sinn einer Aussage ist. Dies gilt auch noch heute für Verhandlungen unter Einsatz von Dolmetschern. Missverständnisse sind nur zu vermeiden, wenn dolmetschende Person neben der Sprachen auch Kenntnis der betreffenden Kulturen hat.

Über Jahrhunderte war es die Regel, dass die große Zahl der Kinder in Großfamilien in Dörfern geboren wurden und aufgewachsen sind. Die Besonderheit lag im dörflich bäuerlichen Dialekt, der in der Regel nur aus 200 bis 400 Wörtern bestand. Komplizierte Zusammenhänge konnten damit kaum beschrieben werden, dies blieb der gebildeten Gruppe des Dorfes Pfarrer, Arzt, Apotheker, Lehrer und allenfalls Bürgermeister vorenthalten. Durch die Einführung der Schulpflicht und der Lehre in der Hochsprache hat sich die Begriffswelt auch im Dorf verändert. Zeitungen, Radio und Fernsehen kamen dazu und haben für eine erweiterte Begriffswelt geschaffen. Goethe hatte zu seiner Zeit angeblich bereits einen Wortschatz von 40000 Wörtern, ein Schulanfänger zu heutiger Zeit dürfte bereits über ca. 4000 Wörter ein Erwachsener je nach Bildungsgrad über mehr oder weniger als 12 000 Wörter verfügen.

Im Laufe der vergangenen Jahrhunderte wurden durch zunehmende Kommunikation zwischen den Ländern viele Begriffe und Wortinhalte in fremden Ländern übernommen. Dies geschieht in der Regel dann wenn eine Neuerung zusammen mit dem Wort eingeführt wird. Computer, Hart- und Software sind Begriffe, die wir bereitwillig aus dem angelsächsischen übernommen haben. Auch Katharina II Kaiserin von Russland hat aus ihrer deutschen Heimat Begriffe mitgebracht, die den „Russlandbesucher“ noch heute erfreuen.

Butterbrot, Buchhalter, Stempel, Schlagbaum und Büstenhalter waren Mitbringsel der Kaiserin.

Aber trotz aller Vorbereitung ist man beim Auslandsbesuch vor Überraschungen nicht sicher.

Bei meinem ersten Besuch in Tschechien wurde ich Opfer der mangelnden Sprachkenntnis. Als ich einem menschlichen Bedürfnis nachkommen wollte und dem entsprechenden Hinweis eines Kellners folgte, stand ich plötzlich vor zwei Türen mit Beschriftungen „Muzi“ und „Zeni“. Nach meiner bisherigen Erfahrung schloss ich blitzschnell mit meinem deutschen Wortschatz Muzi die Katze also Frauen und öffnete die Tür Zeni. Ein weibliches HUCH liess mich zurückschrecken. Auf diese Weise lernte ich und werde nie vergessen, dass MUZI Bartträger heisst.

Nicht viel besser erging es mir bei einem ersten Toast anlässlich eines abendlich festlichen Essens in Ungarn. Natürlich hatte ich das ungarische Wort für Prosit „EGESCHEGEDRE“ gelernt, dass dies aber bei falscher Betonung heisst „Ich hau dir auf den Hintern“ hat man mir erklärt, nachdem die Ungarn sich von herzhaftem Lachen wieder erholt hatten.

Auch wenn die Gefahr solcher Missverständnisse im Ausland permanent lauert, so wird in der Regel der Versuch auf die Gastgeber mit eigenen Worten und Begriffen zuzugehen besonders positiv registriert. Lachen Sie fröhlich mit über sich selbst, das erzeugt in aller Regel Sympathie.

## **Fremde Kulturen und Sitten**

Vor einigen Jahren bat ich einen Kollegen anlässlich der Messe in Plovdiv, Bulgarien einen Fachvortrag zu halten. Dies war sein erster Bulgarienaufenthalt. Der Vortragssaal der Messe war mit 1000 Zuhörern gefüllt, der Vortrag wurde simultan ins Bulgarische übersetzt. Mein Kollege begann sehr fröhlich und gelassen seinen Vortrag, wurde bereits nach wenigen Sätzen unsicher und war bereits nach 10 Minuten seines Vortrags einem Nervenzusammenbruch nahe. Er starrte mich an und wollte seinen Vortrag unvermittelt abbrechen.

Was war passiert? Auf die Frage nach dem Interesse der Zuhörer nickten die Bulgaren nicht zustimmend wie erwartet, sondern wiegten (bewundernd und zustimmend) ihren Kopf. Eintausend wiegende Köpfe vor sich, hat er als Ablehnung seiner Ausführung verstanden. Erst als wir ihm klarmachen konnten, dass er einer kulturellen Eigenart aufgesessen war, setzte er seinen Vortrag fort. Auch die Bulgaren waren unruhig geworden - warum er wohl - kreidebleich und mit unsicherem Blick - seine fachlich hochinteressanten Ausführungen unterbrochen hatte? Nach Beendigung des Vortrags, rauschendem Beifall und „1000 wiegenden Köpfen“ konnte er endlich wieder lachen. An eine ähnliche Erfahrung erinnere ich mich anlässlich meiner ersten Verhandlung in Bulgarien als der Verhandlungspartner ja sagte, aber mit seiner Kopfbewegung diese Aussage scheinbar verneinte.

Ich wunderte mich auch in Usbekistan bei einem Gespräch mit dem Außenhandelsminister über dessen Verhalten. Der Minister begrüßte unsere Delegation und goss als Gastgeber selbst Tee ein - das haben wir als besonders höflich empfunden. Dass er mir aber – scheinbar geizig - immer nur wenig Tee in meine Tasse gab, konnte ich zunächst nicht begreifen. Wir hatten ein gutes Gespräch. Als offensichtlich das Gefühl aufkam dass alles gesagt sei, nahm der Minister die Teekanne und goss meine Tasse voll – „trink dich satt und gehe“ war die höfliche und ethnisch (kulturell) korrekte Aufforderung. Glücklicherweise hat mich mein Usbekischer

Kollege (auf meine fragenden Blick hin flüsternd) aufgeklärt. Das Teezeremoniell in Zentralasien bedeutet. halbvolle Tasse – dieses Gespräch interessiert mich – bitte bleibe, volle Tasse - die Gesprächszeit ist um, wir erbitten deren Beendigung.

Bei Besuchen in fremden Ländern, ob geschäftlich oder als Urlaubsreise, ist immer wichtig, sich über die jeweiligen Eigenarten zu informieren. Nur so lassen sich unkorrektes Verhalten und Missverständnisse begrenzen; völlig ausschließen kann man diese sowieso nicht!

Aber selbst innerhalb unseres Landes bestehen kulturell regionale Unterschiede in Sitten und Gebräuchen, die man kennen sollte.

In den Weingegenden Süddeutschlands und auch des südlichen Auslands ist es üblich, das Weinglas des Gastes nie austrinken zu lassen, sondern immer nachzuschenken. Damit zeigt man einerseits dem Gast seine Wertschätzung, andererseits wird dadurch vermieden, dass ein Tischgenosse die Weinmenge eines Gastes ermitteln kann. Dagegen pflegt man in den Biergegenden Norddeutschlands und auch des nordischen Auslandes immer das Glas zuerst auszutrinken bevor nachgegossen oder ein neues Glas gereicht wird.

Als ein junger Wissenschaftler einen Ruf als Professor nach Freiburg erhielt, lud er zu einem Gartenfest ein. Der Weinkonsum war ein einziges Missverständnis. Obwohl der Jungprofessor genügend Wein besorgt hatte, breitete sich Frust aus. Den Studenten und Institutskollegen wurde nicht nachgeschenkt; sie trauten sich nicht das Glas auszutrinken. Der Professor wusste zwar viel aber nicht, dass man in Weingegenden das Glas nicht austrinkt, sondern auf zuschenken wartet. Glücklicherweise gab ein älterer Herr einen deutlichen und vernehmlichen Hinweis, nachdem er sich vergewissert hatte, dass genügend Wein vorhanden war. Mit den Worten: „In Freiburg ist es üblich nachzuschenken“ rettete er die Party. Beherrzte Kommunikation kann in vielen Fällen

Missverständnisse ausräumen und kulturelle Unterschiede überbrücken.

### **Situationsgerechte Gesprächsführung:**

Führung von Personen kann nur gelingen, wenn das Informations- und Identifikationsangebot den Erwartungen des Gesprächspartners gerecht wird.

In der Jugend und speziell im schulischen Bereich benötigen wir sehr konkrete Handlungsaufforderungen. Von Eltern und Lehrern erhalten wir deshalb sehr konkrete Anweisungen und Erklärungen. Ein Lehrling oder angelernter Arbeiter braucht eine genaue Erläuterung, wie und in welchem Zeitraum eine Arbeit zu erledigen ist und welche Qualitätsmerkmale zu beachten sind.

Mit Ausbildung und Erwerb von Fachwissen und Erfahrung lösen wir uns mehr und mehr von der Notwendigkeit konkreter Anweisungen. Durch Studium und Ausbildung haben wir bereits die Fähigkeit erreicht, ein Maßnahmenbündel selbst zu gestalten, um ein Ziel zu erreichen. Der Meister beauftragt zum Beispiel einen Gesellen den streikenden Motor wieder in Gang zu setzen und gibt allenfalls noch einige Hinweise, wo er das Problem vermutet.

Als Geschäftsleiter bzw. Manager erreichen wir die nächste kommunikative Führungsstufe. Jetzt kommen zu den kurz- und mittelfristigen Zielen auch die langfristigen Ziele, Strukturanpassungen und Visionen hinzu. Der Geschäftsführer einer Firma erhält sein Geschäftsziel für eine Zeitperiode und erhält betreffend der Faktoren Natur, Arbeit und Kapital weitgehend freie Hand, solange er die ökonomischen Vorgaben bzw. Erfordernisse erreicht.

Alle im Berufsleben stehende Menschen machen spezielle Erfahrungen und gebrauchen Fachausdrücke. Um auf den unterschiedlichen Ebenen führen zu können werden entsprechendes Wissen bzw. spezielle Erfahrungen benötigt

um Kompetent zu sein und damit respektiert und um ernst genommen zu werden.

Mit zunehmender Höhe in der Hierarchie werden die Aufgaben nach Zielen und weniger nach konkreten Anweisungen vergeben. Nur wer seine Rolle in jeder Situation richtig ausfüllt, wird im täglichen Leben als Führungsperson und / oder Verkäufer akzeptiert und bestehen.

### **Lob und Tadel im richtigen Maß**

Lange Zeit galt in den früheren Staaten von Baden und von Preußen für die Beamenschaft das Prinzip „Kein Tadel ist Lob genug“. Damit wollte man offensichtlich die Beamenschaft zur höchstmöglichen Leistung bringen.

Inzwischen wurde festgestellt, dass Lob die Leistungsfähigkeit von Menschen stärker fördert, als die Angst vor Tadel und Bestrafung. Zwar erwartet jeder Mensch, der Fehler gemacht hat, entsprechende Kritik des Vorgesetzten. Dieser ist auch gut beraten, entsprechende Kritik zu äußern, denn berechnete aber unausgesprochene Kritik, würde von den Mitarbeitern als „Führungsschwäche“ ausgelegt werden. Die positive Motivation der Mitarbeiter braucht beides; Lob und Tadel, jeweils zum richtigen Zeitpunkt und in adäquater Form und Dosierung.

Der Nachweis kann im Familien- und Freundeskreis mit nachfolgendem Versuch geführt werden.

Ein Spiel:

- Sie verbinden einem Menschen die Augen und einigen sich mit den anderen Teilnehmern „wortlos“ auf einen Gegenstand im Raum, der gefunden werden soll. Sie drehen den Probanden im Kreis, damit er die Orientierung verliert und bitten ihn anschließend, einen in der Gruppe festgelegten Gegenstand zu suchen. Geht er in die richtige Richtung, geben sie ihm ein positives Zeichen mit einer Glocke oder Pfeife. Stellen Sie mit einer Stoppuhr die benötigte Zeit bis zum Auffinden des Gegenstandes fest.
- Nun verbinden sie einem zweiten Gruppenmitglied die Augen und suchen wie vorher einen Gegenstand aus. Im Gegensatz zum ersten Versuch, geben Sie dem Probanden als Bestrafung immer einen leichten Schlag, wenn er in die falsche Richtung läuft. Sie werden feststellen, dass die Zeit bis zum Auffinden des Gegenstandes erheblich länger ist, wenn er ihn überhaupt findet. Wundern Sie sich nicht wenn der „Prüfling“ plötzlich so genervt ist, dass er das Spiel abbricht und/oder zurückschlägt.

Das soll nicht heißen, dass berechtigte Kritik unterlassen werden sollte, denn diese ist als Führungsinstrument wichtig. Das Spiel soll aber zeigen, dass positive Signale meist motivationsfördernd sind und somit schneller zur Erreichung des Zieles führen.

### **Jungen und Mädchen kommunizieren unterschiedlich**

Von Lehrern und Eltern werden Jungen sehr viel häufiger als Mädchen wegen Unaufmerksamkeit bestraft. Die Medizin hat inzwischen herausgefunden, dass es während der Pubertät bei Jungen gerade zu Wachstumsschüben in den Ohrkanälen kommt, die zur vorübergehenden Schwerhörigkeit führen kann. Daher muss ein Erzieher auch besonders darauf achten, dass ein ernsthaftes Gespräch mit einem pubertierendem Jungen nur dann erfolgreich sein kann, wenn der Jugendliche Augenkontakt hält. „Schau mich an, wenn ich mit dir rede“ ist ein richtiger und wichtiger Hinweis bei Unterhaltungen mit männlichen Jugendlichen. Dagegen sind Mädchen in der Lage, erheblich mehr Informationen mit dem Ohr zu erfassen. Verschiedene Untersuchungen beweisen, dass männliche Jugendliche sehr viel leichter und schneller visuell erfassen, während Mädchen wegen ihrer guten Hör- und Beobachtungsgabe in der Lage sind, feine Nuancen in der Meinungsäußerung und Körpersprache, sowie dem Tonfall zu interpretieren.

In der Welt der besseren Sinneswahrnehmungen erwartet daher ein Mädchen und später eine Frau, dass ihre verbalen und körperlichen Signale verstanden werden, man ihr ihre Wünsche geradezu von den Augen ablesen kann. Hier ist der Mann im neuen Umfeld der Kleinfamilie besonders gefordert. Der Frau in der Kleinfamilie, die sich tagsüber nur mit ihren Kindern beschäftigt, fehlt das Gespräch mit Erwachsenen. Evolutionsbedingt haben Frauen in der Regel einen höheren Sprachantrieb, während Männer am Abend müde nach Hause kommen und sprachfaul sind, liegt hier oftmals der springende Punkt zum Gelingen einer Beziehung. Die Mehrzahl der Männer möchte am Abend nicht vom Jagdglück oder Pech des Tages erzählen, sondern sich, wie die frühen Vorfahren am „Lagerfeuer“ ausruhen. Die Funktion des Lagerfeuers hat inzwischen der Fernseher übernommen. Die Frauen hingegen wünschen die Kommunikation.

Untersuchungen haben ergeben, dass Frauen pro Tag bis zu 8000 Wörter, 3000 Tongeräusche und 10 000 Gesten und Körpersignale aussenden. Die Männer kommen gerade auf 30% der Werte. Die British Medical Association berichtet, dass Frauen vier mal öfter an Kieferproblemen leiden als Männer. Probleme ergeben sich besonders am Abend, wenn Männer beruflich ihren Sprachbedarf abgearbeitet haben, Hausfrauen aber nicht ausreichend Gelegenheit hatten, ihren Sprachantrieb abzubauen.

Je nach Herkunft und Erziehung sind Männer bereit, sich auf ein zeitlich begrenztes Gespräch einzulassen. Die beste Gelegenheit bietet dazu das gemeinschaftliche Abendessen, das alle Sinne erfordert. Dass das Abendessen nicht nur der Nahrungsaufnahme und der Kraftschöpfung für den nächsten Tag dient, haben meistens die Frauen in der Hand. Ihren Sprachantrieb so zu zähmen, dass der Mann nicht nur Zuhörer sondern Teilnehmer am Gespräch wird und den Augenkontakt hält ist eine große Kunst.

Der Mann ist programmiert und in der Regel auch so erzogen, eine vorgetragene Geschichte zu einem positiven oder auch negativen Ende zu bringen. Dagegen erzählen Frauen oft ihre Tageserlebnisse, um sich mitzuteilen. Ratschläge, wie weiter verfahren werden soll, empfinden sie eher als Einmischung. Die moderne Frau und Mutter hat sich gegenüber den früheren Generationen weiter entwickelt. Während unsere Großmütter die Strafen des Himmels oder Bestrafung durch den später heimkehrenden Vater androhten, leistet die heutige „Erzieherin“ bzw. der „Erzieher“ die volle Erziehungsfunktion an Ort und Stelle.

### **Der Verkaufsmanager und die Sprache.**

Der Verkaufsmanager verbringt die meiste Zeit des Tages mit Kommunikation. Er beteiligt sich an Konferenzen, hält Vorträge, führt Verhandlungen und bilaterale Gespräche, berät sich mit Kollegen im direkten Austausch oder via Telefon. Wenngleich die neuen Kommunikationsmethoden wie E-

Mails permanent an Bedeutung gewinnen, so verbringt der Verkaufsmanager durchschnittlich fast 50 % seiner Arbeitszeit mit rein mündlicher Kommunikation. Er redet, hört und antwortet; die Sprache ist sein wichtigstes Arbeitsinstrument. Schon Konfuzius sagte auf die Frage eines Schülers, was er tun würde, wenn er Herrscher eines Imperiums wäre: „Die Sprache pflegen, denn wo die Worte nicht stimmen, können auch die Werke nicht gedeihen und am Ende verderben auch die Sitten“.

### **Führen und Überzeugen**

Sprache ist das zentrale Werkzeug zwischenmenschlicher Informationsübermittlung. Führung, Erziehung und Verkauf sind auf Sprache angewiesen. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass neben der Sprache das Beispiel in der Führung und Erziehung entscheidend für die Zielerreichung ist. Vom Kirchenlehrer Walther stammt der hintergründige Ausspruch: „Alle Erziehung nützt wenig – schließlich kopieren die Kinder doch nur das Beispiel der Eltern“. Dies gilt auch für die verbale Führung in Beruf und Familie. Wer hohe Leistungen fordert, ist nur dann überzeugend und eine effektive Führungspersönlichkeit, wenn er den vertretenen Prinzipien auch selbst vorlebt.

### **3. Kreativität besitzt jeder**

#### **Die Anforderungen an die Kreativität wandeln sich im Zeitverlauf**

Im Laufe des zurückliegenden Jahrhunderts hat sich in der Welt ein grundsätzlicher Wandel hinsichtlich des Glaubens an die technische Machbarkeit der menschlichen Zukunft vollzogen.

Der kreative industrielle Pionier Werner von Siemens prophezeite 1886 in Berlin: "Die Naturwissenschaften werden die Menschen moralischen und materiellen Zuständen zuführen, die besser sind als sie je waren, weil Machtfülle der Wissenschaft die Menschheit auf eine höhere Stufe des Daseins erhebt."

1976 stellte der Marburger Nuklearmediziner E.H. Graul anlässlich der Gründung eines Institutes für medizinische Forschung fest:

"Wir werden uns in zunehmendem Maße bewusst, dass technischer Fortschritt nicht unbedingt menschlichem Fortschritt gleichzusetzen ist. Skeptiker meinen, dass wir die verbleibenden Jahre bis zur Jahrtausendwende dazu brauchen werden, um die negativen Aspekte technisch-zivilisatorischer Entwicklung zu beseitigen."

Diese zwei Zitate verdeutlichen den Wandel des Bewusstseins, den die Erfahrung mit dem naturwissenschaftlich-technischen Fortschritt nicht nur in weiten Kreisen der Bevölkerung, sondern selbst engagierter Wissenschaftlern bewirkt hat. Bei nicht wenigen Zeitgenossen löst der Gedanke an den wissenschaftlichen Fortschritt mehr Ängste als Glückserwartungen aus.

Die kreativen Ansätze zur Rationalisierung der Arbeitswelt durch die Computertechnik, die Belastung der Umwelt durch die Energieversorgung mit fossilen Brennstoffen oder die Verunsicherung der Menschen durch die Risiken der

Kernreaktoren, die Spannungen zwischen Humanität, Ökonomie und Ökologie in der Landwirtschaft mittels genetisch veränderter Pflanzen und Tiere, mineralische Düngemittel, Pflanzenschutzmittel, neue Pharmazeutika mit molekularbiologischen Wirkstoffen bzw. gentechnologisch erzeugten Medikamenten, sind Bereiche, die viele Menschen mit Angst und Skepsis erfüllen.

Im Bewusstsein der Menschen stehen die Wissenschaft und die forschende Industrie als Vertreter einer dominierenden Macht, die das Leben eines Jeden mittels der Technisierung in einer immer moderner werdenden Welt beeinflusst und verändert. Die gesamte Kreativität der Menschen in der westlichen Welt wurde offensichtlich in den vergangenen Jahrzehnten auf Ökonomie statt gleichzeitig auch auf die notwendige Ökologie und Humanität gelegt.

Dabei hatte bereits Paracelsus vor 450 Jahren festgestellt: „Allein die Menge macht’s, dass ein Ding kein Gift ist“. Dieses Gesetz hat nicht nur für chemische Substanzen sondern für alle Bereiche des Lebens seine Gültigkeit. Ökonomie, Ökologie und Humanität kreativ und intelligent ausbalancieren, das ist die abgeleitete Idee aus dieser Erkenntnis von Paracelsus.

Allerdings unterliegen wir Zielkonflikten, die diese Balance sehr schwierig realisieren lässt. So wird in der westlichen Welt oftmals verkannt, dass die Nahrungsmittelversorgung von bereits mehr als 6 Mrd. Menschen, die sich in jeder Sekunde um drei Menschen vermehren, nur erfolgen kann, wenn die jeweils neuesten Erkenntnisse zur Verhinderung von Lagerverlusten bei Nahrungsmitteln und Anbau ertragreicher, krankheits- und schädlingsresistenter neuer Sorten erfolgt, sowie optimierte Produktionstechniken verwendet werden.

Andererseits hat sich die Erziehung und Ausbildung dramatisch verändert. Ein wichtiger Grund ist dabei die Wissensexpllosion. Die Halbwertszeit des Wissens, die sich im

Bereich der Biotechnologie auf 18 Monate verkürzt hat, während sie in der Biologie und Medizin 1950 noch bei 30 Jahren lag.

Die Akademiker mit Hochschulabschluss konnten zu Anfang des letzten Jahrhunderts selbst bei mangelnder Weiterbildung während des Berufslebens akzeptierte Gesprächs- und Kreativpartner für Forscher sein. Heute sind die Forschungsergebnisse so vielfältig, dass für jedes Phänomen gegenteilige Gutachten an der Tagesordnung sind.

Der Markt der Manager ist unerbittlich und Darwins Erkenntnis wonach der Fitteste selektiert wird, gilt nicht nur in der unberührten Natur, sondern auch in diesem Marktsegment. Dabei sollte Darwin nicht so verstanden werden, dass wir einer Machiavellischen Methode das Wort reden, nein gerade dieses System hat gezeigt, dass es von nur kurzem Erfolg ist.

### **Seit der Vertreibung aus dem Garten Eden braucht die Menschheit Kreativität zum Überleben**

Unsere heutige Zivilisation wurde durch die Kreativität der letzten 500 Generationen erreicht. Nicht instinktmäßiges Sammeln von Nahrungsvorräten für die nahrungsarme Winterzeit, sondern das gezielte Wiederaufpflanzen von ausgesuchten Körnern, die Entwicklung künstlicher Wohnungen, die Erfindung des Rades, des Hebels, das waren die ersten großen Kreativleistungen der Menschheit.

Allerdings haben auch alle diese Erfindungen bei den jeweiligen Zeitgenossen Unsicherheiten ausgelöst, ob damit die Natur und die Gottheiten nicht zum Gegenschlag herausgefordert seien. Für den christlichen Ansatz stehen diese Leistungen für die Vertreibung aus Garten Eden; einerseits Erkenntnis gewonnen und von Instinkten befreit, andererseits die Verunsicherung über die Zulässigkeit und Wahrheit der neuen Überzeugungen, Einsichten und Lösungsansätze. Dass sich je nach wissenschaftlicher Blickrichtung gegenteilige Ansichten vertreten lassen, ist heute an der Tagesordnung. Der mutige vorwärtstreibende Ansatz ist der kreative Diskurs zwischen den Parteien und Ansichten.

Seit dem vergangenen Jahrhundert wurde mit gewaltigen Kreativleistungen zur Nahrungsmittelproduktion die Nahrungssicherung verbessert. Wenn heute Teile der Welt mit Nahrungsmitteln unterversorgt sind, bedarf es „lediglich“ kreativer Ansätze in Politik, Finanz- und Transportwesen. Die dramatische Zunahme der Bevölkerung bedingt weitere Kreativität für die Befriedigung der Grundbedürfnisse wie Nahrung, Kleidung und Wohnung. Sie braucht aber auch Kommunikation und Bildung um das eigene Kreativpotential zu entwickeln

Die Kreativleistung des vergangenen Jahrhunderts mit der Entwicklung von neuen Saatsorten durch Kreuzung und von künstlichem Dünger durch Bindung des Luftstickstoffs, Spinnrad, Dampfmaschine, Eisenbahn, Telefon, Automobil,

Flugzeug, Raumfahrt, Mikroelektronik, Kernenergie und Gentechnologie, war eine quantensprungartige Entwicklung in der Menschheitsgeschichte.

Die Menschen haben den biblischen Auftrag in der Genesis: „Machet Euch die Erde sich Untertan“, eins zu eins umgesetzt, nicht nur die Schwaben, die ja für ihren Tüftler- und Erfindersinn über die Grenzen hinaus bekannt sind. Dennoch ist gleichwohl zu konstatieren, dass sich trotz bzw. gerade der technischen Errungenschaften und Erfolgen auch Fehlschläge Misserfolge und Katastrophen ergeben, die einer Technikhörigkeit auf breiter Front entgegenstehen. Die kritischen Stimmen mehren sich. Ob technikfreundlich oder technikfeindlich kreative Lösungsansätze werden immer gefragt sein.

Heute wird der Erfindergeist auch dafür benutzt, neue Verfahren zu entwickeln und gleichzeitig die Argumentation des pro und kontra von Prüfverfahren zu entwickeln, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Die Geschichte unserer Zivilisation ist zweifelsfrei die Dokumentation der menschlichen Kreativität und Überzeugungskraft. Versuch und Irrtum!

Einerseits beginnt die Menschheit in die Unendlichkeit des Weltalls vorzudringen, andererseits visiert sie mit dem Blick auf die Gene den Mikrokosmos an, der Bausteine des Lebens, und wagt es, damit zu hantieren. Daher sind die gewaltigsten Wissensfortschritte im bio- und gentechnologischen Bereich zu erwarten.

Wenn sich heute unser Wissen im Bereich der Schulen und Gymnasien über alle 20 Jahre und das der Fachhochschulen und Universitäten alle 10 Jahre verdoppelt, so scheint diese Wissensentwicklung in keinem Verhältnis zu Forschungsbereichen in Biologie, Physik, Chemie, Informatik zu stehen. Mit einer Wissensverdoppelung alle 1-2 Jahre ist permanente Forschung und das dauernde Lernen gefordert.

Vorbei ist die schöne Zeit, in der Forscher noch alles Wissen der Zeit in sich vereinigen konnten. Alexander von Humboldt (1769-1859) soll der letzte große Forscher mit dem Überblick des wissenschaftlichen Wissens gewesen sein.

Anfang des 20. Jahrhunderts betrug die Halbwertszeit des naturwissenschaftlichen Wissens 30 Jahre, das heißt die wissenschaftliche Forschung hat alle 30 Jahre zu einer Verdoppelung des Wissens geführt. Nach einem Medizinstudium war es für einen Arzt relativ leicht auf der Höhe des Wissens zu bleiben. Aber hätte er selbst bis zu seiner zur Ruhesetzung keine Studien und Weiterbildung betrieben, so blieb nach 30 Jahren noch immer die Hälfte des Wissens in seinem Fachgebiet auf aktuellem Stand.

Für junge Wissenschaftler im Bereich der Biotechnik und Informatik ist diese Situation bereits nach wenigen Monaten eingetreten. Die Kreativleistungen und die damit verbundenen technischen Fortschritte sind heute so gewaltig, dass auf Patentierungen aus Zeitgründen oftmals verzichtet wird.

Damit vermeidet man die Offenlegung der Produkte und Verfahren mit der allen Interessierten zugänglichen Patentschrift und hofft darauf, dass sobald die Konkurrenz diese Stufe der Erkenntnis erreicht, die eigene Forschung bereits weitere Fortschritte erreicht hat.

Ohne den ständig steigenden kreativen Einsatz unserer menschlichen Möglichkeiten werden wir den heute erreichten Lebensstandard kaum halten können. Das Sprichwort

„Stillstand ist Rückschritt“ ist für den Einsatz der Kreativität in Betrieben und Volkswirtschaft uneingeschränkt gültig. Was erforscht werden kann wird erforscht werden.

Damit ist die Ethik nicht außer Kraft gesetzt, sondern gefordert.

Es hat immer Menschen gegeben, die sich dem technologischen Fortschritt unserer Zivilisation entgegensetzten. Mittelfristig hat sich jedoch immer das durchgesetzt, wofür ein gesellschaftlicher Konsens gefunden werden konnte. Die Vergangenheit lehrt, dass viele große Entdeckungen nur gegen den schärfsten Widerstand der Gesellschaft und zum Teil nur unter Billigung eines Affronts gegen den Erfinder durchgesetzt werden konnten.

Dass die Annehmlichkeiten unserer Zivilisation auch Nachteile bringen, ist bekannt, dass sie gelegentlich sogar Opfer fordern, wird niemand bezweifeln. Vor hundert Jahren – im Pferdezeitalter - war die Zahl der Verkehrstoten äußerst gering, es gab keine Eisenbahnkatastrophen, keine Flugzeugabstürze und keine Zivilisationsgeschädigten.

Es gab aber auch keine Waschmaschinen, Haartrockner, Staubsauger, Kühlschränke, Zentralheizung, Klimaanlage, Radio, Fernsehen, Internet, Elektronik und Emails. Es gab weder Tiefkühlkost noch gentechnologisch hergestellte Medizin oder pränatale Diagnostik. Keine Atomindustrie und keine gentechnologisch veränderte Nahrungsmittel.

Die durchschnittliche Lebenserwartung unserer Vorfahren, die zum letzten Jahrhundertwechsel lebten, betrug ca. 40 Jahre. Es ist ausschließlich der Kreativität des Menschen zu verdanken, dass die durchschnittliche Lebenserwartung der Menschen in Europa demnächst auf über 80 Jahre ansteigen wird.

In der galoppierenden Zeit in der wir heute leben, werden wir gewaltige kreative Anstrengungen brauchen, um die Tatsache zu organisieren, dass die Arbeitsphase des Lebens die künftig

nur noch ein Drittel der Lebenszeit ausmachen wird, die Ausbildungszeit und Altersfreizeit zu finanzieren hat.

Es ist derzeit sehr ernüchternd, wie wenig „Strategen und Experten“ in Politik und Wirtschaft mit den sozialen Kernproblemen unserer Zivilisation fertig werden. Arbeitslosigkeit, soziale Entwurzelung, Hungersnöte, Weltkriminalität. Alle diese Probleme sind nur und ausschliesslich mit Kreativität zu lösen. Diese Kreativität wird aber nicht nur im strategischen Ansatz, sondern auch in der politischen Durchsetzung gebraucht.

Große Erfindungen und bedeutende Innovationen der Vergangenheit waren immer wieder das Ergebnis von Aufgeschlossenheit, Bescheidenheit, Mut, Beharrlichkeit und überdurchschnittlichem kreativem Einsatz von Menschen. Auch wenn mancher kreativer Lösungsansatz erst nach mehreren Jahren zur Erfindung und Durchsetzung kam, so geht der Anfangsimpuls auf eine Person zurück.

Namen wie Aristoteles, Thales, Galilei, Paracelsus, Marconi, Gutenberg, Watt, Liebig, Henlein, Pasteur, Koch, Franklin, Freud, Fulton, Otto, Diesel, Benz, Wright, Darwin, Mendel, Einstein, Miescher usw. sind die Grossen in Forschung und Entwicklung auf der unsere Zivilisation fusst.

Kopernikus vertrieb die Menschen aus der Mitte und machte ihnen klar, nicht Mittelpunkt der Welt zu sein.

Galilei hat die Erde aus ihrer vermeintlichen Verankerung gerissen mit seinem Satz „und sie bewegt sich doch.“

Freud zerpflückte mit seiner Psychoanalyse den Menschen aus seiner Gesamtheit in Ich, Bewusstes und Unbewusstes.

Viele dieser Erfinder wurden von ihren Zeitgenossen verlacht, verspottet und verhöhnt. Sicher wurden nicht verstanden, weil sie ihren Zeitgenossen um Jahrzehnte voraus waren. Zum

Beispiel wurden Mendels Lehren von der Vererbung erst 100 Jahre nach seiner Entdeckung verstanden. Den Mitmenschen seiner Zeit war nicht vermittelbar, dass sich Erbinformationen auf konkreten Chromosomen weitergegeben werden.

Die Angst und Ungewissheit vor dem Neuen ist ein Phänomen unserer menschlichen Natur und soll uns vor allzu großem Risiko schützen. Ob dies nun in unseren Genen so angelegt oder erst durch unsere Erziehung erworben wurde, kann hier nicht erörtert werden. In jedem Fall ist eine Schwellenangst vor allzu großer Kreativität bereits in den Genen verankert, welche man selbst bei Vögeln und einer Reihe von Säugern beobachten kann. Sicherlich hat diese Angst überlebensstrategische Bedeutung nicht nur für das Einzelindividuum, sondern auch für den Bestand der Gesellschaft. Jede Neuerung hat Nebeneffekte, die anfangs nicht oder nur schwer zu bewerten sind. Berühmt geworden ist die rote Fahne die in den ersten Jahren des Autozeitalters, die Kraftfahrzeugen, zum Schutz der Bevölkerung, vorgetragen werden musste.

Vorsichtige und pessimistisch veranlagte Menschen drücken es deshalb so aus: „Technischer Fortschritt ist Ersatz eines bekannten durch ein unbekanntes Risiko“.

Es gibt aber auch keinen Zweifel, dass die „Spinner“, die es in jeder Zeit gab, die Menschheit ein Stück weitergebracht haben. Voreingenommenheit und Angst waren zu allen Zeiten die großen Verzögerer von kreativen Lösungen. Gerade jetzt im Wissenszeitalter fragen Wissenschaftler, die sich mit dem Bereich Bioinformatik beschäftigen, ob nicht der Menschheit die Zeit gegeben werden muss, die Entwicklung nachzuvollziehen. Wie sich bei der Globalisierung, mit dem Einsatz des Internets zeigt, besteht aber nicht die kleinste Chance dafür.

Die Hauptproblematik liegt in der ethischen Verantwortung bei der Einführung neuer Verfahren und Konzepte. Als ein

Schweizer Konzern Anfang der 1960er Jahre einen Wirkstoff fand der als Antibabypille geeignet war, lehnte der Vorstand dieses Konzept auf Grund ethischer Bedenken ab und verbaute sich damit den Zugang zu einem riesigen Markt. Ethische Bedenken gibt es heute für Antibabypillen nicht mehr.

Von dem Wunschtraum einmal fliegen zu können, hat es von „Ikarus“ bis Lilienthal und den Gebrüdern Wirth mehr als zweitausend Jahre gedauert. Nicht nur material-technische Lösungen und technologisch mathematisches Können fehlten, sondern auch die Voreingenommenheit der Menschen, welche eine Notwendigkeit des Fliegens nicht einsehen konnten.

Kreativ sein verlangt eine geistig-wissenschaftliche Aufgeschlossenheit, die von vielen Menschen nicht vorbehaltlos angenommen und ausgeübt werden kann. Erziehung und Erfahrung reduzieren in aller Regel unser Kreativpotential. Die gesamte Menschheit lernt durch Versuch und Irrtum.

Die wissenschaftlichen Ergebnisse dieses „Trial and Error“ unserer Vorfahren werden von Erziehern und Lehrern in der Familie, dem Kindergarten, der Schule und Universität dem jungen Menschen weitergegeben. Vor groben Fehlern werden wir dadurch bewahrt und das Wissen vieler Generationen erwerben wir uns dadurch in wenigen Jahren. Das macht uns Menschen ja schließlich aus, dass wir über Kommunikation Erfahrungswerte übernehmen können und dies auch tun.

Das Kreativpotential wird durch diese Erziehungsmaßnahmen eingeschränkt bzw. verarmt dadurch erheblich, zum Teil gänzlich. In unserer globalisierten und ökonomisierten Welt, wo in Großkonzernen die Controller und Finanzleute das Steuer übernehmen, besteht erhebliche Gefahr für das kreative Potential einer Unternehmung. Im Tagesgeschäft verankert ist es extrem schwierig, schöpferisch tätig zu sein ohne ein Stück unserer Persönlichkeit aufzugeben, wenn wir neuen, ungewohnten Problemen gegenüberstehen.

Das Hauptproblem besteht darin, dass aus mangelnder Zeit oder mangelndem Mut, kreative Lösungen sowohl verschleppt als auch übereilt eingeführt werden.

Der angesehene Mathematiker und Astronom Newcomb schrieb vor hundert Jahren eine wissenschaftliche Arbeit, die zur Möglichkeit des Fliegens folgendes ausdrückte: „Keine mögliche Kombination bekannter Materialien, bekannter Formen von Kräften, bekannter Formen von Maschinen kann vereint werden zu einer Maschine, die es den Menschen ermöglicht, durch die Luft zu fliegen.“ Simon Newcomb war grosszügig genug zuzugeben, dass das Fliegen möglich würde, wenn jemand eines Tages in der Lage wäre, die Erdanziehung zu neutralisieren. Fast zur gleichen Zeit bewiesen Otto Lilienthal in Europa und Gebr. Wright in den USA, dass diese Fähigkeit bereits besteht.

In deutschen Gymnasien wurde noch in den 1950er Jahren in der mathematischen Abiturprüfung verlangt, mathematisch nachzuweisen, warum ein Flug zum Mond mit Raketen nicht möglich sei. Zum damaligen Zeitpunkt durchaus das Wissen der Zeit. Durch die kreative Leistung von Forschern, die Treibstofftanks und Raketenstufen nach dem Gebrauch abzusprengen, wurden die ursprüngliche Erkenntnis nicht widerlegt, aber auf einer anderen Stufe der Erkenntnis erweitert.

Ein anerkannter Professor für Agrartechnik an der Universität Bonn schrieb Anfang der 1920er Jahre, dass mit der Erfindung des Dampfpfluges und des Getreide Bindemähers die technische Entwicklung der Landtechnik abgeschlossen sei. Weitere technische Entwicklungen seien nicht mehr zu erwarten. Wie sehr er irrte beweist die heutige Ausstattung der Landwirtschaft mit Bodenbearbeitungs- Saat und Pflegegeräte, sowie die erst in den 50er Jahren angedachten Mähdrescher und Maschinen für die Kartoffel- und Rübenernte. Zu seiner Zeit waren noch 60 % der Bevölkerung mit Nahrungsmittelproduktion befasst, 2 Bauern versorgten

neben der eigenen Familien eine weitere Familie mit Nahrungsmitteln. Heute sind nur noch 3% der Bevölkerung in der Landwirtschaft beschäftigt, die technische Revolution in Züchtung, Düngung, Landmaschinen etc. bedeutet sogar Überproduktion und staatliche Stilllegungsprämien. Jeder kann selbst errechnen, dass heute ein Bauer rein mathematisch über 30 Menschen Jahraus Jahrein ernährt. Standen vor 20 Jahren noch 4000 qm Ackerfläche je Erdbewohner für die Nahrungserzeugung zur Verfügung, so sind es heute nur noch 2000 qm.

Ein Zeitungsredakteur verkündete 1865 seinen Lesern: „Gutinformierte Leute wissen, dass es nicht möglich ist, die menschliche Stimme über Draht weiterzuleiten. Selbst wenn es eine solche Möglichkeit gäbe, hätte die Sache keinen praktischen Wert. 10 Jahre später erfand Alexander Graham Bell das Telefon und veränderte damit die ganze Welt.

Wir stehen auch vor einem neuen Innovationsschub der Biologie. Ob wir es wollen oder nicht, Goethes Homunkulus wird möglich, die Produktion und Verpflanzung von Ersatzorganen durch Klonung wird realisiert, die Klonung von Menschen lässt sich erreichen.

Welche Produktionsmethoden helfen allüberall genügend Nahrung zu produzieren. Wie lässt sich Nahrungsenergie in Hungergebiete auf einem Lichtstrahl transportieren. Wann gelingt es die Erdanziehung zu neutralisieren, wann Feuermelder in Satelliten eingebaut oder außerirdische Feuerlöschgeräte erfunden und eingesetzt werden. Wie weit sind wir von einer sich ständig regenerierenden Umwelt entfernt sind und wann wir die Bahn der Erde beeinflussen können.

All diese Fragen, ob ethisch moralisch zulässig oder nicht, werden erforscht werden. Seit dem Apfelbiss im Garten Eden scheint die Menschheit dem Zwang zu erliegen, immer wieder in den Apfel beißen zu müssen. Die Neugier des Menschen

und seine Kreativität führen permanent zu neuen Lösungen. Zwar kennt auch jeder Forscher das unsichere Gefühl der Erkenntnis. Wir halten uns aber bedeckt, solange wir die Auswirkungen unserer Erkenntnis nicht abschätzen können. Es gibt genügend Galileis unter uns, die aus gesellschaftlichem Zwang ihre Überzeugung nicht äußern können bzw. dürfen.

Die Diskussion um die Kernenergie scheint ein solches Beispiel zu sein. Das Land mit der höchsten Sicherheitsstufe stellt sich an, diese Technologie schnellstmöglich abzuschalten und andererseits von weniger sicheren Anlagen Energie zuzukaufen. Dies ist für keine Kreativität, sondern rückwärtsgerichtete Feigheit. Ein ähnlicher Fall war die Aktion einer landwirtschaftlichen Genossenschaft, die Ihren Mitgliedern mitteilt, keine Milch von Kühen abzunehmen, die mit genetisch veränderten Mais gefüttert wurden, aber gleichzeitig Sojaschrot aus gentechnisch veränderten Sojaimporten den Landwirten als Kraftfutter liefert.

## **Kreativität – die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.**

Der Unterschied zwischen Industriebetrieb und lebendem Organismus ist die Chance der permanenten Erneuerung durch Kreativität.

Für diesen Selbsterneuerungsprozess sind verantwortlich:

- die Entwicklung neuer Ziele,
- die Entwicklung neuer Erfindungen/ sowie Entdeckungen und
- deren Implementierung

Diese Quellen geben einem Unternehmen neues Leben. Daraus muss man schliessen, dass ein Unternehmen ohne neue Erfindungen und neuen Innovationen zum Sterben verurteilt ist. Folglich ist ein Verständnis für die Methodik der schöpferischen Problemlösung und die Kenntnis dieser Methoden für die Entwicklung neuer Ideen und für den Erfolg jeglichen Reengineerings unerlässlich.

Als Quellen für neue Ideen kommen in Betracht:

- Die eigenen damit beauftragten Abteilungen eines Unternehmens, wie z.B. Konstruktionsbüros, Labors, andere technische Abteilungen etc.
- Die eigene Vertriebsorganisation aufgrund von Markt- und Verhaltensbeobachtungen
- Ausserbetrieblich beratende Personen (Technik- und Marketing-Bereich)
- Die eigenen Kunden; gegenwärtige und potentielle
- Alle Zulieferer
- Sämtliche Werksangehörigen innerhalb des betrieblichen Vorschlagwesens
- Verarbeitung von eigenen und fremden Patentschriften zu neuen patentfähigen Kombinationen
- Spontane Erfindungen

Als kreativ bezeichnet man Unternehmen:

- die schnell entschlossen neue Techniken und neue Methoden untersuchen und anwenden.
- die sich nicht scheuen, mit neuen, unerprobten Materialien zu experimentieren und diese anzuwenden.
- die Pionierarbeit im Unerforschten leisten und kalkulierbare Risiken nicht scheuen.
- in denen das Altbewährte und das Traditionelle keinerlei Vorrangstellung einnimmt.
- in denen es unmöglich ist, dass die Idee eines Mitarbeiters „abgewürgt“ oder „unterschlagen“ wird.

Obwohl man längst erkannt hat, dass Kreativität eine der wertvollsten Fähigkeiten des menschlichen Denkvermögens ist, hat sich das Interesse an diesem Thema und die systematische Erforschung des menschlichen Intellekts in Bezug auf Kreativität laut Hoffmann erst in den letzten fünf Jahrzehnten richtig entwickelt. Schliesslich wurde erkannt, dass es in unserem Zeitalter, in dem die Technologie mit unglaublicher Geschwindigkeit Fortschritte macht, nur gezielte kreative Anstrengungen helfen, mit dieser rapiden Veränderung unserer Welt auch nur einigermaßen Schritt zu halten.

## **Ebenen der Kreativität**

Kreativität stellt ein Hauptelement bei der Suche nach neuen Ideen dar. Man definiert Kreativität auch als das Vermögen oder die Fähigkeit, aus zwei oder mehreren im Geist schon bestehenden Konzepten neue Kombinationen zu formen.

Es bestehen fünf unterschiedliche Ebenen in der Kreativität:

- Kreativität des Ausdrucks
- Produktive Kreativität
- Erfinderische Kreativität
- Innovative Kreativität
- Spontane Kreativität

Kreativität des Ausdrucks ist die einfachste Form: Sie bringt Ausdrucksweisen hervor, bei denen Begabung, Know-How und Originalität des dargestellten Gedankens unwichtig sind. Spontane Zeichnungen von Kindern sind typische Beispiele dafür.

Produktive Kreativität ist realistisch, objektiv und vollständig. Diese Form der Kreativität reflektiert unser Vermögen Dinge zu kopieren. Verständlicherweise wird hier das Endprodukt keinen wesentlichen Unterschied aufzeigen zu Produkten von anderen Herstellern.

Erfinderische Kreativität meint die Fähigkeit, eine Art-Verwandtschaft zwischen zwei verschiedenen Dingen zu erkennen und daraus eine neue Verwandtschaft dieser beiden Dinge herbeizuführen. Erfinderische Kreativität führt nicht zu technologischen Durchbrüchen, sie schafft aber neue Anwendungsmöglichkeiten für bekannte Grundprinzipien.

Innovative Kreativität bezeichnet das Vermögen, bestehende Technologien zu verbessern, sobald existierende fundamentale Prinzipien verstanden sind (Wankelmotor).

Spontane Kreativität, die höchste Form der Kreativität, beschreibt die Fähigkeit, mit Hilfe der eigenen Erfahrungen etwas Neues, etwas Aussergewöhnliches zu schaffen. Einsteins Relativitätstheorie ist ein gutes Beispiel dafür.

Der Grund für die Eigenständigkeit dieser verschiedenen Kreativitätsebenen wird durch die Diskussion der verschiedenen Kreativitätsmethoden und –techniken klar.

### **Kreativität – Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg**

Kreativität ist in der Industrie nur dann sinnvoll eingesetzt, wenn zwischen dem relativ einfachen Prozess, kreativ zu sein, der unendlich schwierigere Prozess der erfolgreichen Innovation folgt.

Man kann also behaupten, dass Kreativität ohne ein eindeutiges, klar formuliertes Ziel unbrauchbar ist. Es muss verstanden sein, dass am Ende eines kreativen Arbeitsprozesses die Geburt eines brauchbaren Produktes oder einer brauchbaren Dienstleistung zum Nutzen der Menschen steht.

Konkurrenz und das Wissen um die begrenzten Ressourcen auf der Welt waren es, welche die Wirtschaft auf der ganzen Welt dazu bewegt haben, die Wichtigkeit der zielbewussten Kreativität zu erkennen. Mit dem Ergebnis, dass heute im Mittelpunkt eines jeden erfolgreichen Unternehmens eine Forschungs- und Planungsabteilung steht, die in der Lage ist, die nötigen Ideen und Innovationen zu produzieren, um konkurrenzfähig zu sein.

Was mangelnde Konkurrenz bedeutet, haben wir über Jahrzehnte in der sozialistischen Staatenwelt beobachten können. Russland hatte jahrelang die höchste Anzahl an Patentanmeldungen und die niedrigste Zahl wirklich realisierter Innovationen.

## **Der kreative Manager**

Ob Sie ein kreativer Mensch sind, können Sie an den folgenden von Hoffmann formulierten Fragen testen. Die folgenden Aussagen zeigen das Wesen eines kreativen Managers. Es ist kaum zu erwarten, dass Sie bei einer ehrlichen Überprüfung alle positiven Eigenschaften besitzen; eine grosse Anzahl dieser Eigenschaften jedoch (ca. 75%) weist bei Ihnen darauf hin, dass Sie weit über dem Durchschnitt liegen und ein echt kreatives Führungstalent sind.

- Sie sind immer ehrlich mit sich selbst.
- Sie sind im Grunde ein Optimist.
- Sie haben keine Angst, einen Fehler zu machen.
- Sie sind kein Dogmatiker.
- Sie sind selbstsicher und selbstbewusst.
- Sie sind nicht autoritätsgläubig.
- Sie sind ein Individualist.
- Sie haben keine Angst, Fragen zu stellen, die Ihre Unwissenheit zeigen.
- Sie haben keine Angst, mal nicht „im Gleichschritt“ zu marschieren.
- Sie möchten unabhängig sein.
- Sie scheuen sich nicht, Ihre Gefühle und Emotionen zu zeigen.
- Sie sind nicht eifersüchtig auf andere.
- Sie kritisieren sich selbst mehr, als Sie von anderen kritisiert werden.
- Sie sind sehr selbstkritisch.
- Sie respektieren die Rechte anderer.
- Sie sind tolerant anderen gegenüber.
- Sie wünschen nicht beaufsichtigt und überwacht zu sein.
- Sie sind immer unabhängig in Ihrem Urteil über andere.
- Sie machen sich selbst mehr Konkurrenz als anderen.
- Sie haben weder Angst vor Autorität noch Ressentiments dagegen.

- Sie sind dynamisch und nicht zufrieden mit dem Bestehenden.
- Sie sind ein Selbststarter
- Sie haben viel Eigeninitiative.
- Sie gelten als konstruktiv unzufrieden.
- Es ist Ihnen oft egal, was andere über Sie denken.
- Sie brauchen nicht die Zustimmung der Mehrheit.
- Sie setzen sich langfristige Ziele und verzichten auf momentane Erfolge, um diese Ziele zu erreichen.

**Sie haben keine Angst vor dem Unerwarteten, Unbekannten oder Neuen.**

- Sie sind auf der Hut vor möglichen Überraschungen.
- Sie schätzen ein Wagnis mit kalkulierbarem Risiko.
- Sie untersuchen gerne unerforschte und fremde Gebiete.
- Sie sind viel mehr an Allgemeinwissen als an Fachwissen interessiert.
- Sie haben eine aussergewöhnliche Neigung zum Selbststudium (Weiterbildung).
- Sie bearbeiten immer mehr Probleme, als Ihnen Zeit dafür zur Verfügung steht.
- Sie lassen sich nicht durch Gewohnheiten, alte Zöpfe und eingefahrene Gleise einschränken.
- Sie sind nicht leicht zu entmutigen durch anfängliche Misserfolge Ihrer Ideen und Neuerungen.
- Sie haben Ausdauer und Sie sind beharrlich – auch gegen Hindernisse und Opposition.
- Sie sind davon überzeugt, die Lösung eines Problems zu finden, egal wie oft Sie auch Misserfolge haben.
- Sie benötigen kein Statussymbol.
- Sie benötigen keine Selbstbestätigung von ihrer Umwelt.
- Sie erweitern ständig Ihr Allgemeinwissen.
- Sie machen niemals Andere für Ihre eigenen Fehler verantwortlich.
- Sie können sehr kritisch gegenüber Arbeiten Ihrer Mitarbeiter sein, aber immer ohne den Hauch von Geringschätzung oder Abwertung.
- Sie sind kompromisslos, wenn es um Dinge geht, die Sie sehr hoch einschätzen.
- Sie sind sehr schnell begeisterungsfähig.
- Sie sind in der Lage, andere für Ihre Ideen zu begeistern.
- Sie haben viele Hobbys, unterschiedliche Fähigkeiten und vielseitige Interessen.
- Sie können sehr objektiv sein, wenn es um die Bewertung Ihrer eigenen Ideen geht.

- Sie können sich über die emotionalen, kulturellen und Wahrnehmungshemmungen Ihrer Mitarbeiter leicht hinweg setzen.
- Sie sind in der Lage, Ihre gesamte Energie in produktive Anstrengungen umzusetzen.
- Sie spüren in sich Kräfte und potentielle kreative Reserven, die noch nicht „angezapft“ sind.
- Sie werden von Ihren Kollegen als ein „unruhiger Geist“ bezeichnet.
- Sie sind in keiner Weise selbstzufrieden.
- Sie scheuen sich nicht, allein zu stehen, wenn es um Ihre Integrität geht.
- Sie sind in der Lage, auch in schwierigen Situationen Ihre Moral (Stimmung) und Leistungsfähigkeit zu erhalten.
- Sie sind offen und gerade heraus in Ihren Begegnungen mit anderen.
- Sie wissen, wie man andere inspiriert.
- Sie sind in der Lage, Ihre eigenen Ideen zu verwerfen, wenn Sie einsehen, dass die Ideen Ihrer Kollegen besser sind.

### **Sie können Ihre Mitarbeiter motivieren.**

- Sie sind gewillt, sich jede Idee von anderen anzuhören, im Bewerten jedoch sind Sie positiv-kritisch streng.
- Sie denken nicht in kleinen Dimensionen, sondern sind bemüht, in Strukturen, Formen, Verhältnissen und Analogien zu denken.
- Sie besitzen ein Gespür für Ideen, die praktisch sind.
- Sie verlassen sich oft auf Ihre innere Stimme (Intuition) und Sie haben Erfolg damit.
- Sie brauchen viel Abwechslung und verabscheuen langweilige Routine.
- Sie haben diese Checkliste nicht nur oberflächlich überflogen, sondern sich für diese Aussagen im Detail interessiert.

- Sie sollten die Kreativität von Bewerbern beurteilen
- Er besitzt eine Wissbegierde für alles erdenklich Neue.
- Er ist frei von emotionalen und sozial-kulturellen Hemmungen. Er ist selbstsicher und selbstbewusst.
- Er ist frei von der Angst des Versagens.
- Er besitzt ein sensibles (feinfühliges) Gespür für Probleme.
- Er ist hochmotiviert und versteht es, andere zu motivieren.
- Er ist beharrlich, ausdauernd und hartnäckig.
- Er steht Ideen anderer immer aufgeschlossen gegenüber.
- Er versteht es, mit Ideen zu „jonglieren“ und sie in die Tat umzusetzen.
- Er ist in der Lage zu analysieren und konkrete Schlussfolgerungen aus der Analyse zu ziehen.
- Er besitzt ein überdurchschnittlich kreatives Gedächtnis.
- Er besitzt den Mut zur eigenen Überzeugung.
- Er liebt Originalität, sei es die seine oder die des anderen.
- Er kennt seine kreativ-produktiven Stunden.
- Er ist immer hilfsbereit und niemals neidisch.
- Er besitzt eine Wissbegierde für alles erdenklich Neue.
- Dies bedeutet zunächst, dass der kreative Mensch ständig versucht, Bestehendes zu verbessern.

Sein aktives Interesse an allem Neuen macht ihn zu einem aufgeschlossenen Kollegen. Seine Neugierde ist ansteckend. Kreativität in einem Unternehmen oder in einer Abteilung wächst und gedeiht nur unter dem Vorhandensein von Ermutigung und Begeisterung. Der Kreative beeinflusst das Betriebsklima auf günstige Weise, indem er seine Kollegen immer wieder zur Kreativität ermutigt und ihnen die Furcht und das Unbehagen vor dem Neuen nimmt. Stagnation und Schlafmützigkeit sind typische Beweise für das Fehlen kreativer Kräfte in einer Abteilung.

## **Kreativität und Karriere**

Im öffentlichen Leben und in der Wirtschaft ist kreatives Denken eine Grundvoraussetzung für Führung und Leistung. Obwohl die Geschäftsführung eines Unternehmens ständig Entscheidungen aus dem Blickfeld ihrer Erfahrungen und persönlichen Beurteilungen treffen muss, wäre es mit Sicherheit falsch, diese Entscheidungen ausnahmslos anhand von rationaler Urteilskraft fällen zu wollen. Ganz gewiss benötigen viele Entscheidungen eine gesunde Mischung aus handfesten Fakten und einer ganzen Menge kreativer Erwägungen.

Auf fast jeder Ebene des Managements eines Unternehmens werden Beförderungen aufgrund von bewiesener kreativer Leistung vorgenommen. Das Top-Management hat längst erkannt, dass der Erfolg eines Unternehmens ausschliesslich aus guten und in die Tat umgesetzten (!) Ideen besteht. Somit werden immer wieder Manager bevorzugt, die in der Lage sind, bei Geschäftsführungs-Konferenzen mehrere Lösungsalternativen für ein anstehendes Problem anzubieten und nach Entscheidung auch in der Lage sind diese zu realisieren.

### **Ein Rezept für konstruktiven Nonkonformismus**

Die folgenden Punkte, konsequent in einem Unternehmen praktiziert, schaffen ein Betriebsklima, in dem Effektivität und Fortschritt nicht durch Traditionen, Trägheit, Schlafmützigkeit und verwaltungsmäßige Gleichgültigkeit eingeschränkt werden:

- Geben Sie allen Versuchen von konstruktiven Nonkonformismus einen neuen Auftrieb; ermutigen Sie Einzelpersonen oder Gruppen, sich positiv nicht konform zu verhalten; es genügt nicht, Nonkonformismus nur zu tolerieren – man muss ihn aktiv fördern!
- Gestatten Sie Ihrem Management in den Entscheidungsprozess Ihres Unternehmens aktiv einzugreifen. Ein besonderes Mitspracherecht sollte dann eingeräumt werden, wenn es um Planungsarbeiten und langfristige Unternehmensstrategien geht. Ganz besonders erwartet das kreative Personal Ihres Unternehmens Mitsprache bei Entscheidungen, die die Karriere des einzelnen zu beeinflussen. Dieses „Dabei-sein-Dürfen“ bedeutet für viele einen besonderen Anreiz und ein höchstes Maß an beruflicher Befriedigung, ihre ganzen kreativen Kräfte für neue Unternehmensziele einsetzen zu können.
- Erlauben Sie jenen Kollegen einen frühzeitigen Einblick in grundlegende betriebliche Veränderungen, die von diesen Änderungen betroffen sind.
- Verändern Sie, wenn irgend nötig, die Struktur der Beförderung- und Aufstiegsmöglichkeiten Ihres Unternehmens mit dem Resultat, dass jeder Mitarbeiter, gleich welcher Ebene, ausschließlich aufgrund von Leistung und Verdienst befördert wird.
- Gewähren Sie großzügig persönliche Anerkennung für Leistung und sorgen Sie für reichlich konkrete Belohnung. Betonen Sie die Wichtigkeit der Leistung des einzelnen; Belohnung, die dem einzelnen zugeschrieben werden muss, sollte nicht von einem Team oder einer Abteilung mitgetragen werden.

- Geben Sie dem einzelnen mehr persönliche Freiheit in der Gestaltung seiner Arbeit. Zumindest sollte ein Mitarbeiter in Teilbereichen seiner Verantwortlichkeit einige Freiheit und „Selbst-Überwachung“ genießen. Erhöhen Sie diesen Freiheitsgrad und die Selbst-Überwachung des einzelnen stufenweise, wenn wachsende Reife und Selbstvertrauen des einzelnen dies rechtfertigen.
- Geben Sie Ihren Untergebenen *mehr* Verantwortung. Scheuen Sie sich aber nicht, Mängel, Misserfolge und Fehlschläge anzuzeigen. Natürlich müssen auch Erfolge, Erreichtes und Vollbrachtes dementsprechend honoriert werden.
- Halten Sie die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens (oder Ihrer Abteilung etc.) beweglich und flexibel genug, um eventuell auftretenden Veränderungen und Problemen ohne Schwierigkeiten zu begegnen.
- Ermutigen Sie Ihre Leute zu einem regen Austausch von Informationen, Ansichten und Meinungen zwischen einzelnen Gruppen und Abteilungen. Gewähren Sie aber dennoch dem einzelnen genügend Freiheit, Tipps und Hinweise von Individualisten in anderen Abteilungen zu verfolgen, auch wenn diese konträr zu Informationen einer Abteilung oder einer Gruppe sind. Die Überbewertung von Komitee-Entscheidungen sollte in diesem Zusammenhang gründlich überlegt werden, nachdem diese Entscheidung in vielen Fällen echte Kompromisse darstellen.
- Schaffen Sie ein Betriebsklima, in dem der einzelne für sich selbst denken darf und in dem es ihm erlaubt ist, auch ungewöhnliche Ideen hervorzubringen, ohne dass er befürchten muss, als Spinner betrachtet zu werden. Ermutigen Sie den Austausch von unterschiedlichen Ansichten und Meinungen; konstruktive Konflikte, und nicht harmonische Übereinstimmung, sind die Väter des Fortschritts und der Ursprungs von Innovationen.

- Wählen Sie bewusst jene Mitarbeiter aus, die sich durch besondere Fähigkeiten und Eigenschaften auszeichnen. Fördern Sie diese Leute und belohnen Sie Anstrengung, Erfolg und vorzügliches Verhalten. Es ist immer angezeigt, besondere Anreize jenen zu bieten, die mit mittelmäßigen Leistungen nicht zufrieden sind.
- Unterstützen sie das Vorwärtskommen begabter Leute mit allen Mitteln. Erfahrungen auf unterschiedlichen Aufgabengebieten machen den fortschrittlichen Mitarbeiter zu einem unentbehrlichen Kollegen.
- Erlauben Sie Ihren Mitarbeitern, ab und zu ihre eigenen Ideen auszuprobieren ohne vorhergehende Warnung oder Kritik. Setzen Sie in einer solchen Situation Ihre eigenen Erwartungen nicht zu hoch. Schaffen Sie Raum für mögliche Fehler; Strafkaktionen bei jedem kleinen Fehler führen immer zur übertriebenen Abhängigkeit vom Sicherem, Altbewährten und Erprobten.
- Behandeln Sie jeden Ihrer Mitarbeiter mit Respekt für seine eigene Person. Die höchsten und teuersten Investitionen in einem Unternehmen sind nicht die Maschinen, sondern die Menschen. Verzichten Sie auf oberflächliche Freundlichkeit und Jovialität. Ersetzen Sie diese durch ehrliche und aufrichtige Sorge um das Vorwärtskommen und die Weiterentwicklung eines jeden Mitarbeiters.
- Fördern Sie den Gedanken für Selbstbestätigung, Selbstvertrauen und Selbstdisziplin in Ihren Unterebenen. Erwecken Sie in ihnen das Gefühl, dass der einzelne in Ihrem Unternehmen noch was gilt.
- Unterrichten Sie die Abteilung, die Sparte und den Bereich über die Gefahren, die ein ständiger Druck einer Gruppe auf die freien und schöpferische Entfaltung des einzelnen mit sich bringen kann. Es ist wesentlich leichter, die Schaffenskraft, den Mut und die Begeisterung eines positiven Nonkonformisten zu zerstören, als aus einem negativen Konformisten einen brauchbaren Mitarbeiter zu machen.

- Versuchen Sie, jene Konformismusfaktoren zu unterbinden, die ständig bewirken, dass das Neue, das Außergewöhnliche und das Kreative verhindert wird, In der Tat sind diese Faktoren für die Unterdrückung kreativer Mitarbeiter und somit für das Fehlen von Innovationen und neuen Ideen in einem Unternehmen verantwortlich.
- Machen Sie Ihre Vorgesetzten ständig darauf aufmerksam, wie überaus wichtig die Individualität des einzelnen in ihrem Unternehmen ist. Die Herausstellung des Individuums verstößt in diesem Zusammenhang keineswegs gegen die Prinzipien und das Konzept der Teamarbeit. Es ist nach Hoffmann für einen Bereichsleiter viel wichtiger, seine Mitarbeiter persönlich zu kennen und diese psychologisch richtig führen als sich den Ruf des klügsten Fachmannes zu erwerben.

## **Beeinflussung der Kreativität durch negative und positive Faktoren**

Voreingenommenheit hemmt mehr als irgendeine andere menschliche Eigenschaft den Fortschritt. Sie steht echten Innovationen täglich im Wege und macht die lebensnotwendigen Ideen in einem Unternehmen oftmals mit einem Federstrich zunichte.

### Die Fortschrittsbremse

Die Erkenntnis allein, dass Voreingenommenheit in einem Unternehmen besteht, hat oftmals ihre Verminderung zur Folge. In den meisten Fällen ist Voreingenommenheit leicht zu erkennen. Sie drückt sich eindeutig im Sprachgebrauch des einzelnen aus. Diese Redewendungen hören sich im Nachhinein oft recht spaßig an. Hier trägt der Schein, sie sind es keineswegs! Einige davon als Muster:

- „Sehen Sie zu, dass Sie wieder an Ihren Zeichentisch zurückkommen, Ideen haben wir selbst genug.“ Glauben Sie, dass dieser technische Zeichner noch einmal zu seinem Vorgesetzten mit einer guten Idee kommt?
- „Die Praxis sieht ganz anders aus, das verstehen Sie nicht.“ Auch dieser junge Kaufmann wird es sich sehr gut überlegen, ehe er noch einmal einen Vorschlag bei seinem Chef macht.
- „Daraus wird doch nie etwas!“ Derjenige, der das gesagt hat, hat recht. Er hat die Ideen bereits abgewürgt.
- „Vielleicht später einmal, wir kommen darauf noch einmal zurück.“ Der Mitarbeiter weiss, dass er besser seinen Mund gehalten hätte.
- „Die Experten denken darüber ganz anders.“ Sie haben ja keine Ahnung, so hört sich das bei dem Mann mit einer Idee an.
- „Das haben schon ganz andere vor Ihnen versucht!“ Wer sind Sie denn schon, Sie Anfänger!
- „Das ist nicht Ihre Aufgabe.“ Dies hört sich ein verantwortungsbewusster Mitarbeiter zwei- oder dreimal an und wird dann zu einem Konformisten.

- „Ich bin dafür nicht zuständig.“ Wenn man das von einem Beamten auf einem Amt hört, ärgert man sich vielleicht darüber. Vergessen Sie bitte aber nicht, dieser Beamte hat keine Konkurrenz. Gleiches ist auch in der Grossindustrie zu hören.
- „Diese Idee hatte ich auch schon einmal!“ Vielleicht erscheint in diesem Fall die Idee des Mitarbeiters sechs Monate später als Idee des Vorgesetzten.
- „Niemand weiss das besser als ich!“ Der Abteilungsleiter ist hier in seinem Auftritt als „Fachidiot“; in ganz kurzer Zeit hat er keinen einzigen kreativen Mitarbeiter mehr in seiner Abteilung.
- „Das ist Befehl von oben!“ Niemand weiss, wer damit gemeint ist. Diese Phrase aber zieht immer.
- „Sie bekommen wieder Bescheid!“ Der Mitarbeiter weiss, dass er verloren hat.
- „Glauben Sie unseren langjährigen Erfahrungen!“ Der Mitarbeiter gibt auf kreativ zu denken.
- „Das ist doch alles viel zu modern!“ (oder gewagt, kompliziert, schnell, unsicher, riskant, theoretisch, neu, kostspielig, unerprobt etc.) Ein Experte hat für jede Situation immer einige „gute“ auf Lager.
- „Warum ändern, es geht doch auch so!“ Typischer Konformismus, Ruhe, Zufriedenheit und Status quo.
- „Für unser Unternehmen überhaupt nicht geeignet!“ Die Konkurrenz wird die Idee mit Freuden aufnehmen.
- „Nur über meine Leiche!“ Meistens nicht wörtlich, dennoch sehr ernst zu nehmen.
- „Jetzt ist dafür nicht der richtige Zeitpunkt!“ Auch hier weiss der Angesprochene, dass es den „richtigen Zeitpunkt“ nie geben wird.
- „Nein!“ Nichts, aber auch gar nichts vertreibt Ihnen die Energie der Kreativität schneller als ein unbegründetes hartes „Nein“.

### **Gewohnheiten und die „Einstellung zur Sache“**

Der Mensch hat die Gewohnheit, gewisse Dinge zu lieben oder zu bevorzugen. Der Mensch ist grundsätzlich ein „Gewohnheitsgeschöpf“. Seine Erfahrungen, Überzeugungen und Traditionen sind Anlass, in einer bestimmten Richtung zu denken und nach einem ihm eigenen Schema zu handeln. Passt eine neue Methode, Idee oder Innovation nicht in dieses Schema, erzeugt dies seinen inneren Widerstand. Seine Erfahrungen veranlassen ihn, ähnliche Probleme oder gleiche Aufgaben in einer altbewährten Art zu lösen. Diese Geisteshaltung konserviert gerade jene Gewohnheiten, gegen die neu eingeleitete kreative Anstrengungen in einem Unternehmen zu kämpfen haben.

### **Das persönliche Risiko**

Der Mensch ist von Natur aus konservativ. Er weiss, dass all das, was schon immer so getan wurde, bestimmt sicherer ist als irgend etwas Neues. Jede Entscheidung, die Neues beinhaltet, bedeutet für ihn ein grosses Risiko. Im Falle eines Fehlschlages besteht die Gefahr einer Minderung des persönlichen Ansehens. Mit Sicherheit ist dieses Phänomen einer der Gründe, warum sich zumeist Änderungsvorschläge eher auf dem Alten, dem Bekannten, dem Erprobten bewegen. Neues, „Unprobiertes“, Außergewöhnliches beinhaltet die Möglichkeit eines Versagens und bedeutet in diesem Falle Verlust des persönlichen Ansehens. Überspitzte Vorschriften bei Sicherheitsvorkehrungen, übertriebene Forderungen nach Qualität und Zuverlässigkeit bei Produkten, eingeeengte Toleranzen und mit Sicherheitszuschlägen bedachte Spezifikationen bei Konstruktionen sind die Resultate dieser Verhaltensweise.

## **Urteilkraft und Erfahrung gegen Phantasie und Vorstellungsvermögen**

Wir wissen aus Erfahrung, dass unsere Urteilkraft mit den Jahren der Berufserfahrung zunimmt und dass dabei unser phantasievolles Denken nachlässt, oder ganz und gar verkümmert. Der Grund für dieses Phänomen liegt in der Tatsache, dass wir von unserer Umgebung (dem Beruf, der Familie, der Gesellschaft) gezwungen werden, unsere Urteilkraft täglich zu gebrauchen, während unsere kreativen Kräfte immer erst angeregt werden müssen.

Die offensichtlichsten Hemmungen sind:

- Die Furcht davor einen Fehler zu machen oder gar in der Öffentlichkeit dumm zu erscheinen.
- Das Verlangen nach sozialer Sicherheit; ganz typisch, wenn Ingenieure „überkonstruieren“.
- Das Misstrauen gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten und die Furcht der Untergebenen vor den Vorgesetzten. Nichts vertreibt die Energie der kreativen Tätigkeit schneller als dies.

## Positive Faktoren der Kreativität

- *Problemerkennung* – einfach die Fähigkeit zu erkennen, dass ein Problem existiert.
- *Ideenfluss* – unser Vermögen, viele Ideen hervorzubringen und Alternativlösungen für ein Problem zu finden.
- *Originalität* – das heißt nicht nur die Fähigkeit zu besitzen, irgendwelche Ideen hervorzubringen, sondern solche Ideen, die neu, die frisch und die außergewöhnlich sind.
- *Geistige Beweglichkeit* – unsere Fähigkeit, von einer Idee auf die andere hinüberzuwechseln, wenn wir erkennen, dass wir aufgelaufen oder festgefahren sind, ohne dass wir dabei den Mut verlieren oder uns gar geschlagen geben.
- *Konstruktive Unzufriedenheit* – die Fähigkeit, ständig zu fragen, warum eine Sache auf diese oder jene Art ausgeführt wird und gleichzeitig zu versuchen, Dinge im allgemeinen zu verbessern.
- *Beobachtungsgabe* – das völlige Wachsein gegenüber seiner Umgebung; nicht nur das Erkennen von Problemen und deren Ähnlichkeit, sondern gleichzeitig aus dieser Erkenntnis Schlüsse ziehen in bezug auf andere Gebiete und dafür Lösungen zu finden.
- *Kombinationsgabe* – die Fähigkeit des Zusammenstellens und Kombinierens von vorhandenen Fakten und Ideen, um daraus mit neuen und frischen Ideen hervorzukommen.
- *Voraussicht* – ein Gespür zu besitzen für Ideen, die praktisch sind; das frühzeitige Erkennen von Ideen, die sich verwirklichen lassen, mit Weitblick und gezügelter Einbildungskraft, um zu vermeiden, in Träumerei zu verfallen.

- *Orientierung* – die Verbindung zwischen unserem Selbstvertrauen und dem Bewusstsein, dass jeder Mensch kreativ ist, sowie die Erkenntnis, dass kreative Fähigkeiten in jedem von uns weiterentwickelt werden können.
- *Ansporn* – unsere Fähigkeit, zu motivieren; in der Wertanalyse ist es die Aufgabe einer kleinen Gruppe von Wertspezialisten, ein ganzes Unternehmen auf Kostenbewusstsein hin zu motivieren. Motivation ist einer der außergewöhnlich positiven Faktoren und damit Voraussetzung für ein erfolgreiches Wertanalyseprogramm.
- *Ein gutes Betriebsklima* – einer der wichtigsten Faktoren für schöpferische Tätigkeit überhaupt. Ein Klima, in dem die Kreativität bewusst gefördert wird.

Wichtig für ein solches Klima ist:

- Wirksame Kommunikation – das heißt, neue Ideen fließen ungehindert zu den entscheidenden Stellen im Unternehmen.
- Gegenseitige Achtung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten – Menschen sind viel leichter in der Lage, schöpferisch zu sein, wenn sie das Bewusstsein haben, in einer Atmosphäre zu wirken, in der sie geachtet, geschätzt und auch ermutigt werden.
- Redefreiheit – der wichtigste Punkt: eine Atmosphäre, in der man aufrichtig seine Meinung vertreten kann, ohne die Angst haben zu müssen, ungerecht kritisiert zu werden.
- Eine Überprüfung dieser negativen und positiven Faktoren macht deutlich, warum die Arbeitsmethoden der kreativen Tätigkeit Erfolg haben müssen. All diese Methoden und Techniken legen besonderen Wert darauf, dass während der Zeit, in der Ideen hervorgebracht werden, Enthaltung jeden Urteils geboten ist. So werden die negativen Faktoren verringert und das Hervorbringen einer positiven Idee wird beschleunigt.

## **Motivationsfähigkeit**

Zwei unterschiedliche Gruppen von Faktoren beeinflussen die menschliche Bedürfnis-Befriedigung; die eine negativ und die andere positiv. Verschiedene Faktoren verhalten sich wie Hindernisse für die menschliche Bedürfnisbefriedigung, andere wiederum wirken geradezu fördernd und beeinflussen somit die Bedürfnisbefriedigung des Menschen äusserst positiv. Nennen wir die beiden Faktorengruppen einmal die „Zufriedenmacher“ (die positiven) auf der einen und die „Unzufriedenheitsstifter“ (die negativen) auf der anderen Seite.

Zu den Zufriedenmachern zählen:

- Interessante Arbeit
- Erfolg
- Anerkennung
- Verantwortung
- Vorwärtskommen

Die Unzufriedenheitsstifter sind:

- Schlechte Arbeitsbedingungen
- Schlechte interdisziplinäre Beziehungen
- Unzureichendes Fachwissen im Mittelmanagement
- Mangelnder Informationsfluss
- Unzureichend ausgebildetes unteres Management
- Zweideutige Firmenpolitik
- Schlechtes Verhältnis zwischen Arbeitsgruppen
- Schlechtes Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Unehrlisches Management (gegenüber den Betriebsangehörigen)
- Probleme im Privatleben des Mitarbeiters

Für Teamarbeit in einem Unternehmen, dienen demnach folgende Bedingungen als Motivation der Mitarbeiter:

- Die Aufgabe muss befriedigend sein (geistig und finanziell)

- Der Mitarbeiter muss (je nach Stellung) das Gefühl haben, am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu sein.
- Anerkennung von Leistung in jeder Form für alle.
- Die Möglichkeit, dass ein Mitarbeiter jederzeit die Gelegenheit hat, sich in seinem beruflichen Fortkommen zu verbessern, mehr Verantwortung zu übernehmen, um so in der Lage zu sein, den Fortschritt „seines Unternehmens“ zu beeinflussen.

## **Praktische Anwendung & Techniken der Kreativität im Brainstorming**

### **Die vier Grundregeln des Brainstorming:**

- Keine Kritik. Die Bewertung und die Beurteilung von Ideen müssen auf einen späteren Zeitpunkt zurückgestellt werden.
  - Ideen freien Lauf lassen. Je ausgefallener die Idee, desto besser. Es ist viel einfacher, eine Idee zu bändigen, als eine Idee neu hervorzubringen. Unpraktische Ideen lösen oft brauchbare Ideen aus.
  - Quantität von Ideen. Je mehr Ideen, um so mehr Treffer sind möglich. Es sind ohnehin höchstens nur 10 Prozent der Ideen verwertbar.
  - Kombinationen und Verbesserungen anstreben. Teammitglieder sollten in der Lage sein, neben den eigenen Ideen die Ideen anderer Teammitglieder zu erweitern und vielleicht mit den eigenen zu kombinieren. Das Kombinieren führt mit Sicherheit zu zahlreicheren und besseren Ideen.
- 
- Die Philosophie des Brainstorming baut mit diesen Regeln auf zwei wichtigen Prinzipien auf:
  - Das Zurückstellen der Beurteilung und Bewertung von Ideen und
  - die Überzeugung, dass Quantität an Ideen auch zwangsläufig Qualität mit sich bringt.

### **Die Brainstorming-Sitzung**

Nach Hoffmann und Osborn wird die günstigste Anzahl von Teilnehmern einer Brainstormingsitzung mit zwölf angegeben, mit einem Teamführer, einem Stellvertreter, fünf ständigen Mitgliedern und fünf Gästen. Die ständigen Mitglieder sollten überdurchschnittliche Fähigkeiten in der Kreativität vorweisen; sie fungieren als sogenannte „Schrittmacher“. Es ist wichtig, dass die Mitglieder des Teams etwa die gleiche Stellung im Unternehmen innehaben. Der Teamführer sollte eine Spezialausbildung im kreativen Denken besitzen. Er sollte in der Lage sein, den Ideenfluss,

wenn nötig, zu fördern und auch zurückhaltend sein, wenn andere Teammitglieder gehört werden wollen

Wie sieht nun eine Brainstormingsitzung in der Praxis aus, welchen Effekt haben die Regeln des Brainstorming bei den Teammitgliedern und welchen Effekt haben diese Regeln bei den Resultaten, die einer solchen Sitzung entstammen?

- Zunächst findet die oben angesprochene Zusammenstellung eines geeigneten Teams entsprechend einer gegebenen Aufgabenstellung statt. Diese Diskussion setzt voraus, dass die Aufgabenstellung für ein Problem präzise und unmissverständlich von der Geschäftsleitung des Unternehmens formuliert wurde.
- Es wird angenommen, dass die rein technischen Vorbereitungen zur Brainstormingsitzung ordnungsgemäss getroffen werden. Zu den vorbereitenden Massnahmen gehören die rechtzeitige Einladung der Teammitglieder und die eingehende Information über die Aufgabenstellung des anstehenden Projektes. Dies gibt den Teammitgliedern die nötige Zeit, um sich vorher zu informieren und auf die Sitzung vorzubereiten.
- Das Team setzt sich aus Mitarbeitern der verschiedenen Arbeitsbereiche des Unternehmens zusammen. In der Maschinenbauindustrie z.B. würde dies bedeuten, dass Mitarbeiter der Konstruktion, der Entwicklung, der Fertigung, der Arbeitsvorbereitung, der Qualitätskontrolle, des Einkaufs, der Finanzabteilung, des Verkaufs etc. zur Bildung eines Teams herangezogen werden sollten, je nach Art und Umfang des anstehenden Problems. Ganz besonders ist dabei zu beachten, dass bei einem rein technischen Problem natürlich auch die Kaufleute dabei sein müssen, und umgekehrt sollten Ingenieure nicht vergessen werden, wenn es um die Lösung eines rein kaufmännischen Problems geht.

- Es muss darauf geachtet werden, dass bei der Auswahl der Teammitglieder die psychologische Anpassungsfähigkeit des einzelnen mit in Betracht gezogen wird. Es ist unsinnig zu glauben, dass man aus Pedanten, Einzelgängern und Egoisten brauchbare Teammitglieder machen kann.
- Die Praxis hat bewiesen, dass allzu grosse Stellungsunterschiede der Teammitglieder in den meisten Fällen als negativ zu betrachten sind. Hier bestätigt die Ausnahme nur die Regel.
- Bei Bedarf werden auch Zulieferer und Vertreter von Subunternehmen zu Brainstormingsitzungen eingeladen.
- Die Stellung des Teamleiters ist eine besondere. Er ist zunächst dafür verantwortlich, dass die Brainstormingsitzung im Rahmen der festgelegten Regeln vonstatten geht. Ihm zur Seite steht ein Schriftführer, dessen Hauptaufgabe es ist, sämtliche vorgeschlagenen Ideen festzuhalten. Der Teamleiter erklärt zu Beginn der Sitzung die Aufgabenstellung des Problems, welches untersucht werden soll. Während der Sitzung achtet er streng darauf, dass Abweichungen von dieser Problemstellung nur in Anbetracht spontaner Kreativität zulässig sind. Teammitglieder, die im Eifer des Gefechtes versuchen, Ideen bewerten zu wollen, pfeift er zurück. Teammitglieder, die es nicht unterlassen können, ab und zu auf Kritik ausweichen zu müssen, ruft der Teamleiter zur Ordnung. Sollte der Ideenfluss einmal ins stocken geraten, muss der Teamleiter mit eigenen Vorschlägen diesen Fluss wieder in Bewegung setzen. Ihm obliegt ebenfalls die Aufgabe, eine Sitzung früher als geplant zu beenden, wenn er merkt, dass das Team ideenmüde wird.
- Alle Ideen werden während der Sitzung frei und spontan geäußert; niemand muss erst zum Sprechen aufgefordert werden. Eine bestimmte Reihenfolge der Teammitglieder ist dabei nicht beabsichtigt. Im Gegenteil, gerade die Spontanität des „Ideensprudelns“

bewirkt die ungezwungene Atmosphäre, die in einer Brainstormingsitzung so überaus wichtig ist.

- Unerlaubt, das muss noch einmal gesagt werden, sind jegliche Versuche, hervorgebrachte Ideen zu bewerten, mag dies auch in einem noch so positiven Sinne geschehen.
- Dagegen sind Verbesserungen, Erweiterungen und Modifikationen der Ideen von Teammitgliedern oder der eigenen geradezu erwünscht.
- Während der Schriftführer die vorgebrachten Ideen schriftlich festhält, kann es zusätzlich von Vorteil sein, ein Tonband mitlaufen zu lassen, das von Zeit zu Zeit eine bestimmte Ideen-Serie wiedergibt und somit zu weiteren Ideen-Triaden anregt.
- „Je ausgefallener eine Idee, desto besser“ bedeutet in diesem Zusammenhang die Möglichkeit für ein Teammitglied, auch einmal etwas Verrücktes, etwas Unsinniges oder etwas aus „Jules Vernes Repertoire“ als Idee vorzuschlagen. Manche Ideen erscheinen im ersten Augenblick völliger Unsinn; aber raus damit, der Nachbar macht vielleicht etwas daraus!
- Je mehr Ideen, um so grösser die Chance für einen Treffer. Es liegt im Wesen des Brainstorming, dass zunächst die Qualität der Idee eine untergeordnete Rolle spielt. Das Prinzip, dass Qualität von Ideen auch einige brauchbare Ideen, also Qualität, mit sich bringt, hat sich bewährt.

Zum zeitlichen Umfang einer Brainstormingsitzung ist folgendes zu sagen:

- Nach einer zehnminütigen „Warmup-Periode“ sollten 30 Minuten etwa für die Behandlung eines einfachen Problems genügen.
- In der „Aufwärmphase“ sollte der Teamleiter mit einer einfachen Lockerungsübung, z.B. einer Neukonstruktion eines Kaffeelöffels, der Gruppe Gelegenheit geben, sich auf die kommende Periode kurz vorzubereiten. Die

Dauer der dann folgenden Arbeitssitzung sollte eine Stunde nicht überschreiten.

- Es hat sich in der Praxis viel wirkungsvoller und effektiver gezeigt, eine Sitzung auch während einer heissen Periode abubrechen, als ein paar Minuten später Gefahr zu laufen, dass dem Team die Luft ausgeht. Der Versuchung – wenn eine Sitzung beim Zeitlimit auf vollen Touren läuft -, weiterzumachen, muss man widerstehen. Wie gesagt, eine Stunde sollte laut Hoffmann als das Maximum für eine Brainstormingsitzung angesehen werden.

Es stellt sich nochmals die Frage, wie viele Teammitglieder bei einer Brainstormingsitzung ein Optimum darstellen.

- Hier gehen die Meinungen der Experten heftig auseinander. Osborn arbeitete meist mit etwa 12 Leuten, 6 ständigen Mitgliedern und 6 Gästen oder Experten auf einem Spezialgebiet.
- Edward DeBono (siehe Abschnitt „laterales Denken“) meint, dass es in der Tat keine ideale Teilnehmerzahl für eine Brainstormingsitzung gibt. Zwölf Leute, sagt er, sei eine angenehme Zahl, aber eine Gruppe kann auch genau so gut mit fünfzehn oder mit sechs Leuten funktionieren. Bei einer Gruppe mit weniger als sechs Mitgliedern gäbe es zu viele Argumente und bei einer Gruppe über fünfzehn Personen besteht die Möglichkeit, dass den einzelnen zu wenig Gelegenheit geboten ist, aktiv an der Ideenfindung mitzuwirken.
- Es hat sich ebenfalls als zweckmässig erwiesen, eine grosse Gruppe in zwei kleinere zu teilen und am Ende der Sitzung die Resultate der beiden Gruppen miteinander zu vergleichen.
- Die Räumlichkeiten, in denen Brainstormingsitzungen abgehalten werden, sollten vor allem ruhig gelegen sein. Eine Notiz an der Tür – Bitte nicht stören – ist immer eine Hilfe gegen Unterbrechungen einer Sitzung. Um nicht durch lautes Telefonklingeln gestört zu werden, legen erfahrene Brainstormer den Telefonhörer neben das Gerät: nichts kommt rein, aber man hat die Gelegenheit, nach draussen Verbindung aufzunehmen, sollte dies nötig sein. Je enger ein Team zusammensitzt, desto wirkungsvoller die Teamarbeit. Erfahrungen zeigen immer wieder, dass grosse Teams auseinanderfallen wenn die Teammitglieder zwangsläufig zu weit auseinander sitzen.
- Ein wesentlicher Punkt der Sitzung ist ein aufgezeichnetes Protokoll. Wie schon erwähnt, ist ein Schriftführer eine Möglichkeit. Auf welche Weise die Aufzeichnung geschieht, ist unwichtig. Es kann dies

ebenso mittels eines Tonbandes geschehen. Man bedenke bei der Auswahl der Aufzeichnungsmethode, dass es einige Mitarbeiter gibt, bei denen Hemmungen entstehen, wenn ein Mikrophon auf dem Konferenztisch steht. Das wichtigste ist, dass alle Ideen festgehalten werden.

### **Nachbearbeitungen und die Bewertung von Ideen**

Mit Sicherheit hört der kreative Aufwallungsprozess eines Teammitglieds nicht plötzlich nach der ersten Brainstormingsitzung auf. Das heisst, dass die Teammitglieder weitere Ideen in bezug auf das betreffende Problem haben werden. Um auch diese Ideen nicht zu verlieren, ist es angebracht, dass jedes Teammitglied kurz nach der Sitzung eine Kopie eines geschriebenen Protokolls der bestehenden Ideen zur Verfügung hat, in das er zusätzliche Ideen schreiben kann.

Nachdem jegliche Beurteilung und Bewertung von Ideen in einer ersten Brainstormingsitzung grundsätzlich nicht gestattet sind, muss nach dieser Sitzung in irgendeiner Weise eine Auslese der brauchbaren Ideen stattfinden. Man versucht immer wieder – in der irrigen Annahme, man könne die Zeit des kreativen Arbeitsprozesses verkürzen, die Ideenfindungsphase und die Phase der Beurteilung und Bewertung von Ideen zusammenzulegen. Davor kann nur gewarnt werden. Jeder Versuch, die kreative Phase und die Bewertungsphase einer Brainstormingsitzung gleichzeitig durchzuführen, nimmt der Sitzung jede Spontaneität und macht mit Sicherheit jedes Team zu einem Debattierclub vor dem DeBono warnt.

Es ist zu empfehlen, etwa drei bis fünf Tage nach der ersten Brainstormingsitzung mit dem gleichen Team die Bewertung und Beurteilung der gefundenen Ideen vorzunehmen. Verschiedentlich wurden Versuche gemacht, die Ideen eines Teams von einem anderen Team bewerten zu lassen. Hierzu muss folgendes gesagt werden: Wenn es sich bei den beiden

Teams um alte „Brainstorming-Hasen“ handelt, kann ohne weiteres ein zweites Team die Ideen des ersten Teams bewerten. Handelt es sich aber bei den Teams um „Brainstorming-Neulinge“ sollte man diesen Versuch lieber nicht machen. Das extreme Resultat dieses Tests wäre mit grosser Wahrscheinlichkeit ein Bewertungsteam dem es ein gefundenes Fressen wäre, die lieben Kollegen für so viele unsinnige Ideen in die Pfanne zu hauen.

In der Bewertungssitzung werden nun alle Ideen auf ihre praktische Brauchbarkeit untersucht. Die Auslese und Gruppierung der Ideen sollte nach folgenden Gesichtspunkten vorgenommen werden:

- Die Auswahl der Ideen, die sich sofort praktisch verwerten lassen.
- Die Auswahl der Ideen, die der Erprobung bedürfen, von denen man aber glaubt, dass sie sich verwirklichen lassen.
- Die Auswahl der Ideen, von denen man erwartet, dass sie mit Modifikationen und nach genauer Erprobung brauchbar sind.
- Die Auswahl der Funktionsgebieten, neuen Betrachtungsweisen des eigentlichen Problems und zusätzlicher Erwägungen, die auf eine Lösung des Problems hinweisen. Dies sind in der Tat noch keine Lösungsideen, zeigen aber neue Wege auf, wie das Problem zu lösen wäre.
- Die Auswahl von Ideen, die in sich selbst nicht richtig oder die unsinnig sind, welche aber in ihrer Art eine Verwandtschaft zu einem Lösungsprinzip für das Problem aufzeigen.

Am Ende der Bewertungssitzung sollte das Team in der Lage sein, die Ideen der ersten Sitzung in vier Kategorien einzuteilen.

- Ideen, die sofort brauchbar sind
- Ideen, die der Erprobung bedürfen
- Neue Betrachtungsweisen des Problems
- Funktionsgebiete, die weiterer Untersuchungen bedürfen

Natürlich darf man die Bewertungssitzung nicht als einen mechanischen Filter betrachten, denn gerade hier kommt die Kreativität in der Bewertung einer Idee - d.h. das frühzeitige Erkennen des Positiven einer Idee, mag sie zuerst noch so verrückt erscheinen – zum vollen Einsatz.

### **Komplizierte Zusammenhänge verstehen und weitervermitteln**

In unserer arbeitsteiligen und globalisierten Welt in der immer mehr Menschen über kleine Segmente viel Wissen und die globalen Zusammenhänge zu verstehen glauben, wird der Konsens für künftige Vorgehensweisen immer komplizierter bzw. unwahrscheinlicher.

Als ein Beispiel für die Problematik dieser Entwicklung soll hier das Spannungsfeld zwischen der Ernährung der exponentiell zunehmenden Erdbevölkerung mit der Bioinformatik und der Gentechnologie /Züchtung dargestellt werden.

Das Kommunikationszeitalter, in dem Zeit und Raum an Bedeutung verlieren, hat bereits begonnen. Für die natur- und agrarwissenschaftliche Forschung heisst dabei Bioinformatik ein neues Zauberwort.

Bioinformatik will unter Verknüpfung von biologischen und biotechnologischen Daten und Fakten, mit mathematischen Algorithmen und Prognosemodellen in Superrechnern die Funktion von Genen und Genkomplexen klären.

Bis Mitte des letzten Jahrhunderts verdoppelte sich bekanntermassen das Wissen alle 30 Jahre, sodass ein Hochschulstudium in der Regel das gesamte theoretische Fundament für die gesamte Berufslaufbahn abgeben konnte.

Die Situation hat sich in den vergangenen Jahren drastisch geändert! Jetzt benötigt selbst das breite Fachfundament einer akademischen Ausbildung laufend Erweiterungen und Verbesserungen. In der vergangenen Dekade hat sich das Wissen über landwirtschaftlich, biologische, biotechnologische und wirtschaftliche Zusammenhänge mehrmals verdoppelt.

In der Biotechnologie verdoppelt sich das Wissen derzeit alle 18 Monate. In der Informatikbranche ist dies nicht weniger dramatisch. Verfahrenspatente sind heute zum Zeitpunkt der Erteilung - also nach 6 Monaten - oftmals überholt. Der Forschungsfortschritt hat mehrere Gründe. Einer der Wichtigsten ist dabei die Zahl der in der Forschung arbeitenden Menschen. Heute arbeiten auf dieser Erde mehr Forscher und Wissenschaftler als in der gesamten Zeit der Menschheitsgeschichte bis zur Mitte des letzten Jahrhunderts, also 1950. Das hängt einerseits mit der Zahl der Menschen, andererseits aber auch mit dem Niveau der Erkenntnis zusammen. Nur Bibliotheken und Computern haben wir es zu verdanken, dass die erneute Babylonische Sprachverwirrung noch nicht um sich gegriffen hat – wenngleich diese Gefahr weiterhin besteht.

Aber nicht nur die biologisch-landwirtschaftlichen Methoden und Erkenntnisse wurden verbessert, der Durchbruch kam mit den grossen Erfolgen in der Datenverarbeitung und des Internets. Die Universität Hohenheim verfügte in den 1970er Jahre über einen Grosscomputer mit 65 KB, der in 4 Sekunden die Arbeit eines 8- Stundentages an der mechanischen Rechenmaschine erledigte. Die heutige Computergeneration mit Gigabits braucht dafür nur noch Nanosekunden. Die Zugriffsmöglichkeit auf Datenbanken und Verknüpfung der Ergebnisse durch Agrarinformatik hat sich dramatisch entwickelt und ist heute neuer Standard der weltweiten Agrarforschung. Das Internet stellt die weltweite Verfügbarkeit von Veröffentlichungen in Sekunden her. Die Agrarforschung ist auch in vermeintlich kleinen Projekten internationalisiert und globalisiert.

Auf internationalen Computern werden täglich Tausende von neuen Erkenntnissen veröffentlicht. Es ist überwältigend und unvorstellbar wie viel neue Erkenntnis täglich auf uns zukommt und im künftigen Informationszeitalter auf uns zukommen wird.

### **Wie können wir die Zukunft gewinnen!**

Die menschliche Psyche ist offensichtlich so angelegt, dass lernen durch Versuch und Irrtum erfolgt. Um den gleichen Fehler nicht zweimal zu machen oder neue Fehler so weit als möglich zu vermeiden, wird die Erkenntnis gesammelt und weitervermittelt.

Politik, Wissenschaft und Wirtschaft brauchen heute wie früher Menschen die Entscheidungen treffen - Menschen denen bewusst ist, dass ihr Wissen nur ein Teilaspekt einer ganzen Wahrheit darstellt.

Führungsaufgaben wahrnehmen bedeutet in der heutigen Zeit und noch mehr in der Zukunft: "Im fairen Diskurs mit anderen Wissensträgern, der Wahrheit näher zu kommen". Da jeder Entscheidungsträger am politischen und wirtschaftlichen Leben sich seine eigene Erkenntnis erarbeiten und dann vermitteln muss, ist Wissen, Kraft und Einsicht notwendig. Bessere Argumente anzuerkennen oder die eigene Überzeugung durchzusetzen, gelingt den Menschen leichter, die bereits als junge Erdenbürger Logik, Emotionalität und Konfliktfähigkeit in einer angstfreien und fairen Umgebung gelernt haben.

Der Forschungs- und Wirtschaftsmanager von heute und morgen lebt ebenso wie der Politiker nicht nur von seinem Fachwissen, sondern von seiner Kommunikations-, Kritik- und Konfliktfähigkeit sowie der Einsicht, täglich dazu zulernen.

Jedem Menschen, der Verantwortung für unsere Gesellschaft trägt oder sich darauf vorbereitet, möchten wir mit Blick auf die Anwendung des technischen Fortschrittes und die persönliche Ethik empfehlen:

"Prüfe mit einem vertrauten Freund, ob die Methoden und das angestrebte Ergebnis Deiner Arbeit von **ökonomischem und ökologischem und humanitärem Nutzen** sind und wenn Du

von der Balance dieser Nutzenstiftung überzeugt bist, **dann glaube an was du tust und tue an was du glaubst!**

Die permanente Evolution, die Unaufhörlichkeit der Naturkatastrophen, das explodierende Bevölkerungswachstum mit dem Grundbedürfnis Nahrung, das „faustische“ Suchen nach Wissen, die zunehmende Konkurrenz zwischen Forschern verschiedener Kulturen und die Überwindung von Zeit und Raum im Internet – braucht kreative und einsatzwillige Menschen die Verantwortung übernehmen!

## **5. Grundlagen des Marktes**

Markt nennt man das zeitliche und räumliche Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Im Informationszeitalter unserer Tage sind durch globale weltweite www Information in Lichtgeschwindigkeit verbreitet und Abbau der Handelsschranken, die Märkte volatiler geworden. Das heißt, ein Überangebot an Produkten mit nahem Verfallsdatum führt zu totalen Preiszusammenbrüchen, bei Unterangebot kommt es schnell zu alternativen Nachfragen nach Produkten mit ähnlicher Funktionsweise.

Der Nachfrager hat Wünsche und Bedürfnisse, die er möglichst umsonst befriedigen möchte, bzw. sein Kaufbudget ist limitiert und die Geldmenge die er auszugeben in der Lage und bereit ist begrenzt. Der Erwerb steht in der Konkurrenz zu anderen Angeboten des gleichen Segments sowie auch anderen Bedürfnissen auf der Bedürfnisskala. So kann ein Nachfrager nach Fleisch sehr schnell von Rindfleisch auf die billigeren Schweine- und Geflügelfleischarten umwechseln, wenn ihm der Preis zu hoch oder die Gefahr einer Gesundheitsgefährdung gegeben scheint.

Der Anbieter hat Fachwissen, Produkte, Ideen, Vorschläge, Projekte die er möglichst gewinnbringend verkaufen möchte. Wenn der Produzent Marktorientierung besitzt, hat er vor Beginn der Produktion die Zielmärkte analysiert und die Zielgruppen definiert. Er weiss dann bereits, dass sein Produkt zu einem Preis oberhalb der Produktionskosten marktfähig ist.

Der Markt spielt sich letztlich in den Köpfen der Marktbeteiligten ab und ist damit ein Interaktionstreffpunkt von Wünschen, Bedürfnissen, Kommunikation, Waren Habewerten und Seinswerten abhängig von Zeit, Ort und Umständen. Dabei spielt es zunächst keine Rolle aus welchen Motiven Nachfrage und Angebot entstanden ist.

### **Was nichts kostet ist nichts Wert**

Preis ist der Wert von (Wirtschafts-) Gütern, in dem ausgedrückt wird, was die Käufer eines Marktes für dessen Erwerb zu zahlen bereit sind bzw. was der oder die Verkäufer für ein Produkt verlangen. Im Allgemeinen werden Preise in Geld gemessen, aber in Tausch- bzw. Barterssystemen können Preise auch in anderen Waren mit eigenem Wert ausgedrückt werden, so dass der Preis dieser Waren ohne das Bindeglied Geld durch jene Waren gebildet wird, mit denen bezahlt wird. In einigen osteuropäischen Ländern hat sich der Tauschhandel auch - Barter genannt - erneut etabliert, nachdem Regierungen hohe Steuern und Zölle auf Warengruppen einführt, für die beim Export ausländische Hartwährungen erzielt werden konnten. Mit Tauschhandel „Ware gegen Ware“ wurde die Einnahme ausländischer Währung umgangen.

Preise in verschiedenen Währungen sind seit Jahrhunderten der grundlegende Anpassungsmechanismus für Angebot und Nachfrage. Jede in einer freien Marktwirtschaft gehandelte Ware strebt danach auf einem Preisniveau einzupendeln, bei dem Angebot und Nachfrage ausgewogen sind. Bei diesem Gleichgewichtspreis wird es sich um einen Kompromiss dessen handeln, was die Hersteller verlangen können und was die Verbraucher bereit sind zu zahlen. Die Preise sind daher Entscheidungsgrundlage für die Frage was und wie viel produziert wird, wie es produziert wird und wer diese Produkte kaufen kann. Preisfragen sind daher für das Funktionieren einer Volkswirtschaft von entscheidender Bedeutung. Seit Jahrhunderten werden vor allem Nahrungsmittelpreise politisch beeinflusst bzw. festgelegt. Auch heute gibt es Staaten, in welchen der Preis für Getreide weit über dem entsprechenden Brotpreis liegt, um der armen Bevölkerung die Nahrungsversorgung zu sichern. In der EU wurde bereits vor Jahren der Einkommenschutz für inländische Landwirte über den Getreidepreis abgeschafft. In wenigen Jahren halbierte sich der Preis für Getreide, der in Deutschland gerade noch 4-5% des Brotpreises ausmacht. Durch die Nutzung des technischen Fortschrittes in der Landwirtschaft, wurde der Getreideertrag in drei Jahrzehnten verdoppelt, sodass die

Vorratslager überquollen und der Getreidepreis dramatisch sank. Trotz dieses Preisverfalls in der Landwirtschaft haben steigende Kosten für Verarbeitung, Transport und Vermarktung zur Verdoppelung der Preise für Backwaren geführt.

In einer Zeit in der ein Liter Benzin doppelt soviel als ein Liter Milch und 6 Kg Weizen kostet das heißt niedrigen Getreidepreisen ein hoher Energiepreis gegenüber steht – ist es der Kreativität zuzurechnen dass bereits Heizanlagen mit Weizen betrieben werden, obwohl dies im Hinblick auf den Hunger in der Welt bedenklich erscheint.

### **Preisermittlung durch Angebot und Nachfrage**

Die Preise von Waren werden sowohl von mengenmäßigen und qualitativen Kriterien des Angebotes als auch der entsprechenden Nachfrage bestimmt. Bekanntlich sinken die Preise bei Überangebot und steigen, wenn die Nachfrage überwiegt, bis ein Markt-Gleichgewicht erreicht ist.

Auf der Seite der Anbieter werden die Preise durch Kosten von Produktion und Distribution, die aufgrund der Seltenheit der Materialien ermittelt werden, sowie Technologie, organisatorische Grenzen wie dem Ertragsgesetz, Arbeitskosten und anderen Faktoren bestimmt. Der Hersteller wird seine Preisstrategie auf die Optimierung seiner Gewinne ausrichten, obwohl auch andere Ziele, die in der Firmenpolitik festgelegt sind, ebenfalls eine Rolle spielen können. Allerdings sind der Freiheit der Marktteilnehmer durch Marktstrukturen und Gesetze Einschränkungen auferlegt. In einem monopolistischen Markt sind die Einschränkungen durch Gesetze geregelt – da in diesem Marktumfeld die Regeln des freien Wettbewerbs nicht gelten. Ein oligopolistisches Kartell kann – wenngleich verboten oder eingeschränkt - Preise unter sich absprechen. Staaten und Vereinigungen können Produktions- oder Liefermengen absprechen um ein gewisses Preisniveau zu erzielen, wie dies bei Club der erdölproduzierenden Länder der Fall ist. Schließlich kann auch

ein einzelner Staat durch Steuern eingreifen um seine politischen Ziele zu erreichen, wie dies bei der Besteuerung von Energie beliebt ist um den Individualverkehr zu verteuern bzw. begrenzen.

Die Nachfrage ist die Summe der individuellen Kaufentscheidungen aller Käufer eines Marktes. Alle Nachfrager versuchen ihre Mittelverwendung zwecks Bedürfnisbefriedigung zu optimieren. Dabei versuchen die Nachfrager rational begründbare Entscheidungen treffen. Diese Entscheidungen sind durch Ausbildungs- und Informationsstand sowie Werbe- und Marketingaussagen der Anbieter beeinflusst.

### **Preiskontrollen und Inflation**

Seit Menschengedenken versuchen Herrscher und Regierungen die Preise von Nahrungsmitteln zu beeinflussen. In Planwirtschaften werden nicht nur Nahrungsmittel-Preise vom Staat festgelegt, weshalb hier auch keine Marktkräfte wirken können. Ein gewisses Maß an staatlicher Intervention bei der Preisfestsetzung ist jedoch auch in Ländern mit Marktwirtschaften die Regel. In manchen Fällen kann dies eine künstliche Erhöhung der Preise sein, wie im Fall der gemeinsamen Agrarpolitik der Europäischen Union (EU), wo Preise für festgelegte landwirtschaftliche Produkte künstlich hochgehalten werden, indem sie von den Staaten oder der EU aufgekauft werden, um die Bauern der Europäischen Union zu schützen. In anderen Bereichen werden die Preise künstlich niedrig gehalten, wie bei vielen öffentlichen Versorgungsbetrieben nach deren Privatisierung, wenn die Gewinne dieser Unternehmen begrenzt werden sollen. Dies geschieht vor allem um die Auswirkungen der Monopolstellung einzudämmen, die sie häufig genießen. Manche Regierungen subventionieren auch bestimmte Industriezweige, die dadurch ihre Produkte zu niedrigeren (und damit auf dem Weltmarkt konkurrenzfähigeren) Preisen verkaufen können, oder Importzölle für ausländische Waren

erheben, wodurch sich die Güter ausländischer Anbieter verteuern.

Staatliche Preiskontrollen bilden oft einen Teil der Preis- und Lohnpolitik zur Eindämmung der Inflation, die selbst ein Ausdruck ständig steigender Preise ist, also weniger ein Zeichen für einen veränderten Wert der Waren als für eine Veränderung des Geldwertes. Dies spiegelt die Tatsache wider, dass Geld an sich ein Gut mit einem eigenen Wert (und Preis) ist, der sich wiederum in anderen Gütern ausdrücken lässt. Dieser Preis ist auch Schwankungen unterworfen. Eine zu starke Nachfrage im Verhältnis zum Angebot müsste normalerweise die Preise steigen lassen; wenn aber die Regierung die Preise künstlich niedrig hält, wird die Inflation, die aus den Preissteigerungen resultiert, zwar nicht sichtbar, die gesteigerte Nachfrage bleibt jedoch weiterhin bestehen und führt zu Kürzungen, Rationierungen, der Bildung von Schwarzmärkten und anderen bekannten Phänomenen von Planwirtschaften. Eine unzureichende Nachfrage nach der Landeswährung auf Devisenmärkten kann ebenfalls eine Inflation herbeiführen, da der Preis dieser Währung im Verhältnis zu anderen Währungen sinkt. Während sich die Importpreise erhöhen, sinken die Preise für Exporte und kurbeln das Exportgeschäft an.

## **Elastizität von Angebot und Nachfrage**

In einem Markt herrschen sehr sensible Reaktionen auf Nachfrage und Angebot. Dabei spielt eine große Rolle ob ein Bedarf flexibel oder unflexibel nachgefragt wird.

So sind zum Beispiel die Menge der Nahrungsmittel in einem Markt sehr unelastisch. Die deutsche Familie mit 2 Kindern und mittlerem Einkommen gibt 12-16 % der Ausgaben für Nahrungsmittel aus. Das Budget ist in der Regel genau definiert.

Dagegen reagieren die Hausfrauen auf besonders günstige Sonder/Preisangebote sehr elastisch. Die Preisentwicklung am Nahrungsmittelmarkt spielt also insofern eine erhebliche Rolle als sie einen erheblichen Einfluss auf den Markt hat. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass bei steigendem Preis die mengenmäßige Nachfrage sinkt. Dies gilt natürlich nicht in gleicher Masse für die Gesamtnachfrage nach Grundnahrungsmitteln.

Der Preis muss immer in einem Zusammenhang mit den verschiedenen Zusatznutzen gesehen werden. Eine besondere Rolle spielt dabei Image, Qualität, Service etc. die mit dem Kauf einer Ware verbunden ist.

Die Nachfragemenge eines Gutes setzt sich zusammen aus:

- der Menge die der Einzelne kauft und
- der Kundenzahl die sich zum Kauf entscheiden

Nachfragefunktion des Preises bedeutet normalerweise:

- Preis hoch      Nachfragemenge niedrig
- Preis mittel    Nachfragemenge mittel
- Preis niedrig   Nachfragemenge hoch

Beim Angebot von Waren verläuft die Angebotsmenge entsprechend umgekehrt und setzt sich zusammen aus:

- Menge welche eine Firma produziert und anbietet,
- Zahl der Anbieter

Die Angebotsfunktion des Preises bedeutet normalerweise:

- Preis hoch    Angebotsmenge hoch
- Preis mittel    Angebotsmenge mittel
- Preis niedrig    Angebotsmenge niedrig

Das Gleichgewicht im Markt wird erreicht, wenn die den Gleichgewichtspreis repräsentierten Mengen auf dem Markt vorhanden sind. Speziell im Nahrungsmittelbereich ist das Angebot vom Witterungsverlauf abhängig. Auch durch technische, organisatorische oder biologische Umstände kann die Produktion nur mit Zeitverzögerung auf veränderte Nachfrage, bzw. veränderte Preise reagieren.

Da die Nahrungsmittelproduktion sowohl jährlich wiederkehrenden saisonalen, als auch natürlichen biologischen Zyklen folgt, kommt es in der Nahrungsmittelproduktion immer wieder zu Preisschwankungen die man gemeinhin „Schweinezyklus“ nennt.

Exkurs:

Der berühmte Schweine Zyklus verläuft folgendermaßen ab:  
Die aktuelle Nachfrage und das Angebot von Schweinefleisch kann zu einer Preisänderung für Schlachtschweine führen, die für Landwirte attraktiv ist.

Entscheiden sich nun Landwirte diese günstige Ausgangssituation für eine Produktionserhöhung zu nutzen, werden sie vermehrt weibliche Tiere in den Zuchtbestand übernehmen. Wurden diese Tiere erfolgreich vom Zuchteber gedeckt, ist der weitere Produktionsprozess weitgehend durch biologische Faktoren festgelegt. Während Trächtigkeitsdauer und Zahl der Ferkel je Wurf biologisch determiniert sind, lässt sich täglicher Gewichtszuwachs und Schlachtalter nur noch in geringem Ausmaß beeinflussen.

Es dauert 116 Tage bis die Ferkel aus diesen Paarungen zur Welt kommen. Die geborenen Ferkel werden gemästet und kommen nach weiteren ca. 224 Tagen als Mastschweine auf den Fleischmarkt.

Die naturbedingte Reaktionszeit auf den oben genannten Preisanreiz beträgt also 340 Tage. In unserem Beispiel werden also nach 340 Tagen vermehrt Schlachtschweine angeboten. Der Marktangebot an Schweinefleisch steigt und bei unveränderter Nachfrage nach Schweinefleisch sinken die Preise sowohl für Schweinefleisch als auch Schlachtschweine.

Daraufhin reduzieren die Bauern die Zahl der Zuchtsauen, die Sie vom Eber decken lassen. Der Produktionsprozess läuft jetzt mit verminderter Produktion aber nach den gleichen biologischen Gesetzmäßigkeiten ab, sodass nach weiteren 10-11 Monaten wieder das Angebot niedrig und der Preis hoch sein wird.

Solche Produktions- und Preiszyklen sind auch in der Industrie zu beobachten. Clever ist der Produzent der

Antizyklisch reagiert und der Nachfrager der in der Hochpreisphase auf alternativen ausweicht.

### **Käufermarkt**

Wird auf einem Markt mehr produziert und angeboten als zu den angebotenen Preisen und Konditionen nachgefragt wird, spricht man von einem Käufermarkt. Die Käufer bestimmen überwiegend die Marktsituation. Bei sinkender Nachfrage steigen die Lagerbestände erheblich. Für technisch überholte Ware und Ware mit nahendem Verfallsdatum werden drastische Preisabschläge gemacht um Kosten für Lagerung, Transport und Entsorgung zu sparen.

### **Verkäufermarkt**

Ist die Nachfrage so hoch, dass fast jeder Preis bezahlt und jede Kondition geschluckt wird spricht man von einem Verkäufermarkt.. Die Situation kann nach Naturkatastrophen für Nahrungsmittel eintreten, aber auch der Schwarzmarkt für Eintrittskarten zu Sportveranstaltungen ist manchmal ein solcher Käufermarkt. Auch Marktführer für modische Artikel und Accessoires erzeugen durch Limitierung des Angebotes solche Marktsituationen bewusst.

### **Das Angebot**

Im heutigen Sprachgebrauch unterscheidet man oft nach Hard- und Software. Dabei betrachtet man die greifbaren Gegenstände als Hardware. Dagegen sind Lehrangebote, Handlungsanweisungen in Marketing und Verkaufsplänen sowie Computerprogramme als Soft- oder Brainware zu bezeichnen.

Die herkömmliche Einteilung des Angebots in Investitionsgut; Verbrauchsgut, Konsumgut, Dienstleistung, Identifikationsangebot, Schulungs- und Lehrangebot gelten genauso und sind uns in der Regel besser vertraut.

## **Die Funktionen des Angebots**

Das Angebot findet nur einen Absatz wenn es der Bedürfnisbefriedigung von Nachfragern dienen kann.

Von der Produktionsplanung bis zum Verkauf ist das Marktumfeld permanent zu beobachten und zu analysieren.

Zunächst ist der Marktbereich zu definieren und zwar nach Produktbereich, Markt-Volumen, Angebotsarten, Regionen sowie ökonomischen, sozio – demografischen und psychologischen Nachfragemerkmalen.

Dabei spielen auch Inlands- oder Auslandsproduktion / Import Export, Qualitätsstandards und mengen- und wertmäßige Entwicklung eine entscheidende Rolle.

Auch die bisherige Entwicklung und die Prognosen der weiteren Gesamtmarkt- und Segmentsentwicklung sind anzustellen. Die Entwicklungstendenzen der wichtigsten Wettbewerber und deren Bewertung im Vergleich zur eigenen Produkt-, Kunden-, Segments- Werbe-, Preis-, Rabatt- und Verkaufspolitik sind Schlüsselfaktoren für die eigene Zukunft.

Das Angebot ist durch objektive und subjektive Vorzüge bzw. Eigenschaften hinsichtlich Kunden-Nutzen zu beschreiben

- Die wichtigsten Marken und deren Markt/ Verkaufsanteile
  - Beschreibung der Typen Formen Größen Preis Aussehen
  - Nachteile bzw. Mängel der Wettbewerbserzeugnisse
  - Lebenszyklen der Produkte und Segmentierung
- 
- Die Verkaufspackung und Verpackung der Produkte verdient besondere Aufmerksamkeit.
- 
- Jede Verpackung hat mehrere Funktionen gegenüber dem Hersteller, dem Transporteur, dem Handel und dem Verbraucher zu erfüllen.

- Sicherung des Produktes vor mechanischer, chemischer, physikalische, Beschädigung. Zusätzlich müssen verschiedene Verpackungen wasserdicht, und aromadicht, hygienisch physiologisch einwandfrei sein.
- Raum sparend, stapelbar, kostengünstig bei Produktion Lagerung, Verbrauch und Entsorgung
- Handlich im Gebrauch griffig, einfach zu öffnen zu verschließen anderweitig weiter verwendbar, einfach zu entsorgen
- Aus Marketingsicht soll die Verpackung Aufmerksamkeit erzeugen, Kunden zum Kauf animierend, also verkaufsfördernd sein
- Die Packung muss ehrlich sein, Mogelpackungen haben kurze Beine.

## **Der Kunde und seine Kaufmotive**

Bedürfnis ist das Gefühl eines Mangels mit dem Wunsch demselben abzuhelpfen!

Bedarf liegt vor, wenn der Nachfrager bereit und fähig ist, für die Bedürfnisbefriedigung auch zu bezahlen.

Im Bereich der Nachfrage können wir nach Haben und Seinswerten unterscheiden. Die ökonomischen Kaufmotive betreffen die persönliche Zukunftssicherung, die idealistischen dienen dem Ansehen bzw. der eigenen inneren Befriedigung. Maslow hat bereits in den 50er Jahren eine Bedürfnis-Pyramide mit 5 Stufen beschrieben. Diese sind im einzelnen:

- Grundbedürfnisse ( Nahrung Kleidung Wohnung Kommunikation Bewegung)
- Sicherheitsbedürfnisse ( Leib und Leben, Versorgung bei Krankheit und Alter)
- Soziale Bedürfnisse (Zuneigung, Freundschaft)
- Egoistische Bedürfnisse (Unabhängigkeitsbedürfnisse, Selbstbestätigungsbedürfnis, Prestige –Status- Machtbedürfnis)
- Idealistische Bedürfnisse Selbstverwirklichung und Kreativität)

Maslow glaubt, dass die Bedürfnisse nacheinander entstehen und nur angestrebt werden wenn die vorhergehende Stufen erfüllt oder fast erreicht ist.

Im Übrigen folgt diese Bedürfniskette auch dem Zeitgeist. Vor allem aktuelle Nachrichten, publizistisch oder werbewirksam vorgetragene Situationsbeschreibungen können die Bedeutung der einzelnen Stufen kurzfristig verändern.

Letztlich beruht ein Kauf und Verkauf immer auf einem oder mehreren der folgenden Motive:

- Gewinne erzielen
- Verluste vermeiden
- Annehmlichkeiten vergrößern
- Unannehmlichkeiten vermeiden
- Innere Selbstzufriedenheit erreichen
- Äußere Anerkennung finden

## 4. Führen und verkaufen

**Verkauf ist der Versuch, einen anderen Menschen zu einer Handlung zu bringen.**

Ein Produkt oder eine Dienstleistung zu verkaufen, oder in einer Diskussion andere von der eigenen Meinung zu überzeugen ist ein Verkaufsvorgang. Demnach ist nicht nur der Kauf einer Ware sondern auch Lerninhalte zu vermitteln ein Verkaufsvorgang.

Der erfolgreiche Verkaufsabschluss bedeutet:

- Mit dem richtigen Partner – Zielgruppe
- Mit dem richtigen Gedanken – Logik
- Mit den passenden Worten – Kommunikation
- In der richtigen Sprache Hermeneutik / Linguistik
- In der richtigen Rolle – Soziologie / Psychologie
- In der richtigen Intension – Melodie
- Im richtigen Moment - Zeitpunkt auszusprechen und ein Ja zu erhalten!

Wer in seinem Leben verliebt bis über beide Ohren ist / war, der Angebeteten ein Heiratsangebot machte und ein JA erhielt, hat vermutlich alle Stufen des Verkaufsvorgangs emotional engagiert und situativ richtig beschrritten.

Zuerst war das Stadium der Sondierung der vorsichtigen Annäherung, der Recherche im Freundes und Familienkreis der oder des Angebeteten .

Dann kam die Phase der Analyse – was sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Angebeteten - jetzt und vermutlich in der Zukunft, welche persönlichen Vor- und Nachteile habe ich aus dieser Beziehung. Zwar wird jeder verliebte andere individuelle „rosarote“ Maßstäbe anlegen als im grauen Alltag zu erwarten sind, aber er macht diese Analyse oftmals unbewusst.

Es folgt die Zeit der Kontaktsuche, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Dazu gehört die Meldung „Ich liebe dich“ an Wänden von Häusern, Brücken Straßenbahnhaltestelle ebenso dazu wie der kleine Kassiber, der in der Schule, am Arbeitsplatz oder bei einer Party mittels vertrautem Freund zugeschoben wird. Neuerdings auch die SMS, Email oder Internetchat!

Es folgt die Präsentation – die Bedürfnisse der Angebeteten werden ermittelt und die Vorteile einer Einigung aufgezeigt.

- Schutzbedarf - ich bin stark und zuverlässig
- Unterhaltsam – ich bin kommunikationsfähig und kann aktiv zuhören
- Einfühlsam – ich bin emotional und sensibel; kann mich auf deine Bedürfnisse einstellen
- Neugierig – ich möchte deine Meinung und deine Gefühle kennen lernen
- Treu – ich werde meine Empfindungen und meine Moralvorstellungen niemals ändern

Meinung abwarten und bei unsicheren Signalen weiter werben, weitere Meinungsäußerungen abwarten evtl. Werbung wiederholen bis zu positiven Signalen dann Abschlussfrage stellen.

Diese Beschreibung des Verkaufsvorgangs gilt auch für das Geschäftsleben. Dort spielen wir allerdings andere Rollen. Wir glauben nicht, dass die Welt im Falle eines Scheiterns des „Verkaufsziels“ untergeht. In der Regel gelten im Geschäftsleben ökonomische Argumente. Der Kaufvorgang bleibt aber trotzdem ein emotionaler Vorgang. Das wird in der Folge zu beweisen sein.

## **Der Kunde im Geschäftsleben**

Unser Kunde im Geschäftsleben ist die Person die uns ein Produkt oder eine Meinung oder eine Anweisung abkaufen bzw. abnehmen soll. Nach der Definition des „Verkaufsziels“ stellt sich die Frage nach dem Ort und Zeitpunkt des Treffens.

In den folgenden Kapiteln wird auf die einzelnen – sehr unterschiedlichen Aspekte - des Verkaufs eingegangen.

Der Kunde und die Kundin sind zu aller erst auch Menschen wie wir. Es gibt keinen Grund daran zu zweifeln. Und dennoch tun wir es hin und wieder, weil wir den einen als „schwierig“, den zweiten als „bedächtig“ und den dritten als „launisch“ bezeichnen.

All diese Einstufungen der Kunden rufen bei uns unwillkürlich gewisse Reaktionen hervor, denen wir blind gehorchen. Oft sind diese Reaktionen archaische Reaktionen, die sich aus unserer wilden Vergangenheit ergeben, aber in unserer zivilisatorischen Welt keinen Platz mehr haben. Schon Goethe bekannte, dass er in Gedanken schon alle Todsünden begangen habe. Dies dürfte den Meisten von uns ähnlich ergehen. Körperliche Kraftmessung haben wir glücklicherweise in die Sportarenen verlegt. Beim Kunden und Gesprächspartner können wir dessen Art akzeptieren und weiterreden oder das Gespräch abbrechen und auf ein Geschäft verzichten.

Den „Schwierigen“ besuchen wir ungern, weil es sehr anstrengend ist, mit ihm zu verhandeln. Der „Bedächtige“ raubt uns durch seine Entschlussschwäche die Zeit. Und beim „Launischen“ wissen wir nie in welcher Stimmung er gerade ist und fahren deshalb erst gar nicht hin.

Mit ein paar zusätzlichen Adjektiven könnten wir alle unsere Kunden einstufen. Bei genauer Analyse dieser oberflächlichen Charakterisierungen würden wir feststellen, dass wir eigentlich am häufigsten unsere Duz-Freunde und sogenannten einfachen Gesprächspartner besuchen. Alle

anderen sind Pflichtbesuche, zu denen wir uns jedes Mal überwinden müssen.

Eine derartige Denk- und Verhaltensweise unterstützt lediglich unsere Bequemlichkeit, bringt uns aber keinen Schritt weiter.

Solange wir nicht erkannt haben, dass es eine der Hauptaufgaben des Verkäufers ist, sich auf den Kunden mit all seinen eckigen Charakterzügen und seinen Problemen einzustellen, werden wir immer Ausreden haben, weshalb wir diese lieber und jene weniger gerne besuchen.

Schließlich möchten wir erreichen, dass uns der Kunde einen Auftrag erteilt. Wir könnten den Auftrag auch schriftlich anfordern, wenn wir nicht davon überzeugt wären, dass wir im persönlichen Gespräch mehr Produktinformation, Beratung und Service liefern können, als dies im Brief jemals möglich ist.

Deutlich werden wir uns aber nur dann mit Erfolg von Brief, Telefax und Email abheben, wenn wir uns in unserem Gesamtverhalten ganz auf den Kunden einstellen und uns bewusst in seine Lage versetzen.

Als Verkäufer müssen wir uns darüber klar sein, dass der Kunde ein ganz bestimmtes Rollenverhalten von uns erwartet. Er weiß genau, dass wir ihn nicht besuchen, um mit ihm eine Tasse Kaffee zu trinken. Die Rollenerwartung des Kunden würde gestört, wenn wir den Eindruck erwecken wollten, nicht vordergründig ein Verkaufs Anliegen zu haben, wenngleich sich Kunden auch über ein belangloses „Schwätzchen“ mit uns freuen. Ein solches Verhalten erweckt beim Kunden im Unterbewusstsein den Eindruck des Zeitdiebstahles und gibt ihm das Gefühl, manipuliert worden zu sein. Wir müssen also die von uns erwartete Rolle spielen. Auch wir haben eine gewisse Vorstellungen von der Rolle, die der Kunde zu erfüllen hat. Verhält er sich uns gegenüber nicht „rollengerecht“, wird sich auch unsere Einstellung ihm gegenüber ändern müssen.

Anpassung im Gespräch und Einstellung auf die Rolle des Kunden, bei gleichzeitig bewusster Beibehaltung der

Eigenrolle führt im Verlauf des Gespräches immer mehr zur Übereinstimmung, der besten Voraussetzung für einen Abschluss.

## **Grundsätzliches für das erfolgreiche Verkaufsgespräch**

Bevor wir uns Details des Verkaufs zuwenden zuerst eine Leitlinie die bei der Absicht langfristiger Mitarbeiter- oder Kundenbindung Hilfestellung für die Verhandlung geben soll. Ein erfolgreiches Verkaufsgespräch braucht Vorbereitung in Umfeld und Verhalten:

### 1. Bereiten Sie sich besser vor als Ihre Partner.

- Unterlagen beschaffen, lesen, prüfen und auswerten.
- Stellen Sie Anschauungsmaterial bereit.
- Formulieren Sie Ihr Ziel bzw. Absicht und suchen Sie nach Begründungen dafür und dagegen .
- Formulieren Sie Definitionen.
- Informieren Sie sich über Ihre Partner.
- Tragen Sie geeignete Kleidung.
- Wählen Sie einen Ihnen genehmen bzw. angemessenen Verhandlungsort.
- Entspannen Sie sich.

### 2. Schaffen Sie eine positive Atmosphäre.

- Der erste Eindruck ist sehr wichtig — Rollenerwartung.
- Stimmen Sie sich optimistisch ein.
- Betonen Sie gemeinsame Interessen.
- Vermeiden Sie, sich und den Partner in der Einleitungsphase zu früh festzulegen.
- Suchen Sie Blickkontakt und versuchen Sie aus seinem Verhalten auf seine Eigenschaften und Eigenarten zu schliessen
- Bleiben Sie gelassen und ruhig auch wenn die Wellen hoch schlagen.
- Lassen Sie sich nicht provozieren aber zeigen sie Verständnis für die Probleme des Partners
- Unterbrechen Sie Ihren Partner nicht bzw. nur wenn nötig.
- Sprechen Sie Ihren Partner mit Namen an.
- Seien Sie vorsichtig mit humorigen Bemerkungen und Komplimenten.

### 3. Fragen Sie.

- Stellen Sie Fragen — denn wer fragt der führt.
- Fragen Sie gezielt und niemals fahrlässig.
- Beginnen Sie das Gespräch mit unverfänglichen Fragen.
- Legen Sie im Diskussionsverlauf die Richtung durch Fragen fest; stellen Sie mehr Fragen als Ihr Partner.
- Fragen Sie Definitionen und Übereinstimmungen ab.

### 4. Demonstrieren Sie.

- Bringen Sie kurze und anschauliche Beispiele und Vergleiche.
- Legen Sie Tabellen, Photos, Skizzen, Zeichnungen, grafische Darstellungen vor.

### 5. Nennen Sie Ihre Argumente in der richtigen Reihenfolge.

- Ketten Sie Ihre Argumente und weichen Sie negativen Fragen möglichst aus.
- Reihenfolge: Bedarfsanalyse, Problemlösungsangebot, Handlungsaufforderung
- Sagen Sie nur die Wahrheit- denn Lügen haben kurze Beine
- Sind Sie nicht gezwungen, alle Ihre Argumente während der Diskussion einzusetzen, bringen Sie das Stärkste zuletzt mit der Abschlussfrage.

### 6. Sprechen Sie zielorientiert zum richtigen Zeitpunkt.

- Befleißigen Sie sich einer ruhigen Sprechweise mit angemessener Lautstärke
- Vermeiden Sie in der Diskussion negative Rückgriffe.
- Sagen Sie nur das, was Sie beim Wortergreifen sagen wollten.
- Geben Sie möglichst den Zeitrahmen für die Diskussion vor und achten Sie während der vorgegebenen Zeit auf ausgeglichene gegenseitige Sprechanteile.
- Lassen Sie Pausen innerhalb Ihrer Ausführungen, damit dem Partner Zeit für Denkarbeit bleibt.

- Lassen Sie Ihren Partner seine Bedeutung spüren.
- Faire Dialektik ist ein ernsthaftes Spiel von Frage und Antwort mit dem Ziel zu überzeugen und nicht Kampfrhetorik mit Behauptungen und Meinungen um zu überreden wie beim Hochdruckverkauf.
- Offenheit des Gesprächspartners ist nicht Schwäche sondern meistens Stärke.
- Achten Sie auf „Kaufsignale“ und fragen Sie nach der Übereinstimmung bzw. der Vereinbarung - verwenden Sie dabei die passende Abschlusstechnik.

Konträr zur oben dargestellten Verhandlungsform mit Gewinner/Gewinner Absicht steht der Hochdruckverkauf (Hot Selling) und Kampfrhetorik. Als Kampfrhetorik oder Hochdruckverkauf nennt man Methoden die Mitarbeiter und/oder Kunden überreden oder sogar überrumpeln sollen.

Die Einmaligkeit des Angebotes soll für eine emotionale schnelle Entscheidung sorgen. Der Anbieter arbeitet mit der Sondersituation dieses Angebots, das so einmalig ist, dass es nie wieder kommt. Der Hochdruckverkäufer schreckt sogar – gelegentlich - vor unwahren Aussagen nicht zurück, bringt einen Konkurrenzinteressierten ins Gespräch oder arbeitet auf der Mitleidstour.

Die Sonderangebote in Kaufhäusern haben einen ähnlichen Verkaufs-Ansatz, sind allerdings in der Regel zeitlich begrenzt und dienen zum Abverkauf eines Lagers vor einer neuen Saison oder einer neuen Produktgeneration. Solche Aktionen sind deshalb auch rechtlich sanktioniert und ehrlich. Der Verkauf mit Preisreduktionen im Schlussverkauf richtet sich auch an den „Jagdinstinkt“, der noch in vielen Menschen archaisch vorhanden ist. Schneller als andere zu sein, das ist auch ein biologisches Muster das in uns steckt seit die schnellste väterliche Samenzelle, die zu unser Entstehung führte, als erste die Samenzelle unserer Mutter erreichte.

Der Gesprächsverlauf muss gesteuert sein.

Zusätzlich zu den oben genannten Punkten ist der Zeitverlauf der Unterhaltung sehr wichtig. Die erste Stufe des Verkaufs ist und bleibt die Kontaktvergewisserung. Hier sind Fragen nach dem persönlichen Ergehen der Familie und des weiteren sozialen Umfeldes wichtige Punkte. Die Kontaktvergewisserung ist je nach Art des Kunden (Neukunde, Stammkunde, Großkunde) unterschiedlich. Auch sind erhebliche Unterschiede von Land zu Land und von Kultur zu Kultur zu erwarten. Während in Nord-West-Europa in der Regel 10% der Gesprächszeit auf die Kontaktvergewisserung verwendet werden, dürfte der Anteil in Süd-Europa bei 20-30% liegen. Extrem hoch liegt dieser Anteil bei osteuropäisch und zentralasiatischen Ländern. Bis zu 90% der vorgesehenen Gesprächszeit wird mit familiären Erzählungen und Firmenhintergründen verbracht um das für einen Vertragsabschluss nötige Vertrauen aufzubauen.

Der zweite Teil des Gespräches der sich der Vertragsverhandlung widmet wird in diesem Buch aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Wichtig aus der Sicht des Verkäufers ist neben den obengenannten Punkten der angemessene Ton. Lautstärke wirkt anmaßend zu leise Töne wirken ängstlich, Offenheit des Blicks und ausreden lassen des Partners sind weitere wichtige Punkte. Sprechen Sie nicht in Übertreibungen, Superlative kann man nur am Ende einer Diskussion sinnvoll einsetzen, danach gibt es keine Steigerungsmöglichkeit mehr. Triumphieren Sie nicht wenn Sie dem Anderen einen Fehler nachweisen können, das würde sein Selbstgefühl treffen mit negativen Konsequenzen für den weiteren Gesprächsverlauf.

Vermeiden Sie es auch den Partner zu frustrieren, in dem Sie ihn als Person angreifen und als dumm oder nicht qualifiziert hinstellen. Bleiben Sie bemüht dem Partner eine Chance zu geben sein Gesicht zu wahren. Wenn er offensichtlich auf der Verliererstrasse ist, scheint dies besonders wichtig. Oftmals ist beobachten, dass bei Mangel sachlicher Argumente die entsprechende Person angegriffen wird. Dies geschieht dann aus Mangel an sachlichen Argumenten, erfolgt bei emotionaler Erregung und ist meistens moralisierende Kampfrhetorik.

Die Mittel des Angriffs auf die Person sind vielfältig und zielen auf das „Unterwerfen“ des Partners. Verbalattacken von unseriöser Person bis Verbrecher sind viele Schattierungen zu beobachten. Eine Einigung wird bei Kampfrhetorik selten erreicht, wenngleich es verschiedene Gegenargumente gibt:

- Bitte wiederhole das noch einmal, womit sich der Unfaire in der Regel selbst lächerlich macht.
- Auch die Frage ob der Andere noch in der Lage sei eine fachlich sachliche Diskussion zu führen , hilft vielfach.
- Genauso der Hinweis, dass man sich offensichtlich mit dem Beschimpfer in bester Gesellschaft befinde hilft oft.

Stellt man allerdings fest, dass eine Rückkehr zu Sachargumenten nicht möglich ist, sollte man das Gespräch abbrechen.

In vielen Ländern, vor allem mit Staatsbudgets findet man immer wieder die sogenannte Stafettentaktik. Ein Partner verhandelt solange bis das Gespräch an einem toten Punkt angekommen ist und schickt dann einen frischen Kollegen, bzw. einen Vorgesetzten ins Gespräch. Sinnvoll ist in diesen Fällen die Sitzung zu unterbrechen und auf einen späteren Zeitpunkt zu vertagen.

Wirtschaftsspionage gibt es überall.

In Bereichen mit hohem technischen Fortschritt und hohen Kosten für Forschung, Entwicklung und Registrierung wie z.B. Pharmazie, Elektronik, Pflanzenschutzmittel und Biotechnologie ist mit großer Gefahr der Wirtschaftsspionage zu rechnen. In der Zeit des kalten Krieges wurden nahezu alle Telefonate überwacht und mitgeschnitten, das Gleiche passiert heute mit unverschlüsselten E-Mail, Fax- und Telefoninformationen. Oftmals werden Firmen auch zu Angebotsabgabe aufgefordert um die produzierbaren Mengen und dazugehörigen Preise von Mitbewerbern kostenlos zu erhalten. Im Markt-Triangel Europa ,Asien, Amerika kommt es immer wieder vor, dass Einzelfirmen sich als Projektführer eines Budget ausgeben, das z.B. die Modernisierung der Landwirtschaft in einem Lande zum Ziele hat. Mit

Angebotsabgabe erfährt der Konsortialführer ihre technischen Daten und ihren Angebotspreis.

Sichern Sie ihre Unterlagen die Sie ins Ausland mitnehmen auf vielfältige Weise. Verwenden Sie bei Daten im PC mehrere verschiedene Passwörter. Auch hat es sich bewährt sensible Daten mit einem Dessauruß zu verändern, den man getrennt von den übrigen Unterlagen bei sich trägt. Das bei unfairen Verhandlungssituationen sich auch Spielmaterial mit falschen Zahlen bewährt hat, ist unbestritten.

## **Hochdruckverkauf und Kampfrhetorik**

Wenngleich wir Hochdruckverkauf nur in Ausnahmesituationen akzeptieren, hier einige dialektische Kniffe, die der „Hochdruckverkäufer“ und „Kampfrhetoriker“ verwendet bzw. verwenden kann.

### 1. Druck:

- durch künftige Preissteigerung
- durch Lieferfristen

### 2. Autoritätsdenken:

- durch Anführen von Vorgesetzten des Einkäufers
- durch Anführung von Meinungsbildern des Einkäufers wie Schrittmacher, Grauen-Eminenzen oder Verschreiber
- durch Anführen von Fachleuten der Firma des Einkäufers
- durch Anführen von fremden „Autoritäten“

### 3. Status:

- der eigenen Marke, wie z.B. BMW, Chevrolet, DaimlerChrysler, Ferrari, Robert Bosch, IBM, und Kleidung von Designermarken.
- anderer Kunden und Verwender des Lieferanten von Mitbewerbern des Kunden

### 4. Gewöhnung:

- an die Marke des Lieferanten
- an Wartung und Kundendienst des Lieferanten
- an Handhabung und Gebrauch der Geräte, Maschinen usw.- des Lieferanten

### 5. Furcht:

- vor Veränderungen überhaupt
- vor „Zurückbleiben“ hinter dem Fortschritt oder anderen Anwendern
- vor den eigenen Fachleuten des Einkäufers
- vor Pannen und Stillständen
- vor „Risiken“ d.h. Preis- und Kostennachteile in bezug auf den Markt

6. Qualität = Abweichung von den geforderten Spezifikationen bei späterem Abschluss.

- Mengen
- Zeit
- den Lieferanten selbst
- das Glied der Absatzkette
- Bedingungen - oder deren Geltung -
- Transportwege
- Verpackungen
- Gewährleistung
- Garantie
- Finanzierung
- Wiederbeschaffung
- rechtliche Schwierigkeiten
- Termintendenzen usw.

Die langfristige Verbindung mit Kunden funktioniert in einem funktionierenden Markt nur, wenn beide Seiten vom gegenseitigen Nutzen überzeugt sind, also eine Gewinner Gewinner Situation besteht. Im negativsten Fall, schreckt der Hochdruckverkäufer nicht davor zurück den Käufer zu manipulieren. Von Manipulation spricht man, wenn der Gesprächspartner unbewusst zu Gunsten eines Anderen agiert. In diesem Zusammenhang sei auch auf Suggestion hingewiesen, eine Sonderform des Hochdruckverkaufs, die sich an das Unterbewusstsein wendet.

Suggestion in Führung und Verkauf spielen eine größere Rolle in unserem täglichen Leben als wir uns selbst glauben machen wollen. Seit Jahrhunderten polarisieren Gruppenführer, Medizinmänner, Religionslehrer, Sektierer, Partei- und Staatsführer, bzw. deren Propagandaverantwortliche mit Suggestion ihr Ziel – Loyalität durch Polarisierung und Disziplinierung – zu erreichen.

Manipulation gelingt dann am einfachsten, wenn man rationelle Gedanken unterdrückt oder ausschaltet. Besonders

durch Musik und bei bestimmten Worten geraten wir in Gefühlszustände die auch unrationales Verhalten zulassen. Nicht umsonst werden wir in Kaufhäusern mit Musik berieselt die solche unkritische Gefühlszustände schafft. Auch wenn ein Gesprächspartner Worte wie „Vaterland, Elterhaus, Kindergarten, Sintflut, Massenunfall usw. in das Gespräch einfließen lässt, löst Gefühle aus, die zu manipulierenden Handlungen missbraucht werden können.

Man unterscheidet sowohl positive als auch negative Suggestion. Demnach muss Suggestion nicht zwangsläufig Manipulation bedeuten, zielt aber in erster Linie auf den Vorteil des „Suggerierenden“.

Wenn eine suggestive Verkaufsmaßnahme eine positive Wirkung haben soll muss:

- Die vermittelte Idee wiederholt über eine längere Zeit lautstark vertreten werden.
- Die rationale Argumentation vermieden oder eindeutig in den Dienst der Ziele gestellt werden.
- Die Idee muss an Befriedigung der Urbedürfnisse anknüpfen ( Prestige, Sicherheit, Vertrauen, Vorbild, Gerechtigkeit, Normentreue, und Unabhängigkeit).
- Die Idee muss so einfach sein, dass sie leicht weitererzählt werden kann (Eine lange Wäscheleine mit Wäschestücken wirkt suggestiv hinsichtlich der Ergiebigkeit eines Waschmittels; das Bild eines abgebranntes Hauses wirkt suggestiv hinsichtlich des Abschlusses einer Feuerversicherung) .

Natürlich wirken diese Suggestiv- Maßnahmen dann besonders nachhaltig wenn sie sich an Kinder wenden. Ganze Generationen von Menschen wurden mit moralischer und legaler Berechtigung der Eltern, Erzieher, Pfarrer und Politiker mit suggestiv Argumenten erzogen und dabei manchmal in der Persönlichkeitsentwicklung erheblich behindert oder gehindert.

Suggestiver Erziehungs- und Verhandlungsstil findet sich auch noch heute bei Erziehern und Eltern. Oftmals geschieht diese Suggestion nicht in böser Absicht sondern weil die so

Erzogenen keinen anderen Verhandlungsstil lernten bzw. damit meistens Erfolg haben.

Wer bei seinen Verhandlungen die Vorbildfunktion, die Normentreue oder das Ansehen einer Familie als einzige Argumente benutzt, sucht – meist unredlich - den eigenen Vorteil.

Leider fallen noch immer zu viele Menschen auf diesen „Verkaufstrick“ herein.

### **Das Image des Verkäufers ist nicht besonders gut**

Die Berufsbezeichnung Verkäufer hat in Deutschland ein eher negatives Image

Das hat historisch-kulturelle-religiöse Gründe.

Beispiele von negativen Vorurteilen:

Verkäufer leisten keinen Beitrag zum gesellschaftlichen Leben,

- Sie produzieren nichts,
- sie sind am Abend nicht müde von der Arbeit,
- sie nutzen das Nichtwissen und Einfältigkeit von harmlosen Leuten aus.

Fliegende Händler, Haustürverkäufer, Billiger Jakob, das sind seit alten Zeiten die „Hochdruckverkäufer“, „Billig aber ohne Garantie und Nachservice“ sind die Kennzeichen.

Das sprichwörtliche Schlitzohr findet man meistens unter den Verkäufern – so jedenfalls das Vorurteil. Bekanntlich haben die Germanen „das Ohrläppchen von gerissenen Hochdruckverkäufern geschlitzt“, um einfache Mitbürger zu warnen.

Die Vertriebsleitung von Firmen tut gut daran seinem Verkaufspersonal Bezeichnungen zu geben die auf die technische und fachliche Kompetenz des Vertriebspersonals hinweisen, wie zum Beispiel

Fachverkäufer, Verkaufsberater, Berater, Vertriebsbeauftragter, Vertriebsleiter oder mit ausländischen Begriffen wie Sales Manager, Sales Support Manager.

**Der erste Eindruck ist in aller Regel entscheidend für den Verkaufserfolg.**

Namensschild und / oder Visitenkarte sind ein sehr wichtiges Requisit der Kontaktaufnahme mit einem Kunden. Den Namen kennen heißt für die meisten Kunden, einen Verkäufer zu haben, der mit offenen Karten spielt.

- Gehen Sie auf den Kunden offen und erwartungsvoll zu und
- sprechen Sie den Kunden wenn möglich mit Namen an (vermeiden Sie dabei sowohl Imponiergehabe als auch Unterwürfigkeit).
- Sind Sie situationsgerecht bekleidet (Weder zu Salopp noch zu förmliche Kleidung)
- Sie haben saubere Fingernägel und geputzte Schuhe (signalisiert Korrektheit)
- Sie sind gepflegt (weder Körper- Mundgeruch noch aufdringliche Parfüms)
- Sie suchen die vom Kunden gewünschte soziale Gesprächsebene (Vermeiden Kumpelhaftigkeit und zu große Distanz)
- Sie antworten kurz sachlich und kompetent (nicht schnippisch und nicht langatmig).
- Sie strahlen Zuversicht aus ( keine Euphorien oder Misslaunigkeit)

Darüber hinaus sollten Sie beachten:

- Klären Sie möglichst im Vorfeld Verhandlungssprache und Zahl der Teilnehmer. (Die Information hat Einfluss auf die Zusammensetzung der Delegation bzw. der Dolmetscher; die Zahl und Kompetenz der Delegationsteilnehmer sollte möglichst ausgewogen sein.)
- Verwenden Sie zur Anreise das angemessene Transportmittel. (Aus zeitökonomischen und hierarchischen Gründen ist zwischen den Transportmitteln Luft, Wasser, Schiene und Strasse zu wählen; Signalwirkung auf den Gesprächspartner entsteht dadurch hinsichtlich Sparsamkeit, Bedeutung, Ökonomie, Umweltrelevanz.
- Steigen Sie im angemessenen Hotel ab.
- Wählen sie für Ihre Besprechung den richtigen Verhandlungsraum bzw. Restaurant.
- Wenn Sie sich verspäten sollten, versuchen Sie rechtzeitig zu informieren. Termine nicht einzuhalten, ist eine (suggestive) Demonstration von Bedeutung und Macht; kann aber auch als Unzuverlässigkeit interpretiert werden. Von Europäern erwartet man auch in Kulturen mit anderen regeln Pünktlichkeit.
- Bringen Sie zum Gespräch die notwendigen Unterlagen mit. (Beweisführung und Demonstration ist eine wichtiges Instrument, aber zuviel Papier und „ungepflegte Ordner“ sind in der Verhandlung ein Zeichen der Schwäche).
- Planen Sie ein P – N – P Gespräch mit maximal und minimal Forderungen (Beginnen sie immer positiv, bringen Sie die negativen Punkte immer in der Mitte des Gesprächs und suchen Sie dann einen positiven Abschluss).
- Legen Sie in Ihrer Delegation klar die Hierarchie, Ziele und Sitzordnung fest
- Vergeben sie an Ihre Mitstreiter Rollen mit klaren Vorgaben
- Wählen sie in fremder Umgebung möglichst die Fensterseite (Wer die Fensterseite im Rücken hat sieht die Gestik und Pupillen des Partners besser)

- Gestatten sie in der eigenen Umgebung dem Besucher den besseren Platz.
- Eröffnen Sie das Gespräch mit Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer.
- Machen sie sich bereits in der Kontaktfindungsphase klar welche Kompetenz die Gegenseite hat.
- Hören Sie immer aktiv zu und vermeiden Sie in der Sprechphase der Gegenseite sich bereits innerlich die Gegenargumentation zurecht zulegen! (Eine Denkpause wird in der Regel positiv empfunden).
- Bleiben Sie klar und nötigenfalls auch hart in der Sache – aber bleiben Sie gleichzeitig verbindlich in Wortwahl, Körpersprache, Ton und Sprachmelodie.

## **Behandeln Sie den Kunden zielgerichtet**

Zum Umgang mit verschiedenen Kundentypen ist festzustellen, dass diese meistens nicht in Reinform vorkommen und viele Käufer - auch routinierte Einkäufer - sich je nach Ziel des Gespräches, Tagesform und bisherigem Gesprächs- oder Tagesablauf sehr unterschiedlich verhalten. Selbst innerhalb eines Gespräches kann ein „Wortkarger“ zu einem „Schwätzer“ werden, um zum Beispiel Mitarbeitern ausreichend Zeit für eine „Zwischenkalkulation“ und/oder „Rückfrage“ bei der Geschäftsleitung zu verschaffen.

Hier einige Verhaltensvorschläge:

### 1. Der Schwätzer:

Er ist langatmig, wichtigtuend, abschweifend, beansprucht rücksichtslos die Zeit des Verkäufers; er bleibt oberflächlich ist selbstbezogen, ungesteuert und wirkt unkontrolliert.

Empfehlung: Bringen Sie prägnante, und sachliche Bemerkungen; geben Sie dem Gespräch keine Nahrung; bleiben Sie sachlich in Wort und Haltung, lenken Sie das Gespräch durch konkrete Fragen; verletzen Sie aber das Selbstgefühl nicht durch spontanen Gesprächsabbruch.

Falsch: Sich zu weitgehend interessiert und aufgeschlossen zeigen; Bemerkungen machen die den Redefluss unterstützen; zu höflich zu sein.

### 2. Der Wortkarge:

Er ist verschlossen, einsilbig, zugeknöpft, ernst. Es ist schwer zu erkennen was hinter seiner „Zurückhaltung“ steckt.; ist erschüchtern, reserviert, schweigsam, trocken, unsicher, gehemmt und/oder berechnend und schlau?

Empfehlung: Verhalten sie sich herauslockend; knüpfen Sie an seine Interessen an; bleiben Sie locker in Wort und Haltung, aber verlassen Sie die sachliche Ebene nicht.

Falsch: Sich ebenfalls einsilbig, geschwätzig oder auch zugeknöpft und phrasenhaft verhalten.

### 3. Der Misstrauische:

Stellt alles in Frage, vermutet hinter allem etwas Nachteiliges, ist ungläubig, sieht alles negativ und schwarz, sagt gerne „nein“.

Empfehlung: Bleiben Sie optimistisch, heiter, offen, klar, unbekümmert, sicher und überzeugen Sie durch einsichtige Argumente.

Falsch: Mit Geheimniskrämerei, unklaren Anspielungen, unbedachtem Reden und Pessimismus reagieren.

### 4. Der Nervöse:

Er ist aufgeregt, unruhig, aufbrausend, kopflos, vergessend, unausgeglichen, sprunghaft, empfindlich, ausfallend und spitz.

Empfehlung: bleiben Sie beweglich und anpassungsfähig, ruhig und beruhigend, sicher und fest.

Falsch: Unruhig, aufgeregt, sprunghaft, aufbrausend, langsam, und dickfellig reagieren.

### 5. Der Grobian:

Massiv, derb, aufbrausend polterig, stark in Ausdrücken, z.T. unfreundlich, unhöflich, rücksichtslos, z.T. brummig, bärbeissig nicht so meinend, gutmütig im Kern.

Empfehlung: Abreagieren lassen, nicht so tragisch nehmen, nicht widersprechen, nicht anstecken lassen, freundlich, echte Höflichkeit, etwas Humor, genau unterscheiden ob böseartig oder gutwillig, sicher auftreten, nicht reizen, natürlich und nicht distanziert auftreten.

Falsch: Zu ernst nehmen, mitschimpfend, anstecken lassen, unsicher, widersprechend, nicht ausreden lassen, z.T. nachgiebig.

6. Der Angeber:

selbstbezogen, geltungssüchtig, auffallend, betontes Auftreten, anspruchsvoll, laut selbstspiegelnd, sucht keinen echten Kontakt.

Empfehlung: Bis zu einem gewissen Grad Beachtung schenken, ihm schmeicheln, durch Anerkennung zum Schweigen bringen, sachliche Betonung, ablenken, reden lassen und handeln.

Falsch: Zu interessiert Beachtung schenken, Antipathie merken lassen, Wort abschneiden, lächerlich machen, im Angeben konkurrieren.

7. Der Gerissene:

schlau, routiniert, berechnend, auf seinen Vorteil aus, klug, gewandt, durchtrieben, sich verstellend, verbergend.

Empfehlung: Erkennen lassen, dass er durchschaut wird, unter Umständen dumm stellen, vor allem ausreden lassen, damit Hindergründe erkannt werden, Geduld haben, aufmerksam sein, energisch, überlegen.

Falsch: Zu harmlos und vertrauend, nicht zur Entwicklung kommen, nicht ausreden lassen, zu zeitig zeigen dass man klüger ist, weich, nachgiebig.

8. Der Unentschlossene:

unsicher, wankelmütig, zögernd, vorsichtig, ängstlich, abwartend.

Empfehlung: Forsch, sicher, selbstbewusst, unbekümmert, optimistisch, energisch, bestimmend, mitreißend, über sachliche Einsicht Zutrauen erwecken.

Falsch: Unsicher, zögernd, vorsichtig, weich, abwartend, Bedenken äußern

9. Der Pedant:

genau, kleinlich, sparsam, eng, bürokratisch, korrekt.

Empfehlung: Genau, zuverlässig, geordnet, peinlich sorgfältig.

Falsch: Großzügig, oberflächlich, ungenau, sprunghaft.

10. Der Rechthaber:

eigenwillig, eng, geltungsbedürftig, unduldsam, widerspruchsvoll, spitzfindig.

Empfehlung: Zuhören und schweigen können, großzügig überhören, beweglich, keinen Wert darauf legen im Wortgefecht Recht zu behalten, sein Selbstgefühl (Eitelkeit) ansprechen.

Falsch: Rechthaberisch, zum Widerspruch reizend, unduldsam, kleinlich.

11. Der Biedermann:

bieder, solide, harmlos eng, zuverlässig, etwas altmodisch.

Empfehlung: Exakt, solide, anpassungsfähig, verständnisvoll, zuverlässig.

Falsch: Oberflächlich, ungenau, zu modern, zu großzügig, gerissen.

12. Der Sachliche:

nüchtern, objektiv, ernst, unüberlegt, gründlich, trocken.

Empfehlung: Sachlich ernst, genau gründlich, bedachtsam, objektiv.

Falsch: Unsachlich, oberflächlich, subjektiv, übertrieben höflich.

13. Der Griesgrämige:

pessimistisch, übel gelaunt, schwermütig, unlustig, immer benachteiligt fühlend.

Empfehlung: Ermutigend, geduldig, gedämpfter Optimismus, ruhig, ausgeglichen, ablenkend, heiter, sorglos, unbekümmert, aber ernstnehmend.

Falsch: Zu optimistisch, zu pessimistisch, klagend, Betonung ungünstiger Momente, Hinweise auf Schwierigkeiten, bagatellisieren.

14. Der Praktische:

technisch interessiert, erfahrene Bastlernatur, sachlich gut organisiert, stolz auf seine Verdienste

Empfehlung: anerkennen und loben, Achtung zeigen, kollegiales Verhalten, Gleichstellung betonen, sachlich eingestellt

Falsch: herablassend, nicht ernst nehmend, alles besser wissend, unsachlich, auftrumpfend, die eigene Erfahrung immer betonend

15. Der Nörgler:

unzufrieden, eklig, verwöhnt, anspruchsvoll, unduldsam, pessimistisch, verneinend, gereizt, mit nichts zufrieden

Empfehlung: ablenkend, heiter, unbeschwert, optimistisch, positiv, aktiv, bestimmt, sachliche Vorteile herausstreichen

Falsch: nervös, ungeduldig, alles persönlich auffassend, leicht gekränkt, weich und nachgiebig

16. Der Schrullige:

altmodisch, witzig, komisch, ulkig, etwas theatralisch, eigentümlich, eigen bis eigenwillig, subjektiv z.T. unbelehrbar

Empfehlung: Schrullen vertragen, Spaß verstehen, anpassungsfähig, natürlich, sachlich, tolerant

Falsch: wenig anpassungsfähig, mürrisch, abweisend, merken lassen, dass er nicht ernst genommen wird, witzlos, zuviel Würde und Anmaßung

### 17. Der Geizige:

Pfennigfuchser, immer rechnend, befürchtet übervorteilt zu werden, immer auf eigenen Vorteil bedacht, z.T. hinterlistig, egoistisch, selbstbezogen, eingeengt

Empfehlung: sachlich, peinlich genau, mit objektiven Unterlagen beweisend, lückenloser Nachweis von Kosten, strenge Kalkulation

Falsch: großzügig, unsachlich, genau, evtl. auch zu kleinlich, subjektiv

### 18. Der Unberechenbare:

launisch, sprunghaft, schwer durchschaubar, z.T. durchtrieben, wenig zuverlässig, überraschend, nicht konstant, subjektiv

Empfehlung: bestimmt, sicher durchgreifend, objektiv, durchsetzungsfähig, überlegt, festlegend

Falsch: Launisch, sprunghaft, unzuverlässig, zu nachgiebig, weich, voreilig

### 19. Der Draufgänger:

aktiv, vital, z.T. triebhaft ungesteuert, temperamentvoll, sorglos, z.T. „Abenteurer“, „Hans-Dampf-in-allen-Gassen“, leichtsinnig, unbedenklich

Empfehlung: Aktiv gesteuert, frisch, beherzt, überlegen, sicher, abbremsend, gesetzt, fest bestimmt

Falsch: Tranig, langsam, phlegmatisch, langweilig, unbeweglich, engherzig, zu sehr mitgehend, sich überfahren lassen

## 20. Der Besserwisser:

überheblich, eingebildet, selbstbewusst, subjektiv, anmaßend, selbstbezogen, eigenwillig, eng

Empfehlung: Überlegen, sicher, reden lassen, übergehen, großzügig, elegant

Falsch: Streitsüchtig, eng, eigenwillig, empfindlich, unsicher, kleinlich

Natürlich gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern, die sich entwicklungsbiologisch erklären lassen. Wie im Abschnitt Entwicklungsbiologie dargelegt wird, verfügen Frauen einen größeren Sprachantrieb, erfassen leichter unbewusste Gesten des Gesprächspartners die Differenzen zum Gesagten bedeuten, während Männer die Diskussion systematisiert haben möchten sich auf Details der Technik und Funktionen konzentrieren und Ablenkung vom Thema nicht leiden können.

Wichtig ist aber der Hinweis, dass nach neueren Untersuchungen 10 % der Frauen wie Männer und bis zu 20 % der Männer wie Frauen argumentieren. Dem Verkäufer und der Verkäuferin bleibt deshalb immer als erste Aufgabe die Bedürfnisse und die Kommunikationsebene des Kunden herauszufinden und dann entsprechend zu agieren.

**Stellen Sie sich auf den Sprachcode des Kunden ein**

Fast alle Menschen verwenden in unterschiedlichen Situationen verschiedenen Sprachcodes. Nach Lay versucht der Sprechende durch die Auswahl von geeigneten Worten und grammatischen Auswahl Sätze zu produzieren, die seiner Überzeugung in einer Situation am nächsten kommen.

In einer vertikalen Gesprächssituation die man Subordinationsinteraktion nennt (Eltern -Kinder, Lehrer – Schüler; Vorgesetzter – Untergebener), wird in der Regel ein elaborierter Code (EC) verwendet.

Auf der Ebene Partnerschaft, Ehe, Freundschaft, Kameradschaft, Liebe kommt es in der Regel zu einer horizontalen Gesprächssituation bei der ein restringierter Code (RC) verwendet wird.

EC bedeutet normalerweise die Verwendung der Hochsprache mit komplizierten verschachtelten Sätzen. Darüber hinaus werden Begründungen gegeben, breites Sprach- und Sachwissen wird eingesetzt. Die Bemerkungen sind eher generalisierend, der Abstand zum Verkäufer wird gewahrt. Auch Sprechpausen und Urlaute wie „äh“ – um das richtige Wort ringend, werden beobachtet. Der Verkäufer ringt geradezu um seine Glaubwürdigkeit durch die Darlegung seiner Fachkompetenz.

Wählt ein Kunde den EC will er offensichtlich in seinem Anliegen ernst genommen werden, möglicherweise sucht er eine grundsätzliche Entscheidung zu einem Produkt oder zu einem Identifikationsangebot. Dabei ist darauf zu achten ob der Kunde Signale zur Vergrößerung oder Verkleinerung der Distanz abgibt. Mit Floskeln wie „ich möchte meinen; dürfte ich Sie einmal bitten mir zu erklären; hätten Sie vielleicht die Güte mir einen Rat zu geben“ signalisiert der Kunde seine Bereitschaft die Distanz verkleinern zu wollen. Mit Floskeln wie „die Beurteilung müssen Sie schon mir überlassen, das

widerspricht meine Erfahrungen, ich habe aber anderes gehört“ wollen bzw. sollen die Distanz erhöhen.

Der Kunde mit Überlegenheitsgefühl möchte zwar lernen und fragt in erster Linie Fachwissen ab; präsentiert aber auch sein bereits erworbenes Wissen. Er möchte bewundert werden. Er erwartet eine Diskussion auf hohem Fachniveau und ist für eine positive Emotionalität sehr empfänglich.

Der Kunde mit Unterlegenheitsgefühl will lernen, will Fehler vermeiden, sucht Lösung beim Marktführer. „Wenn ich tue was die meisten tun kann das nicht völlig verkehrt sein – jedenfalls geht es mir so gut oder schlecht wie den Meisten“. Er ist an überzeugenden einfachen Argumenten interessiert, die er weitergeben kann. Erwartet schnell konkrete Angaben im leicht nachprüfaren technischen Bereich.

RC bedeutet normalerweise die Verwendung des gemeinsamen örtlichen und/oder regionalen Dialekts. Die Verhandlung kommt mit weniger Begriffen aus, es werden einfache Sätze verwendet. Fixierungen auf Denkschemata und Redewendungen einer Familie, Gruppe, Vereins oder Clubs werden deutlich. Dabei ist die Angschwelle – belogen zu werden – niedrig. Dagegen liegt Schuldschwelle hoch. Wahrhaftigkeit und Missverständnisse in der Sache werden sofort auf das persönliche Ansehen des Verkäufers übertragen. Die Autorität des Sprechenden ergibt sich in diesen Situationen durch unmittelbare Kommunikation und bisherige Leistungen für eine Gruppe und folgt nicht allgemeinen Prinzipien.

## **Verhaltensunterschiede und empfohlenes Verhalten für Verkäufer nach Lay:**

Fühlt sich Ihr Kunde Ihnen:

- Überlegen und wählt EC Code: Distanz akzeptieren, konkrete Daten vermitteln
- Unterlegen und wählt EC Code: Distanz verkleinern, leicht verständliche Argumente vorbringen
- Überlegen und wählt RC Code: Distanz verkleinern, geringe Distanz nutzen
- Unterlegen und wählt RC Code: Distanz erhalten, leicht verständlich informieren und fair Chancen nutzen

## **Verhaltensunterschiede und empfohlenes Verhalten für Käufer:**

Fühlt sich Ihr Verkäufer Ihnen

- Überlegen und wählt EC Code: Distanz vergrössern durch konkrete Detailfragen
- Unterlegen und wählt EC Code: Distanz verkleinern und leicht verständliche Fragen stellen
- Überlegen und wählt RC Code: Distanz verkleinern und Fairness einfordern
- Unterlegen und wählt RC Code: Distanz nutzen und Zugeständnisse einfordern

In der Regel beherrscht jeder Mensch beide Codes und setzt sie auch ein. Normalerweise verwenden Verhandlungspartner ob Käufer oder Verkäufer die Methode ein, in der in der Vergangenheit die meisten Erfolge erzielt wurden.

Auch wechseln viele Menschen während des Gesprächs Code und Position, um mit Informations-, Kommunikations- und Sozialgehebe, persönliche Vorteile zu erzielen.

Beide Codes müssen trainiert werden um diese situativ gezielt und richtig einzusetzen. In unseren Trainingseminaren mit dem deutschen Außendienst eines internationalen Konzerns wurde uns dies besonders bewusst. Verkaufs- und Überzeugungstechniken sollten trainiert werden; dies übten wir auch vor der Kamera mit simulierten Verkaufsgesprächen. Aufgefallen sind dabei zwei süddeutsche Verkaufsberater. Der Eine - nennen wir ihn EC - erreichte im Seminar die höchste Punktzahl, der Andere - nennen wir in RC - die niedrigste. Bei der abschließenden Diskussion stellte sich dann heraus, dass es sich beim Verkaufserfolg im Geschäftsalltag genau umgekehrt verhielt.

RC hatte große Verkaufserfolge in seinem Gebiet; EC war nicht in der Lage auch nur ein einigermaßen befriedigendes Verkaufsergebnis zu erzielen. Was war die Erklärung?

RC war in verschiedenen Vereinen aktiv, mit vielen Kunden befreundet. Der RC- Sprachcode ist in diesem Fall die richtige Sprache des Verkaufs.

Dagegen verhandelte EC in Hochdeutsch, fühlte sich dadurch seinen Kunden gegenüber überlegen; übersah jedoch, dass sich diese gleichzeitig in der Diskussion unterlegen fühlten.

**Merken Sie sich:**

Überzeugende Führungs- und Verkaufspersonen zeigen dem Gesprächspartner – Achtung und argumentieren in der Sache.

- Respektlosigkeit ist die scharfe und verletzende Waffe nur kleiner, neidgetriebener Leute!
- Wer versucht seinen Gesprächspartner klein zu machen, ist selber klein und bedauernswert!
- Wer überheblich und hämisch lacht, sucht kein ernsthaftes Gespräch sondern Selbstbestätigung und Anerkennung!
- Wer cholerisch schreit ist suggestiv, argumentativ schwach und hat meistens unrecht!

In jeder Verhandlung stirbt die Hoffnung auf eine Einigung zuallerletzt.

**Nur wer vom Nutzen seines Angebots für Kunden überzeugt ist, wird erfolgreich verkaufen.**

Die Praxis zeigt es immer wieder, nur wenige hervorragende Schauspieler können in andere Rollen schlüpfen, das heißt gegen die eigene Überzeugung erfolgreich verkaufen. Begeisterung für die Nutzenstiftung einer Dienstleistung oder eines Produktes kann in der Regel nur überzeugend vermitteln, wer von dessen Vorzügen selbst überzeugt ist. Der erfolgreiche Verkäufer mit langfristiger Kundenbindungsabsicht denkt während des Verkaufsvorgangs nicht an seine Kommission, die er beim Verkaufsabschluss erhält, sondern nur an die Frage ob diese Problemlösung bzw. dieses Produkt die Bedürfnisse des Kunden deckt bzw. welchen Nutzen dieser davon hat. Beim Hochdruckverkäufer ist dies allerdings anders.

Nachweislich hängen mehr als 2/3 des Verkaufserfolgs von der Überzeugungskraft des Verkäufers und weniger als 1/3 von der Überzeugungstechnik ab. Schulung von Verkaufstechniken, machen demnach nur dann Sinn, wenn der Verkäufer auch Überzeugungskraft besitzt. So wie ein Kettenraucher in der Regel nur unglaublich für das unterlassen des Rauchens argumentieren kann, sind Eltern und Lehrer wenig überzeugend, wenn sie anderes als die selbst gelebte Überzeugung lehren sollen oder wollen. Nicht umsonst erscheinen Politiker dann unglaublich, wenn Sie gegen die eigene Überzeugung die „demokratische Mehrheitsmeinung“ verkaufen sollen oder müssen. Das heißt, dass nur bei Begeisterung für das Produkt oder das Identifikationsangebot und gleichzeitiger Beherrschung der Verkaufstechniken der Verkäufer langfristig erfolgreich sein wird und Kundenbindung erzielt.

### **Produkt / Verwender Käufer Beziehung**

Beim Verkauf von Produkten spielt Verwender-Käufer Beziehung eine besondere Rolle. Das entsprechend unterschiedliche Vorgehen des Verkaufs ist Teil eines Marketingplanes.

Käufer die alleinige Verwender sind, finden wir bei, Zigaretten, privaten Autos und in der Service Industrie. Darüber hinaus gibt es Bereiche in welchen der Käufer einer der künftigen Benutzer bzw. Verbraucher ist. Die ist zum Beispiel beim Nahrungsmittelkauf für die Familie der Fall.

Erwähnenswert sind auch die Märkte bei denen der Käufer nicht Verwender ist, aber den entscheidenden Einkaufs-Einfluss hat. (Industriegüter, Babynahrung, Baby-Ausstattung, und Haustierfutter).

Orientierung des Verkäufers im Marktsystem.

Entsprechend der Zahl der Anbieter spricht man von Monopol - ein Anbieter, Oligopol - wenige Anbieter und Polypol viele Anbieter. Im Bereich der Nachfrage von Monopson – ein Nachfrager, Oligopson- wenige Nachfrager und Polypson viele Nachfrager.

Aus dem Marktsystem ergeben sich unterschiedliche Vorteile für Angebot und Nachfrage. Vorteile genießt:

		<b>Angebot</b>		
		<u>Monopol</u>	<u>Oligopol</u>	<u>Polypol</u>
<b>Nachfrage</b>	<u>Monopson</u>	keiner	Nachfrage	Nachfrage
	<u>Oligopson</u>	Anbieter	keiner	Nachfrage
	<u>Polypson</u>	Anbieter	Anbieter	keiner

Aus der Orientierung des Verkäufers zum Kunden oder Konkurrenten ergibt sich folgendes Bild:

Angebot ist:

- Marktorientiert. wenn sich der Anbieter überwiegend am Markt orientiert und dabei festlegt ob und wann er Marktführerschaft erringen will.
- Wettbewerbsorientiert wenn sich der Anbieter mit seiner Vertriebspolitik an den Aktionen des Wettbewerbs orientiert
- Kundenorientiert wenn der Anbieter sein Angebot an seinen Zielkunden und deren Bedürfnissen ausrichtet
- Produktorientiert wenn der Anbieter durch Produktionskostenoptimierung und Marktsegmentierung sein Produktangebot optimiert

Natürlich ist das konkrete Verhalten der Anbieter in aller Regel eine Mixtur aus diesen Orientierungsmöglichkeiten.

### **Die psychologische Einschätzung des Kunden.**

Speziell bei Kunden welchen Sie erstmals begegnen ist eine unauffällige Einschätzung äußerst wichtig. Auch bei regelmäßige und/oder Stammkunden ist die Tagesform wichtig

Schließen Sie aus Haltung, Gang, Mimik, Gestik, Dynamik und Begrüßungsform ob der Kunde als gleichberechtigt, untergeben oder dominant (Respektsperson) behandelt werden will. Sein Erscheinungsbild sein Händedruck, die Augen und Mundpartie geben weitere Signale ab.

Der Händedruck ist oft bezeichnender für die Persönlichkeit als eine mündliche Äußerung. Sonst verschlossene Naturen geben hier oft Einblick in ihre Charaktereigenschaften und ihr Temperament.

In unserem europäischen Kulturkreis ist der Handschlag ein Zeichen der Offenheit zum Meinungs austausch und sollte möglichst nicht verweigert werden. Der Handschlag zur Begrüßung ist eine archaisch begründete Geste, die ist in unserem Kulturkreis eine Selbstverständlichkeit ist. „Ich habe keine Waffe in der Hand und komme in Freundschaft.“, ist der tiefere Sinn. So wie der Gruß der Soldaten mit der Hand an der Mütze, das Öffnen des Visiers am Helm anzeigen soll, ich bin erkennbar offen für die Kommunikation, so ist auch der Handschlag zu verstehen.

Erfassen Sie das Signal des Kunden einer angebotenen Hand bewusst. Mit dem Handschlag kommen weitere wichtige Signale; wie fühlt sich der Kunde / Partner derzeit Ihnen gegenüber.

Verweigern sie den Handschlag nur wenn der Kunde unangebracht kumpelhaft erscheint, Sie bewusst Distanz aufbauen wollen, oder eine Dame bzw. ein Vorgesetzter keinen Handschlag anbietet.

In der Art des Handschlags lässt sich in Verbindung mit dem Augenaufschlag und der Mimik leicht erkennen ob der

Gesprächspartner zu uns als gleichwertigem Partner, Freund oder Gegner kommt und ob er sich uns gegenüber unter- oder überlegen fühlt.

Neben dem üblichen kurzen, trockenen Handschlag gibt es Formen die man laut Kurth wie folgt psychologisch bewerten kann:

Der weiche, leichte, empfindungslose Händedruck , der sich wie ein Stück Stoff in unsere hand hineinlegt, bekundet fast immer Reserviertheit. Dies kann sowohl die Reserviertheit des „Unsicheren“ als auch des „Egoisten“ sein. In jedem Fall versucht der entsprechende Mensch anderen Menschen sich zu entziehen bzw. nicht zu nahe zu kommen.

Die hohle Hand reicht uns der Mensch, der von vorneherein Bedenken hat uns zu treffen. Er hat Vorbehalte, will nicht alles sagen was er denkt und ist gegenüber dem Gesprächspartner oft neidisch und misstrauisch.

Wer nur drei Finger gibt ist in aller Regel eingebildet und glaubt etwas besonderes zu sein. Auf ostelbischen Gutshöfen zeigte der Junker die hierarchische Stellung per Handschlag an. Der Knecht erhielt - wenn überhaupt eine Hand erhielt - dann nur Daumen und Zeigefinger. An der Zahl der Finger konnte ein Besucher sein persönliches Ranking erfahren. Nur gleichgestellte und höhergestellte erhielten die volle Hand. Diese Zeit ist gottlob vorbei.

Abgesehen von dem aus der Mode kommenden Handkuss, will derjenige der die Hand mit dem Handrücken nach oben reicht, herrschen bzw. den Ton angeben. Wer die Handfläche nach oben anbietet, verrät Offenherzigkeit, Mitteilsamkeit und oftmals auch Unselbständigkeit. Dass man mit der Hand auch auf die Berufsgruppe schließen kann ist Offensichtlich. Zumindest die Gruppierung „Handwerker“ und „Schreibtischtäter“ lassen sich leicht unterscheiden.

Zwingen Sie niemanden den Handschlag auf, wenn Kunden signalisieren dass sie keinen Handschlag wünschen oder nicht erwarten. Seien Sie vor allem auch (weiblichen) Personen aus anderen Kulturkreisen gegenüber sensibel und rücksichtsvoll. In manchen Ländern ist der Handschlag unüblich und wird als Eindringen in die Intimsphäre empfunden, mit allen Nachteilen für das folgende Gespräch.

Neben dem Handschlag geben die Augen wichtige Hinweise für die Gefühlslage und Absichten des Gesprächspartners. Nicht umsonst haben viele Dichter und Denker die Augen als Indikatoren und Fenster der Seele bezeichnet.

Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass wir innerhalb von Sekunden, manchmal sogar Bruchteilen von Sekunden Sympathie oder Antipathie unserem Gegenüber empfinden. Oftmals hängt diese Empfindung am Äußeren Erscheinungsbild, Augenaufschlag oder Gestik, die wir unbewusst mit einer positiven oder negativen Erfahrung verbinden.

Vor und während eines Gespräches deutet die Art des Blickes auf folgendes hin

Offen: menschliche Einstellung, Zuverlässig, Aufrichtig  
manchmal auch Naivität.

Verschleiert: Müde, Zerstreuung, Gleichgültigkeit, aber auch Argwohn, Missgunst, Eifersucht, Misstrauen und Unzuverlässigkeit

Kalt und durchdringend: Scharfsinn und geistige Elastizität  
aber auch Strenge, Fanatismus, Grausamkeit und Bössartigkeit

Erstaunt – verzückt: berechnende Heuchelei, Ängstlichkeit,  
Unselbständigkeit Neigung zu Hysterie

Wild-zornig: Kampfeslust, schnelle Erregbarkeit, Rechthaberei, oftmals Absicht Gesprächspartner cholerisch zu beeindrucken (unterdrücken).

Neben den Augen kommen auch Gesichtsmuskeln zum Einsatz um unseren Gefühlen Ausdruck zu verleihen:

Der Stirnmuskel wird auch als Muskel der Aufmerksamkeit bezeichnet. Er ermöglicht die Augenbrauen in die Höhe zu ziehen als Zeichen des Erstaunens. Mit diesem Muskel kann man Gesprächspartnern Aufmerksamkeit signalisieren oder auch nur vorspielen. Auch mancher der schwer von Begriff ist, betätigt diesen Muskel überdurchschnittlich oft.

Der Augenschließmuskel ist der Muskel der Trauer und des Schmerzes. Wird er angespannt werden die Augenbrauen nach unten gezogen.

Der Brauenrunzler auch Muskel des Zorns genannt, ist der Muskel der die inneren Brauen absenkt, es entsteht die „Zornesfalte“. Wird dieser Muskel angespannt empfindet der Gesprächspartner Anstrengung, Missvergnügen, Kritiksucht, Zorn, Wut, Erschütterung und Ende der Loyalität.

Unter Berücksichtigung des gesamten Verhaltens kann man im Gesichtsausdruck ablesen:

- Zärtlichkeit: Ich liebe dich und glaube dir alles
- Zuneigung: Ich vertraue dir und genieße deine Anwesenheit
- Aufmerksamkeit: Ich bin gespannt was du zu sagen bzw. anzubieten hast!
- Ablehnung: Ich glaube nichts bzw. lehne das Angebot ab
- Leidensdruck: Ich leide, bitte beende die Qual!
- Streitausdruck. Jetzt reicht's, nimm dich in acht!

Neben dem Gesichtsausdruck spielt die Gestik (Kinesik) eine wichtige Rolle im Meinungstransfer.

Wer im Laufe einer Unterhaltung oft seinen Zeigefinger ausstreckt ist von dem was ersagt absolut überzeugt; der Zeigefinger möchte überzeugen, wird aber als anmaßend empfunden.

Wer im Gespräch auffallend lebhaft gestikuliert wird als nervös und übereifrig eingeschätzt. Er läuft Gefahr vorschnelle Entscheidungen zu treffen und wechselt auch schnell wieder die Meinung.

Wer immer wieder die Hände in die Taschen steckt, lässt Vorsicht und Unsicherheit erkennen. Man will sich nicht auf die Finger schauen lassen; dies wird aber auch als Unhöflichkeit aufgefasst.

Wer die Arme auf den Tisch legt und gar damit den Kopf stützt neigt zu Vertraulichkeiten. Diese Geste signalisiert großes Selbstvertrauen und Unternehmungslust und macht sich keine Sorgen um die Mittel zu Zielerreichung. Oft ein Zeichen der Selbstüberheblichkeit und Selbstüberschätzung.

Wer bei einer Unterhaltung nicht weiß, wo er die Hände lassen soll, Papier faltet, Brot zerkrümelt oder Gegenstände auf dem Besprechungstisch hin und her rückt ist nervös geworden. Er fühlt sich unbehaglich und hofft dass das Gespräch bald beendet oder wenigstens das Thema gewechselt wird.

Neben dem Gesichtsausdruck geben Haar- und Barttracht sowie Schmuck, Hinweise auf den Status, das Lebensgefühl und die Individualität des Verhandlungspartners. Während langes Haupthaar früher ein Zeichen der Künstler und kurzes Haar die Haartracht vieler Kaufleute war. Hat sich die Bedeutung der Haarlänge mehrfach gewandelt und differenziert. Vom rasierten Haar bis zur langen Mähne ist heute alles zulässig. Während langes Haar die Individualität

herausheben möchte, liegt beim „künstlichen Glatzkopf“ eine Gruppenzugehörigkeit zutage, die oftmals durch Tاتoo noch unterstrichen wird.

Die Barttracht gibt ebenso wie die Kleidung vor allem Hinweise auf das Lebensgefühl des Trägers. Dass der Oberlippenbart die Männlichkeit unterstreichen will, steht außer Frage auch der „Mephistobarth“ zeigt eine gewisse (überhebliche) Individualität. Die besondere Beachtung verdient jedoch der Vollbart. Beim Vollbartträger lassen sich die Signale der Gesichtsmuskeln nur noch erahnen. Die Mimik des Gesichtes reduziert sich auf die Augen. Nicht umsonst wird von Psychologen vermutet, dass viele Bartträger versuchen sich mittels Bart zu verbergen.

Auch der Schmuck am den Fingern am Arm, Hals und Bein sowie Piercing geben Information zum Status (Ehe-, Verlobungs-, Freundschafts-, Siegelring, Schmuckring). An Halsketten und Armkettchen lässt sich oftmals ableiten ob der Träger bzw. Trägerin an Sternzeichen glaubt, mit Habenwerten beeindrucken oder wichtig genommen sein will.

### **Der extra- und introvertierte Verkäufer Typ**

Landläufig besteht die Meinung, dass erfolgreiche Verkäufer extravertiert seien. Dies ist nicht richtig. Es gibt durchaus sehr erfolgreiche introvertierte Vorgesetzte, Erzieher und Verkäufer.

Der introvertierte Verkäufer kann meistens besser zuhören und stellt mehr Fragen. Die Gefahr mangelndem Verkaufserfolg besteht allerdings darin, dass der Käufer das Gefühl bekommen kann – der Verkäufer hält wichtige Informationen zurück.

Dagegen besteht beim extravertierten Verkäufer die Gefahr nicht aktiv zuzuhören und leicht in die Methoden des Hochdruckverkaufs abzugleiten. Der extravertierte Verkäufer neigt dazu, die Distanz zum Kunden zu verkleinern. Dagegen besitzt der Introvertierte oftmals nicht den Mut die Signale zur Distanzverkleinerung anzunehmen bzw. zu nutzen.

Der Mindestabstand liegt bei sich fremden Verhandlungspartnern im Bereich um ca. 30 cm. Der extravertierte Mensch neigt auch eher dazu diesen „Intimbereich“ des Gesprächspartners zu missachten. Dabei ist wichtig zu wissen, dass der Wunschabstand zum Gesprächspartner mit zunehmender Bildung und höherer Hierarchie steigt. Zu großer Abstand wird gelegentlich als mangelndes Interesse, Unterwürfigkeit bzw. Überheblichkeit gewertet.

Letztlich dürfte der Schlüssel zum Verkaufserfolg beider Verkäufertypen in der gelungenen Begrüßung und Kontaktaufnahme mit dem Kunden, sowie der Erfassung und Befriedigung der Kundenbedürfnisse liegen. Dabei gilt, wer fragt der führt!

## **Ethik des Verkaufs**

Ökonomie und Ethik stehen in scheinbarem Widerspruch zueinander.

Ökonomie zielt auf das kurz, mittel und langfristige Input Output Verhältnis eines Verkaufs, Ethik leitet sich aus erzieherische und gesellschaftlichen Normen ab.

Während die ökonomischen Regeln feststehen, sind die ethischen Normen von Land, Kultur, Religion und Rechtssystem abhängig und ändern sich im Zeitablauf.

Unsere Gesellschaft ist heute nicht weniger ethisch als die unserer Vorfahren; aber die Sanktionen der Gesellschaft haben sich gewandelt. Eigentumsdelikte werden heute weniger drastisch bestraft, als dies noch in den 1960er und 1970er Jahren der Fall war.

Dagegen wurde das Rücktrittsrecht von privaten Käufern rechtlich großzügig abgesichert. Auch beim Kaufmannsrecht sind rechtliche Möglichkeiten geschaffen um mit Minderung und Wandlung nicht eingehaltene Zusagen von Verträgen zu reparieren oder zu heilen. Unser Recht verbietet durch Gesetz auch Wucher um die Notlage eines Kunden nicht zerstörerisch auszunutzen.

Um die Balance des Gebens und Nehmens in Familie, der Sippe, der Vereinsorganisation, im Club und bei Dauerkunden sind beide Seiten bemüht. Allerdings kann die Dauer des Ausgleichs unterschiedlich lang sein und kann in der Familie eine ganze Generation dauern. Wird der von einer Seite erwartete Ausgleich nicht gebracht kommt es leicht zu Zerwürfnissen.

In unserem Kulturkreis haben Motivation, Korruption und Manipulation eine moralisch und rechtliche Bedeutung. Unter Motivation versteht man kleine Gefälligkeiten und Vergabe von kleinen Geschenke die ein positives Verhandlungsklima schaffen. Wie hoch der Wert der Geschenke im Zeitablauf sein dürfen, ist gesetzlich geregelt.

Von Korruption oder Bestechung spricht man dann, wenn das Geschenk einen Wert erreicht, wonach sich der Beschenkte verpflichtet fühlt, dem Schenker willfährig zu sein. Die Problematik zeigt sich vor allem auf einigen Auslandsmärkten, da einige Kulturen und Staatsorganisationen den Unterschied zwischen Motivation und Korruption nicht kennen bzw. negieren. ( Siehe unter Verkaufen im Ausland).

Von Manipulation eines Kunden spricht man dann, wenn der Verkauf eines Identifikationsangebots oder einer Ware und Dienstleistung zu seinem Nachteil ist.

Unsittlich ist ein solcher Verkauf, wenn der Schaden des Beeinflussten ökonomischen oder sittlichen Schaden verursacht.

Eine solche Manipulation ist der sprichwörtliche Hochdruckverkauf eines Melkmaschinenvertreters, der einem Bauern eine Melkmaschine verkauft und die einzige Kuh in Zahlung nimmt.

Eine besondere Ethikdiskussion wird seit längerer Zeit zum Thema Nutzung biotechnologischer Fortschritte geführt. Nach Mohr sind der Biotechnik, wie jeder Technik, ethische Grenzen gesetzt. Diese Grenzen setzt das Orientierungswissen einer Gesellschaft.

Wir unterscheiden zwischen Verfügungswissen und Orientierungswissen. Verfügungswissen gibt uns Antwort auf die Frage: Wie kann ich etwas, was ich tun will, tun? Technologie bedeutet geballtes Verfügungswissen.

Orientierungswissen hingegen ist Wissen um Handlungsmaßstäbe. Es gibt uns Antwort auf die Fragen: Was soll ich tun? Was darf ich tun? Was darf ich nicht (oder nicht mehr) tun? Orientierungswissen bedeutet Kultur. Kultur, reflektiertes Leben, ist dadurch charakterisiert, dass der Mensch nicht alles tut, was er tun könnte. Verfügungswissen

wird durch Orientierungswissen gezügelt. Das hört sich einfach an.

Aber natürlich ergeben sich Probleme:

- Das Orientierungswissen wandelt sich
- Die Technologien wandeln sich durch Innovationen. Hier unterscheidet Mohr:

1. Inkrementale (schrittweise) Innovationen: Bereits bekannte Konstrukte werden verbessert, bessere Autos, bessere Kühlschränke, bessere Weizensorten, bessere Antibiotika. Inkrementale Innovationen bedeuten i.d.R. keine Herausforderung an das Orientierungswissen.

## 2. Basisinnovationen

Damit meinen wir bahnbrechende Neuerungen auf der Grundlage von Entdeckungen, z.B. Landwirtschaft, Dampfmaschine, Eisenbahn, Rotationsdruck, Elektrotechnik, Automobil, Kernenergie, Mikroelektronik, Informationstechnik, Raumfahrt, Gentechnik.

Zu den Merkmalen der Basisinnovationen gehört eine breite Diffusion: sie beeinflussen viele, wenn nicht alle Bereiche unseres Lebens. Die Basisinnovationen verändern die Strukturen einer Gesellschaft bei deren Bemühen, die neue Basisinnovation optimal zu nutzen. Dazu gehören neue Infrastrukturen, neue Bildungsinhalte, neue Schwerpunkte in Forschung und Entwicklung, neue Führungs- und Organisationskonzepte in den Unternehmen.

Das ethische Problem entsteht bei dem Zusammenstoß einer Basisinnovation mit dem etablierten Orientierungswissen. Diese Zusammenstöße haben seit jeher die Kulturgeschichte des Menschen geprägt.

Problemverschärfend wirken heute vier Faktoren:

1. Der rasche wissenschaftliche und technologische Wandel  
--- man kommt nicht mehr mit
2. Die öffentliche Ignoranz bezüglich Wissenschaft und Technologie  
--- man bemüht sich nicht mehr darum, zu verstehen.
3. Der Zerfall des etablierten Orientierungswissens  
--- man weiß nicht mehr, was sich gehört;  
--- man weiß nicht mehr, wie man handeln soll  
--- man ist nicht mehr sicher, was recht ist.
4. Die zunehmende Bedeutung von Moralfabriken, deren Produkte von den Medien kunstgerecht verpackt und von politischen Kräften im Kampf um die Seelen und Stimmen der Menschen eingesetzt werden. Ein Beispiel ist Greenpeace.

Auswege

- Die ethische Reflexion anstoßen und fördern. Ethik ist das philosophisch – disziplinierte Nachdenken über das richtige Orientierungswissen, über die sittlichen Grundlagen eines guten Lebens in der modernen Welt.

Ethische Urteile müssen drei Anforderungen genügen:

- Als Grundlage eines ethischen Urteils dient ein Satz von kohärenten und konsistenten Werten.
- Die Urteile müssen logisch sein.
- Die Urteile müssen das einschlägige Sachwissen respektieren.

Urteile, die diesen Anforderungen nicht genügen, nennen wir "Ethik aus dem Bauch". Sie sind in aller Regel wertlos und gefährlich.

Natürlich muss man in Forschung und Praxis Vorsichtsmaßnahmen treffen, wenn man Neuland betritt. Aber dies können die Fachleute selber am besten beurteilen

## **Überreden oder Überzeugen**

Seit Aristoteles wird Rhetorik und Dialektik zwecks besserer Kommunikation gelehrt. Sie sind auch die beiden wichtigen Elemente des Meinungstransfers und der Verkaufstechnik. Rhetorik ist die Kunst des fließenden Sprechens, Dialektik ist die Kunst – Probleme kommunikativ zu lösen. bzw. Überzeugungen auf andere zu übertragen.

Überzeugen ist ein „kommunikatives Handeln, bei dem der Sprechende die freiwillige Zustimmung seines Partners zu einem Informations- und Identifikationsangebot erhält. Was heißt das?

Überzeugungstransfer kann nur gelingen, wenn der Sprechende die Übersicht über sein Thema und die Aussagen behält. Und der Käufer Glauben und Vertrauen in den Verkäufer entwickelt, dass dieser ehrlich informiert. Dazu gehören aber auch Glauben und Vertrauen des Verkäufers in den Käufer, dass dieser gute Gründe für seine Position hat.

Überreden ist ein „Unfreiwilliges Zustimmung eines Gesprächspartners, wegen fachlichem, hierarchischem politischen finanziellem rhetorischen oder dialektischem Unterlegenheitsgefühl. Wer überredet wurde empfindet einen Autonomieverlust. Wer eine Autonomieverlust erlitten hat, projiziert seine Unzufriedenheit auf denjenigen der ihn überredet hat.

Zum Gespräch gehören auch Denkdisziplin und der Mut auch vorgedachtes auszusprechen, selbst wenn es unangenehm ist. Die „Regel der Kaufleute“ besagt, dass Fragen wahrheitsgemäß zu beantworten sind aber nicht alle „Wahrheiten“ ungefragt gesagt werden müssen. Deshalb fragen und fragen und fragen!

Ob ein Verkäufer überzeugen oder überreden will muss er situativ entscheiden. Beim Ziel der langfristigen Kunden- oder Mitarbeiter- Bindungsabsicht bleibt überzeugen die einzige

Empfehlung auch wenn manchmal die dazu notwendige scheinbar nicht zur Verfügung steht. Zeitdruck im Mitarbeitergespräch artet dagegen meist in Kampfrhetorik aus.

### **Wer fragt der führt das ist eine alte Weisheit**

Die Fragen stelle ich, das haben viele Menschen bereits als Kinder von den Eltern gehört. Wenngleich bei einer allgemeinen Unterhaltung wegen dieser Erfahrung Fragen als „aushorchen“ verdächtigt wird, so kann man doch nur durch Fragen die Bedürfnisse des Partners ermitteln. Vorgesetzte, Eltern, Erzieher und Verkäufer sind gut beraten wenn sie viele Fragen stellen, aber natürlich auch Fragen des Gesprächspartners zulassen. Man unterscheidet verschiedene Fragetypen:

**Geschlossene Fragen** erwarten kurz und bündige Antworten: Mit geschlossenen Fragen kann man konkrete Informationen einholen und auch Informationen gezielt vermitteln.

Die Antworten auf geschlossene Fragen sind:

- Ja
- Nein
- Ich weis nicht
- Eine Zahl, eine Nummer, ein Datum, ein Faktum
- Einen Namen, eine Anschrift.

**Offene Fragen** beziehen sich meist auf den Bedarf des Kunden mit einem Kommunikationsangebot.

- Was –
- Welcher –
- Wo –
- Wie –
- Wozu.

Warum Fragen werden gerne von Kindern gebraucht. Im Führungs- und Erziehungsgesprächen sollte man die „Warum-Frage“ vermeiden. Warum bezieht sich meistens auf die unbewältigte Vergangenheit und gefährdet den positiven Fortgang des Gesprächs.

Negative Fragen eines Gesprächspartners kann man zunächst ignorieren um den Fortgang des Gespräches positiv zu halten. Bei wiederholtem Fragen muss man jedoch darauf eingehen, weil dann die Beantwortung offensichtlich wichtig erscheint.

**Vorteilsfragen mit Anhängsel sind im Verkaufsgespräch meistens sehr hilfreich:**

- Ist dies etwas was **Sie** gerne hätten?
- Ist dies für **Sie** nützlich?
- Hilft **Ihnen** das?
- Erleichtert dies **Ihre** Arbeit?
- Wären **Sie** daran interessiert?
- Wird dies **Ihre** Erträge sichern?
- Könnte dies **Ihre** Verlustgefahr vermindern?
- Kommt dies **Ihrem** Wunsch entgegen?
- Könnte dies **Ihr** ansehen fördern?
- Ist dies ein Vorteil für **Sie**?
- Könnte dies **Ihren** Kunden helfen?
- Würde dies den Vorsprung vor **Ihren** Wettbewerbern sichern?

### **Die Sprach-Melodie kann entscheidend sein.**

Nicht nur Menschen auch Tiere verstehen die Sprachmelodie, das wissen alle Hunde-, Katzen und Pferdebesitzer. Mit Sprachgeschwindigkeit, Sprachhöhe, Modulation und Lautstärke unterstreichen wir bewusst oder auch unbewusst emotional unsere Aussage.

Bei Verhandlungen mit Dolmetscherunterstützung ist neben der Übersetzung des Gesagten die Sprachmelodie entscheidende Information. Vertrauensbildend ist eine Sprachmelodie im mittleren Bereich, die Kraft ohne Anstrengung und Sicherheit in der Sache ausdrückt. Dagegen suggeriert hohe Stimmlage, laute und hektische Argumentation Unsicherheit, große Anstrengung bei mangelnder Kraft und sofortige Kampfbereitschaft.

Mit regionaler Sprachfärbung, Sprechtempo, Lautstärke, harmonischer Gelassenheit oder disharmonischer Hektik, schaffen wir – manchmal gewollt aber auch ungewollt größeren oder geringeren Abstand zum Gesprächspartner. Dieser Abstand bzw. der Druck auf den Partner lässt sich noch durch die Benutzung der Anrede Du/Sie, Titel, Berufsbezeichnung Vereins- oder Clubmitgliedschaft, Geburtsort, Wohnungsgebiet, ethnische Gruppenzugehörigkeit und Geschlecht variieren. Die verschiedenen Bezeichnungen können in positiven Gesprächen sehr freundschaftlich verwendet werden.

Im „Kampfgespräch“ verwendet bedeutet unvermitteltes Du oder Gruppenzugehörigkeit ein Vorurteil um den Gesprächspartner „kleiner“ zu machen. Solche „Angriffe“ für in der Regel zu emotionalen Vorbehalten die der „Verkleinerte“ bei nächster Gelegenheit rächt.

Die Leitidee Machiavellis verwende je ein Drittel deiner Zeit und Kraft:

- Zur Erreichung positiver und sichtbarer Ergebnisse;
- Zur positiven Darstellung der Ergebnisse deines Umfeldes als eigene Leistungen;
- Zur Bekämpfung deiner Feinde bzw. Verunglimpfung und Ausschaltung aller Neider.

Trotz vieler Anfeindungen wurde der Staatsmann Machiavelli nicht ermordet, aber er endete immerhin als armer einsamer Mann in einem Dorf. Wer Machiavellis Methoden anwendet ist in der Regel gezwungen oft die Abteilung oder Firma zu wechseln. Aber die mangelhafte Sozialkompetenz holt jeden früher oder später ein. Ein machiavellisch führender Manager wird versuchen seine Mitarbeiter durch hohe finanzielle Anreize oder Titel gefügig zu machen. Spätestens wenn die „Geschädigten“ sich zum Angriff formieren ist seine Position gefährdet bzw. seine Vorherrschaft beendet.

Es gehört zu einer normalen Erziehung und Entwicklung, in unserem Kulturkreis ältere Verhandlungspartner (ab 16 Jahren) mit Sie anzusprechen sind. In einigen Dialekten auch im alemannischen, fränkischen und slawischen Dialekten ist die Anrede „Ihr“ identisch mit dem Sie der Hochsprache.

Ein guter alter Brauch die Distanz zu anderen Menschen im Rahmen der emotionalen Nähe und der Dauer des Kennens und Vertrauens zu verkleinern, geht durch vermehrte Verwendung der angelsächsischen Sprachen verloren.

In vielen Reisen durch Osteuropa habe ich als Gesprächspartner erfahren können, dass auch dort die emotionale Annäherung sich in mehreren Stufen und in Einklang mit der „zunehmenden Vertrauensbasis“ vollzieht.

Leider ist bei uns die früher übliche schrittweise Annäherung über die „Distanz akzeptierende Vertrautheit“ auf dem Weg in die Vergessenheit zu geraten.

Dabei lässt der Heranwachsende seine Freude und seinen Stolz spüren, wenn wir ihn ab einem Alter von 16 –18 Jahren mit Vornamen und Sie ansprechen. Damit hebt der Meister seinen Lehrling und der Chef seinen Assistenten auf ein gleichberechtigtes Gesprächsniveau. Dass sich mit dieser Anerkennung die Einsatzfreude und Identifikation mit dem Vorgesetzten erheblich verbessern lässt steht außer Zweifel.

Auch die sprachliche Distanz- Beachtung zu Hilfskräften, Ausländern und Behinderten verbessert deren Identifikation bzw. Einsatzmotivstation. Zu leicht sind wir geneigt mit verkleinerndem Du und Baby-Sprache diese Gesprächspartner von uns zu distanzieren.

Entsprechend der abnehmenden emotionalen Distanz bzw. zunehmender Vertrautheit ergeben sich folgende Ansprachen:.

1. Anrede Titel und/oder Nachnamen - Sie
2. Nachnahmen - Sie
3. Vornamen - Sie
4. Nachnamen - Du
5. Vornamen - Du

Eine Sonderform der Anrede wird noch heute in slawischen Ländern verwendet, indem höflich respektierend Vatersname - zum Beispiel „Gustavowitch“ ( Sohn des Gustav) und freundschaftlich das Du gebraucht wird .

Die in den Ländern der alten K und K Monarchie Österreich - Ungarn gebrauchte Titel in der Anrede kommen zwar immer mehr aus der Mode. Sie hatten aber ein sehr klare Funktion, nämlich die Hierarchie zwischen Gesprächspartnern klarzulegen. Auch die Frauen wurden im Gegensatz zu heute, mit diesem Titel angesprochen – da Sie früher ihre gesellschaftliche Stellung aus derjenigen des Ehemannes

ableiteten. Die Emanzipation hat die Frauen von dieser Bindung an die hierarchische Stellung des Mannes befreit. So wie auch die Hierarchien in der Gesellschaft und Unternehmen abgeflacht wurden.

Zwischen international tätigen Geschäftsleuten wird in vielen Ländern angestrebt, zur Vorbereitung der Verhandlungen durch Festessen und „Festtrinken“ die emotionale Nähe herbeizuführen. Da man in vielen osteuropäischen Ländern davon ausgeht, dass man einen Freund nicht belügt, sind die „Vodkafeste“ in erster Linie zur freundschaftlichen Näherung zwischen den Parteien gedacht. Vorsicht ist allerdings geboten, denn einer gelockerten „Zunge“ lassen sich auch leichter Informationen entlocken, die bei der späteren Verhandlung einseitig ausgenutzt werden können.

### **Zuhören ist eine aktive Tätigkeit**

Nur wer die Bedürfnisse und Meinung des Gesprächspartners bzw. Kunden kennt, kann zielgerichtet argumentieren. Ob Transfer eines Identifikationsangebots oder Warenverkaufs nur wer die Situation richtig einschätzt kann logisch und emotional richtig agieren. Voraussetzung ist aktives Zuhören. Das optimale Rede-Verhältnis zwischen Kunde und Verkäufer ist in der Regel dann gegeben, wenn der Käufer mehr als die Hälfte der Zeit redet. Optimal läuft in der Regel die Verhandlung dann, wenn der Gesprächsanteil des Verkäufers, 75% Fragen und 25% Aussagen enthält.

Viele Verkäufer sind extrovertiert und neigen zum schnellen Erfolg. Auch in vielen Branchen zählt nur der schnelle Abschluss, in einem Kaufhaus mit Konkurrenz zwischen Verkäufern besteht, verfallen Verkäufer leicht in die Methoden des Hochdruckverkaufs.

Bei Verhandlungen mit strittigen Themen – wie Sie in jeder Familie, Verein und Firma vorkommen, ist das aktive Hören, der einzige Weg zum Verständnis.

Hören Sie gespannt und aufmerksam zu, bevor sie antworten. Sagen Sie „ich habe (dich/Sie) so verstanden“ – vermeiden Sie „du hast gesagt“ bzw. „Sie haben gesagt“. Stellen sie Fragen!

Hilfreich ist der „Scholastische Disput“ er kann auch heute noch erfolgreich in kritischen Gesprächssituationen eingesetzt werden bzw. bei Streitgesprächen hilfreich sein.

Am Anfang steht eine Feststellung oder Behauptung. Bevor der Gegner seine Gegenargumente vorträgt, muss er zuerst die Aussage seines Gegendisputanten wiederholen. Nur wenn die Wiederholung seiner Feststellung vom entsprechenden Partner als korrekt bezeichnet wird, kann das Gegenargument dargelegt werden. Wichtig ist, dass die Wiederholung vom Gegner solange mit eigenen Worten zu wiederholen ist, bis das klare Verständnis einer Aussage festgestellt ist.

Diese Art des wissenschaftlichen Diskurses wurde von den Scholastikern eingeführt. Ziel war es der Wahrheit näher zu kommen. Die Methode hat sich auch bei Streitigkeiten in der heutigen Zeit bewährt, Voraussetzung ist allerdings, dass sich die Streitparteien trotz emotionaler Erregung auf die Regeln einlassen.

### **Kriterien der Verkaufsqualifikation**

In einem Unternehmen muss eine einheitliche Auffassung darüber bestehen, welche Kriterien bei der Beurteilung von Verkaufsqualifikationen anzulegen sind. Nach den Erkenntnissen der Individual- und Sozialpsychologie gibt es keine Persönlichkeitseigenschaften oder Verhaltensdispositionen, die allgemein auf gute oder schlechte Verkaufsqualifikationen schließen lassen. Diese wird in starkem Masse von den jeweiligen Umweltbedingungen bestimmt, von der Art des Produktes und des Verkaufsgespräches, von der Kundenstruktur und von der allgemeinen Marketing- und Vertriebspolitik des Unternehmens. Den absolut guten oder schlechten Verkäufer gibt es nicht.

Die folgende Übersicht von Obhofen stellt fünf verschiedene Charakteristika des Verkaufsprozesses gegenüber und kommt damit zu unterschiedlichen Kriterien der Verkaufsqualifikation:

- Unter bestimmten Markt- und Vertriebsvoraussetzungen können trainierte Verkaufstechniken und strikt eingeübte Argumentations- und Verhaltensrichtlinien eine besondere Bedeutung erhalten. Praktische Verkaufserfahrungen bzw. Lernfähigkeit und -bereitschaft werden hier wichtige Beurteilungskriterien.
- Psychologische Kaufmotive spielen im Verkaufsprozess (speziell beim Direktvertrieb an Endverbraucher) eine unterschiedlich grosse Rolle. Je wichtiger sie sind, desto mehr muss der Verkäufer über praktische Menschenkenntnis, soziale Intelligenz, Intuition und kommunikative Fähigkeiten verfügen. Beispiel: Automobilverkauf.
- Verkauf durch Anbieten von Problemlösungen (vor allem im technischen Vertrieb) setzt in erster Linie gute

Fach- und Branchenkenntnisse voraus. Die beiden erstgenannten Kriterien können demgegenüber in den Hintergrund treten.

- Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess heisst das Resultat verschiedener sozialwissenschaftlicher Untersuchungen. Schoch, hat nachgewiesen, dass ein Verkäufer möglichst gut zur Kundenerwartung passen muss, um ihnen sympathisch zu sein und gut mit ihnen in Kontakt kommen zu können. So haben beim Lebensversicherungsverkauf diejenigen Verkäufer eine bessere Verkaufschance, die eine relativ größere soziale Ähnlichkeit mit ihrem Kunden besitzen ( z. B. Alter, Ausbildung, Einkommen, soziale Herkunft u. ä. ). In einer weiteren Studie über Büromaschinenvertrieb wurde festgestellt, dass erfolgreiche Verkäufer in Erscheinungsbild, Auftreten und Art der Argumentation besonders gut in das Rollenerwartungsbild der Kunden passen. - der optimale Verkäufer kann als nur dann eingestellt und zielgerichtet trainiert werden, wenn das Erwartungsbild der wichtigsten Kunden an einen guten Verkäufer bekannt ist.
- In großen Markenartikelorganisationen heisst „Verkaufen“ häufig eigentlich mehr das Erbringen bestimmter Dienstleistungen (z.B. Merchandising) und steht stellvertretend für Verteilen und Service. In diesen Fällen muss ein guter Verkäufer vor allem fleißig, zuverlässig und arbeitsmotiviert sein. Die vier erstgenannten Beurteilungskriterien können hier einen untergeordneten Stellenwert erhalten. Am Anfang muss also eine Klärung darüber erfolge, was unter Verkaufsqualifikation im Einzelfall eigentlich verstanden werden soll. Ein guter Verkäufer in Branche A kann in Branche B völlig versagen - und umgekehrt.

## **Der Verkaufserfolg ist oftmals an die Kreativität des Verkäufers gekoppelt, wie zum Beispiel an:**

- Wissbegierde nach Neuem
- Freiheit von emotionalen und Sozio- – kulturellen Hemmungen
- Analysieren und Synthetisierung
- Selbstsicher und selbstbewusst
- Frei von der Angst des Versagens
- Sensibel für die Fragen und Probleme der Kunden
- Hochmotiviert und versteht andere zu begeistern
- Aufgeschlossen für fremde Ideen
- Mit verschiedenen Ideen jonglieren und machbares in die Tat umsetzen
- Kreatives Gedächtnis

## **Training des Verkäufers sollte:**

- technisch,
- ökonomisch und
- psychologisch erfolgen.

Nur wer auf der technischen Ebene ein Gesprächspartner ist kann beraten.

Nur wer mehr technisches Wissen als der Kunde hat ist ein gesuchter Gesprächspartner.

In aller Regel sucht der Kunde das Preisgespräch. Er hat sich über Billigangebote ohne Kundenservice bereits informiert bevor er zur Ihnen als Berater kommt.

Der Verkäufer hat die Chance seine Beratung und seinen Service zu bewerten und in die Diskussion einzubringen. Leider ist aber immer häufiger zu beobachten, dass Kunden sich den Beratungsservice von Fachberatern holen, um dann bei Anbietern ohne Beratungsservice einzukaufen. Ein allgemeingültiges Rezept gegen diesen „Informationsklau“ gibt es nicht; oft helfen nur emotionale Argumente, dass

Beratung und Kauf zusammengehören. Durchsetzen konnten sich Überlegungen noch nicht, die Beratung gegen eine Gebühr anzubieten und die Beratungsgebühr im Falle des Kaufs zu erlassen.

Beachten Sie auch im Beratungsgespräch die Verkaufspsychologie hinsichtlich des emotionalen Umgangs mit dem Kunden

Beachten Sie

- Zuhören ist eine aktive Tätigkeit:
- Balancieren sie Logik und Emotion
- Kommen sie auf die Sprachebene des Kunden
- Welche soziale Rolle erwartet der Kunde von Ihnen
- Erwartet er einen dienstbaren Geist der abgefragte Daten repliziert,
- Ist er Kamerad, Freund der im Vertrauen allen Empfehlungen zustimmt
- Oder ist er Lehrer, der eine Empfehlung gibt.

### **Problemlösung durch laterales Denken**

In manchen verfahrenen Verhandlungs-Situationen kommen wir mit logischen denken und konventionellen Lösungsansätzen nicht weiter. In solchen Fällen sind unkonventionelle Gedanken- und Verhandlungsansätze gefragt. Einen solchen Ansatz hat Edward De Bono entwickelt, der als Vater der „Philosophie des lateralen Denkens“ gilt.

Zur Verdeutlichung des Unterschieds der zwischen vertikalem Denken und lateralem Denken besteht, erzählt de Bono die Geschichte eines jungen Londoner Mädchens die es wert ist, nacherzählt zu werden:

Vor vielen Jahren war es in England üblich, einen Schuldner, der seine Schulden nicht bezahlen konnte, in das Gefängnis zu sperren. So war es, dass ein armer Krämer einem „Kredithai“

eine große Summe Geld schuldete. Der Kreditor war ein alter, Hässlicher Mann, der an der jungen, hübschen Tochter seines Schuldners großen Gefallen fand. So kam es, dass er eines Tages seinem Schuldner einen Vergleich anbot. „Gib mir deine Tochter, und deine Schulden sind dir erlassen“, sagte der Alte.

Der Krämer sowie seine junge Tochter waren entsetzt über ein solches Angebot; so etwas käme überhaupt nicht in Frage. Der listige alte Geldverleiher gab aber nicht nach und schlug vor, dass man >Fortuna< diese Entscheidung überlassen sollte, und so sollte es geschehen. Er lege einen weißen Kieselstein und einen schwarzen Kieselstein in einen leeren Geldsack. Dann sollte das junge Mädchen mit geschlossenen Augen in den Geldsack greifen und einen der Kieselsteine herausholen. Holte sie den schwarzen Kieselstein, müsste sie seine Frau werden, und des Vaters Schulden wären getilgt. Hätte sie aber das Glück, den weißen Kieselstein im Geldsack zu erwischen, könnte sie bei ihrem Vater bleiben und dennoch wären die Schulden getilgt. Weigere sich aber die junge Tochter, einen Stein zu holen, müsste ihr Vater in das Gefängnis und sollte darben.

Was blieb dem armen Krämer wohl anderes übrig, als diesem Glücksspiel zuzustimmen. Die ganze Szene spielte sich im Park des reichen Geldgebers ab, wo die drei auf einem Kiesweg standen und verhandelten. Rasch bückte sich der Alte, hob zwei Kieselsteine auf und warf sie in den Geldsack. Zu Tode verängstigt, aber doch mit einem scharfen Blick hatte das Mädchen bemerkt, dass der Alte in der Tat zwei schwarze Kieselsteine aufgehoben und in den Geldsack gesteckt hatte. Dann forderte der Alte das junge Mädchen auf, einen Kieselstein aus dem Sack zu holen; den Kieselstein, der über die Zukunft des Vaters, als auch des jungen Mädchens entscheiden sollte.

Stellen Sie sich vor, Sie ständen auf dem Kiesweg im Park des reichen Alten. Was hätten Sie getan anstelle des Mädchens? Oder was hätten Sie dem jungen hübschen Mädchen geraten, wie sie sich verhalten sollte?

Welche Art von Denken würden Sie gebrauchen, um dieses Problem zu lösen? Sicherlich sind Sie der Meinung, dass dieses Problem mit vorsichtiger, logischer Analyse gelöst werden kann, wenn es überhaupt eine Lösung dazu gibt. Diese Art von Denken bezeichnet De Bono als das „geradeaus vertikale Denken“.

Vertikale Denker, sagt De Bono, sind keine große Hilfe für ein junges Mädchen in einer solchen makabren Situation. So wie vertikale Denker diese Lage beurteilen, bestehen nach logischer Analyse dieses Problems drei verschiedene Möglichkeiten:

1. Das Mädchen sollte sich weigern, einen der zwei Kieselsteine aus dem Geldsack zu holen.
2. Das Mädchen sollte zeigen, dass in der Tat zwei schwarze Kieselsteine im Geldsack sind, um damit den betrügerischen Alten zu entlarven.
3. Das Mädchen sollte einen der beiden schwarzen Steine aus dem Beutel nehmen, sich somit opfern, damit ihrem Vater das Gefängnis erspart bliebe.

Keiner dieser Vorschläge ist von großem Nutzen für das junge Mädchen. Nimmt sie keinen der beiden Steine, geht ihr Vater in das Gefängnis; nimmt sie einen der beiden schwarzen Steine muss sie den alten, hässlichen Kredithai heiraten.

Diese kleine Geschichte zeigt deutlich den Unterschied zwischen „vertikalem Denken“ und „lateralem Denken“.

Vertikale Denker befassen sich mit der „Tatsache“, dass das Mädchen einen der beiden Steine nehmen muss!

Laterale Denker, so De Bono, befassen sich mit dem Stein, der in dem Geldsack zurückbleibt!

Vertikale Denker nähern sich dem Problem mit einer sehr verständlichen Ansicht, nämlich dass ein Problem mit Hilfe von Logik, systematischer Analyse und folgerichtiger Denkschritte zu lösen sei. Laterale Denker dagegen neigen vielmehr dazu, das anstehende Problem zunächst von allen Gesichtspunkten her zu überschauen und zu durchforschen,

anstatt einen erfolgversprechenden Weg zu suchen und diesen systematisch zu verfolgen.

Das junge Mädchen in der Geschichte - von dem Gesichtspunkt des lateralen Denkens - griff in den Geldsack, holte blitzschnell einen der Kieselsteine heraus, und ohne auch nur den Stein anzusehen, ließ sie ihn auf den Boden fallen, wo er sofort unter allen anderen Kieselsteinen nicht mehr zu finden war.

Ach wie tölpelhaft ich doch bin - aber das ist ja weiter nicht schlimm, denn wenn Sie in den Beutel schauen, können Sie leicht feststellen, welchen Stein ich genommen hatte, und zwar sehen Sie das an der Farbe des Kieselsteines, der im Beutel zurückblieb,

Nachdem der zurückgebliebene Stein natürlich schwarz ist, muss angenommen werden, dass das Mädchen den weißen Stein genommen hatte; verständlicherweise wird hier der alte Geldverleiher niemals seine Unehrllichkeit eingestehen. Und mit dieser - nennen wir es einmal „List“ De Bono nennt es in diesem Zusammenhang „laterales Denken“, ändert das Mädchen ihre völlig aussichtslose Position in eine außerordentlich günstige. In der Tat, wäre der alte Geldverleiher ehrlich gewesen und hätte einen schwarzen und einen weißen Kieselstein in den Beutel gegeben, hätte dies für das Mädchen nur eine 50:50 - Chance bedeutet, vor dem Alten gerettet zu werden.

Vertikales Denken hat eh und je für sich in Anspruch genommen, die einzig richtige Denk- Art zu sein. Es ist die höchste Form „zwingender Logik“, die uns von Kindheit an gelehrt wird. Elektronenrechner sind vielleicht das passende Beispiel dafür, auf welche Weise vertikales Denken funktioniert. Der Programmierer (Mensch) legt zunächst die Definition des Problems fest, entscheidet den Weg, wie das Problem anzugehen ist, und gibt dem Computer (Gehirn) alle Informationen, die er zur Lösung des Problems benötigt. Die Rechenanlage übernimmt das Problem und löst es mit unvergleichbarer Logik, präzise, schnell und effizient. Es ist nicht schwer zu erraten, welche Lösungen ein Computer im

Falle des jungen Mädchens mit den Kieselsteinen hervorgebracht hätte.

Im Verkaufsgespräch gerät man manchmal an die Grenze des logischen Gedankens von dem aus kein tieferes eindringen in die Problematik weiterhilft. Dies ist vor allem zu erwarten, wenn sich Kunde und Verkäufer in Entwicklungen und verfahren der Software Entwicklung fest gebissen haben müssen alternativen für Entscheidungen her.

### **Marketing und Verkauf**

Was der Kunde wünscht ist der ist die erste Frage jeder Marketing-Überlegung.

Marktorientiertes Denken und Handeln berücksichtigt kurzfristige und langfristige Einflüsse und handelt wenn möglich proaktiv.

Produktorientiertes Marketing zielt auf den Verkauf des aktuellem Produktangebotes und sorgt für den Absatz der produzierten Güter mit dem Ziel ein aktuelles Bedürfnis von Verwendern zu befriedigen.

Bedürfnisorientiertes Marketing zielt dagegen auf die künftigen Bedürfnisse der Nachfrage und dient deshalb der Zukunftssicherung des Unternehmens.

Im Marketing Mix geht es darum:

- Zielgruppen überzeugen  
(Entscheider, Verwender, Handel, Beeinflusser)
- Eigene Mitarbeiter positiv zu motivieren
- Konkurrenz wirksam bekämpfen

Da sind zu beachten:

- Produkt,
- Verpackung
- Beratung, Verkäufer Service
- Distribution Logistik Lieferung
- Kommunikation und Preis.

Marketinginstrumente sind dabei:

- Instrumente der Absatzforschung
- Instrumente der Marktforschung
- Instrumente zur Informationsgewinnung im Produkt Umfeld
- Instrumente der Absatzbeeinflussung
- Absatzpolitische Instrumente
- Unternehmenspolitische Instrumente
- ( Produkt Mix- Kommunikationsmix- Distributionsmix)

Vertriebsfragen sind:

- Lieferbereitschaft
- Produkt
- Sortiment
- Garantieleistung
- Kundendienst
- Preis
- Rabatt
- Lieferungs- und Zahlungsbedingungen
- Kreditgewährung
- Werbung Verkaufsförderung

## **Wünsche und Erwartungen des Einkäufers an den Verkäufer**

- Dass er sich anmeldet, oder
- dass er zu den vorgeschriebenen Empfangszeiten erscheint,
- dass er sich kurz fasst,
- dass er keinen bloßen Routinebesuche macht,
- dass er über Neues Bescheid weiß,
- dass er weder neugierig noch aufdringlich wird,
- dass er nicht versucht die Mitarbeiter des Einkäufers auszufragen,
- dass er nicht mehr verspricht, als seine Firma halten kann,
- dass er genügende Handlungsvollmacht besitzt,
- dass er bei Reklamationen nicht gleich beleidigt ist,
- dass er nicht versucht den Einkäufer „, unter Druck zu setzen „,
- dass er nicht jammert, wenn er keine Bestellung erhält,
- dass er nicht über seine Mitbewerber herfällt,
- dass er nicht zu witzig wird ( aber herzlich über die ältesten Witze des Einkäufers lacht ),
- dass er nicht unangebracht vertraulich wird,
- dass er weiß was er anbietet und wie viel es wert ist,
- dass er nicht versucht immer Recht zu haben,
- dass er vernünftige Fragen stellt und zuhören kann, wenn man sie beantwortet,
- dass er die Probleme des Einkäufers sucht, findet und
- dass er hilft sie zu lösen.

## **Verkauf vom Produzenten zum Handel**

Der Handel (auch Großhandel) nimmt für das produzierende Gewerbe dann seine Funktion wahr, wenn Aufwand und Erfolg beim Direktvertrieb in einem ungünstigen oder sogar negativen Verhältnis stehen. Von exklusiven Abmachungen abgesehen, offeriert aber der typische Händler alle Produkte seines Fachgebietes oder zumindest Produktsegments an die Nachfrager einer Region. Er selektiert nach seinen Verkaufsplanungen und Budgets mittlere Mengen von ausgewählten Produkten, verkauft diese weiter, kämpft für hohe Margen speziell beim Einkauf, da er im Sinne seiner Kunden und Konkurrenten so billig wie nur möglich weiterverkaufen will.

Vorteile beim Verkauf über den Handel:

- Handel ist näher am Markt und kann sicherer Planen
- Produkt ist nahe beim Käufer und beim Verkauf verfügbar
- Handel lebt vom Verkauf und engagiert sich entsprechend frühzeitig
- Handel kann die Kreditwürdigkeit von Kunden besser einschätzen

Nachteile beim Verkauf über Handel.

- Permanente Diskussionen über Sonderkonditionen beim Einkauf.
- Lieferant muss sich um Reklamationen in der Regel selbst kümmern.
- Im Falle von Insolvenzen können erhebliche Verluste entstehen.

### **Der Idealhändler aus der Sicht der Produzenten:**

- Kennt seine Zielgruppen und wichtigsten Kunden, deren Wünsche und Möglichkeiten.
- Pfl egt eine sehr enge Beziehung zu seinen Kunden und verkauft nach dem Gewinner-Gewinner Prinzip.
- Er ordert über die Hälfte seines Bedarfs während der Frühorderperiode
- Küm mert sich um die gesamte Produktrange und konzentriert sich nicht nur auf Starprodukte.
- Betreibt sein Warenlager entsprechend den lokalen und gesetzlichen Bestimmungen und Regeln sowie den Wünschen der Lieferanten.
- Bezahl t vertragskonform.
- Betreibt aggressive Promotion und aktiven Verkauf des Angebots.
- Betreibt eine vernünftige Margenpolitik.
- Nutzt die Unterstützung des regionalen Fachberaters des Lieferanten
- Plant eng mit dem Produzenten die nächsten Aktivitäten ( Marketing Plan)

Maximum Kunden Service bedeutet :

- Hohe Warenbestände
- Schnelle teure Transporte
- Viele Warenlager

Also sehr hohe Verteilkosten.

Dagegen bedeutet Kostenreduzierung: Niedrige Lagerbestände, preiswerte Transporte, wenig Warenlager.

**Warenlager** dürfen kein Ziel eines Unternehmens sein. Warenlager sind lediglich das Ergebnis mangelnden zeitlichen Zusammentreffens von Nachfrage und Angebot, denn Warenlager sind nur Kostenträger

Warenlager kosten Geld:

- Ein- auslagern.
- Lagermiete
- Energie, Bewachung, Umstapeln,
- Überwachung der Qualität
- Entsorgung verdorbener Waren.
- Wertverlust durch Verfallsdatum oder technischen Fortschritt

Beispiel einer Kostenkalkulation für Saatgut

Saatgut unterliegt einer rechtlichen Regelung wonach nur Saatgut bestimmter Beschaffenheit

- Reinheit, Feuchtigkeit, Keimfähigkeit in den Verkehr gebracht werden darf.
- Saatgut verliert bei Lagerung seine Keimfähigkeit
- Der Käufer ist nur bereit für überlagertes Saatgut nur ein Bruchteil des ursprünglichen Preises zu zahlen

Preis am Markt für Neue Ware:	1000 € per to
Produktionspreis	600€
Distribution und Händler	200€

Marge bei direktem Verkauf	200 € per to
Kosten für 1 Jahr lagern	100 € per to
Preisabschlag für überjährige Ware	200€ per to

Verschenken oder Entsorgen

Vernichtungskosten wenn Ware entsorgt werden muss 5000€ per to

Warenlager dürfen nicht verwechselt werden mit Verkaufsräumen die zum Zwecke des Verkaufsgutes eine Präsentation bedürfen .

## **Preis und Menschenwürde**

Im täglichen geschäftlichen Umgang miteinander zeigt sich der elementare Zusammenhang von Preis und Menschenwürde.

Wer geht auf wen zu?

Wer hat es eigentlich nötig auf den Anderen zuzugehen?

Wer kann es sich leisten, die Rahmenbedingungen zu oktroyieren?

Wir kennen aus dem Bereich des Einzelhandels das Segment des Niedrigpreisdiscounters. Ziel des Angebotes ist es besonders kundengünstig also Marktlagentief anzubieten. Alle kostenverschlingenden Tätigkeiten wie Beratung, Service etc. unterbleiben. Die Kunden werden unabhängig von ihrem Status (Einmalkunde, Dauerkunde, Kleinkunde, Großkunde, Sozialstatus des Kunden), gleich behandelt. Allenfalls wird durch eine Kundenkarte der Geldtransfer erleichtert. Der Kunde gewinnt durch niedrigen Preis

Ist aber der Preis besonders verkäufergünstig, also Marktlagenhoch, können Beratung und emotionale Umwerbung des Kunden erfolgen. Der Kunde wird als wichtige Person behandelt, sein Name ist bekannt. Die Verkäufer sprechen den Kunden mit dessen Namen an. Der Kunde profitiert also menschlich, emotional und ist in der Regel bereit dies mit einem höheren Preis zu honorieren. Im Einzelhandel kann dies bis zu 10 % Preisunterschied zur Marktlage ausmachen.

Übrigens gilt dieses Prinzip von Preis und Menschenwürde auch für die Bezahlung und den Umgang mit den Angestellten. Wer im Verhältnis zur Marktlage wenig bezahlt, kann die Mitarbeiter nur dann erhalten, wenn es besonders menschlichen und freundlichen Umgang mit den Mitarbeitern gibt.

Dagegen müssen sich die Angestellten bei Marktlagen hohen Gehältern menschliche Kälte der vorgesetzten und Chefs

gefallen lassen. Lohntreiberei und Marktlagen hohe Löhne, führen also zu zunehmend inhumaner Atmosphäre; Marktlagen niedrige Löhne zu mehr Menschlichkeit.

Die Preisabsatzfunktion eines Unternehmens beschreibt, zu welchem Preis welche Mengen eines Produktes im Zeitverlauf abzusetzen sind. Die direkten Kosten der Produktion und des Vertriebs gehen in diese Preisoptimierung ein. Je nach Bedeutung im Markt, kann eine Preistendenz im Markt unterschiedlich zur Gewinnoptimierung genutzt werden. Die Preisstrategie des Angebots kann im Verhältnis zwischen Marktbedeutung und Preistendenz wie folgt optimiert werden:

Firmensituation	Preistendenz / Preistendenz	
	sinkend	steigend
Hohe Marktanteile		
Hohe Kosten	folgen	anführen
Produkt Service hoch		
Auslastung hoch		
Niedrige Marktanteile		
Niedrige Kosten	anführen	folgen
Serviceangebot begrenzt		
Niedrige Auslastung		

Die Gefühlsebene ist beim Verkauf so wichtig wie die Sprache. Alle 5 Sinne werden bei Kauf und Verkauf benötigt:

- Ohr/ Mund - Verkaufsgespräch
- Auge - Visuelle Hilfsmittel
- Tastsinn - Warenmuster Modelle
- Geruchssinn - Warenmuster Waren mit typischem Geruch
- Geschmackssinn - Ess- und trinkbare Warenmuster

Bedenken Sie beim Verkaufsgespräch dass das Erinnerungsvermögen der Menschen begrenzt ist. Folgendes gilt für einen „Durchschnittskunden“:

- Hören – nur 20% werden später erinnert.
- Hören und gleichzeitig sehen; 50% werden erinnert.
- Begreifen und anfassen 70 % werden erinnert.
- Sagen und erklären – 90 % werden erinnert.

**Die Stufen des Verkaufs in Stichworten:**

- Sondierung – Kunde finden einstufen
- Vorbereitung - Kunde analysieren, Ziele setzen / Ablauf planen
- Kontakt, Gesprächseröffnung – Aufmerksamkeit aktives zuhören, Bedürfnisse erfragen.
- Präsentation – Angebot als Problemlösung vorschlagen, Vorteile zeigen
- Kundenreaktion abwarten oder Meinung fragen/ fragt, versteht, zeigt Interesse oder nicht
- Abschluss nach Auftrag fragen
- Nacharbeit – Abwicklung überwachen, Informationen zum Kunden speichern

## **7. Preis und die Zahlungskondition sind wichtige Faktoren**

Das persönliche Niveau bestimmt das Preisgespräch: „Das beste Produkt zum günstigsten Preis - das müsste man haben, dann könnte man viel mehr verkaufen“

- Das wäre das erträumte Schlaraffenland für jeden Verkäufer.
- Das wäre natürlich auch der Wunschtraum der Kunden.
- Der Verkäufer wäre dann allerdings absolut überflüssig: Denn dieses Produkt verkauft sich von allein.

Der Kunde hat in der Regel eine grobe Vorstellung über die Geldmenge, die er auszugeben bereit ist. Im Einzelhandel ist die Ware mit einem Preis ausgezeichnet, so dass ein „Rabattgespräch“ eine konkrete Basis besitzt. Nur wer von der Geschäftsleitung dazu ermächtigt ist, kann Preisgespräche führen. Grundsätzlich gilt, dass Preismaßnahmen, die wirkungsvollsten Aktionen im Verkauf sind und daher direkten positiven und negativen Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung haben.

Beachten Sie folgende Empfehlungen zur Preisverhandlung:.

- Beginnen Sie das Preisgespräch nach Möglichkeit erst, wenn sie echtes Kaufinteresse beim Kunden spüren.
- Der Verkaufspreis sollte sich am Nutzen für den Kunden und dem Preis der Konkurrenz orientieren.
- Verkauf macht nur Sinn wenn der erzielbare Preis über den Erzeugungskosten liegt.
- Preispolitik ist die wirksamste Marketing-Maßnahme, aber auch die teuerste – Vorsicht !!
- Lassen Sie sich erst am Schluss auf Preiszugeständnisse ein und verbinden Sie Zusagen mit Gegenleistungen bzw. begründen Sie diese Zusagen.
- Freuen Sie sich auf das Preisgespräch und gewinnen sie das Überraschungsmoment.

- Bewahren Sie Gelassenheit und versuchen Sie durch Atemtechnik etc. innere Ruhe aufzubauen.
- Beobachten Sie die Signale des Kunden.
- Wer vom richtigen Preisniveau überzeugt ist, kann und wird die Ruhe nicht verlieren.
  
- Verschaffen Sie sich ein festes Fundament aus innerer Überzeugung durch Gespräche mit Vorgesetzten und Kollegen.
- Werten Sie sich nicht ab, indem Sie die Preiskompetenz nach oben delegieren.
- Bleiben Sie bei Preisattacken in der Defensive; der Angriff richtet sich auf das Produkt nicht Ihre Person.
  
- Stellen Sie die Quellen fest, aus denen die Preis-Aggression des Kunden kommen.
- Halten Sie sich aus einem Kampf heraus, denn der Kunde verliert dabei die Bereitschaft, Nutzenargumente zu hören
- Bieten Sie Ihrem Kunden auf einem anderen Gebiet Befriedigung.
- Wecken Sie keine Hoffnung auf Preisreduktion, wenn diese nicht möglich ist – Enttäuschte Erwartung frustriert den Kunden.
  
- Bauen Sie am Wert-Wall; zielen Sie auf das Haben-Wollen des Kunden.
- Nutzen Sie Zweifel des Kunden am Wert billiger Produkte.
- Erklären Sie den Preis mit Produktvorteilen.
  
- Arbeiten Sie mit dem USP – Unique Selling Point Ihres Produktes.
- Projizieren sie den Preis auf die Nutzungsdauer/ oder andere Bezugsgrößen.
- Begleiten Sie den Kunden aus der Schmerzperspektive (Geld/Kosten) in die Genussperspektive (Gewinn/Genuss etc).

- Bereiten Sie sich auf jedes Verkaufs-Gespräch vor; Muster, Dias, Folien, Videos und Demonstration verschaffen einen starken und kompetenten Eindruck
- Jeder Preisnachlass; ob Rabatt, Skonto, Zahlungsziel oder Service, erfordert eine Gegenleistung.

Kaufsignale sind:

- Kunde bejaht Vorteilsfragen verbal oder durch Gesten
- Kunde fragt nach frühestem Liefertermin
- Kunde fragt nach Zahlungsmodus
- Kunde berät sich mit seinem Einkaufspartner offen über Vorteile des Kaufs

**Jede Konzession an den Kunden hat ihren Preis**

Als Verkäufer werden Sie nur als seriös betrachtet, wenn auch die Forderungen des Kunden als bedeutsam betrachtet und in der vertraglichen Vereinbarung berücksichtigt werden.

Lassen Sie sich vom Käufer nicht ohne Gegenleistung zu hohen Zugeständnissen verleiten, sonst schaffen Sie für die nächste Verhandlung eine Erwartung, die wahrscheinlich nicht zu erfüllen ist. Berücksichtigen Sie in der Verhandlung Fragen zu:

- Kommissionsware
- Beteiligung an der Werbung des Kunden
- Beratung und Service
- Zahlungskonditionen, Rabatte und Skonti
- Zahlungszielverlängerung
- Kreditversicherung
- Wechselkursicherung, Hedging

### **Reagieren Sie auf Preisattacken des Kunden angemessen**

Die Abschaffung des „Rabattgesetzes“ in Deutschland ermuntert die Kunden öfter als bisher nach Preisnachlässen zu fragen.

Hier einige wichtige Reaktionsmöglichkeiten auf „Preisdrückertaktiken“:

- Testen Sie das tiefere Interesse des Kunden! Versuchen Sie es zuerst mit Überhören.
- Gehen Sie auf pure Preis-Drückerei nicht ein. Für jeden Nachlass sollte es eine Gegenleistung durch den Kunden geben. (Größere Mengen, Barzahlung etc).
- Zeigen Sie Unterlagen, Muster, Dias, Videos und Testimonials zufriedener Kunden.
- Zeigen Sie nicht die Reaktion die der Kunde erwartet. Bleiben Sie ruhig und sicher.
- Machen Sie dem Kunden die Besonderheit des Produktes hinsichtlich Qualität und Einzigartigkeit klar, sowie die mangelnde Alternative bei Konkurrenzunternehmen.
- Lassen Sie sich auf keinen Fall in die Defensive oder / und ins schlechte Gewissen abdrängen.
- Räumen Sie dem Kunden zwecks Kundentreue rückwirkende Rabatte bei zeitlich festgelegten Umsatzversprechen ein. (Keine Vorausrabatte).
- Werten Sie den Kunden auf durch Bestätigung seiner Sachkenntnis, lassen Sie ihm die Freiheit sich bei der Konkurrenz umzusehen – vereinbaren Sie aber sofort einen neuen Verhandlungstermin.
- Werten Sie sich in den Augen des Kunden nicht ab, indem Sie Ihre(n) Vorgesetzte(n) zu Hilfe rufen.
- Zuallerletzt stellen Sie den Kunden vor die Alternative, auf den Vorteil des Produktes zu verzichten oder dem Preis zuzustimmen – Auch Ihre Zeit ist begrenzt!

## **Die Preisverhandlung als beliebte Machtprobe**

Nicht immer hat der Verkäufer im Kunden einen Freund und Partner:

In manchen Situationen stellt sich uns der Kunde als knallharter Gegner in den Weg: Vor allem dann, wenn es um den Preis geht. Beim Geldbeutel hört meist die „Freundschaft“ sehr schnell auf.

Jetzt zeigt uns der Kunde, was „in ihm steckt“. Jetzt soll der Verkäufer zu spüren bekommen, welcher erfolgsorientierter Geschäftsmann unser Kunde doch sein möchte. Mit hartem Widerstand beweist er uns nun, dass er sich von den „natürlich zu hohen Preisen“ nicht überzeugen lassen will.

Es scheint der Kunde sitzt am längeren Hebel. Er operiert mit Behauptungen, deren Wahrheitsgehalt kurzfristig nicht nachprüfbar sind.

Durch Kenntnis der Körpersprache und mit Hilfe der gekonnten Blick- und Mimikanalyse lässt sich dennoch auch in dieser Situation eine Menge über den Kunden und sein Inneres erfahren. Sind Worte und Gesten im Einklang?

Wer vorbereitet und geübt antritt, hat keine Angst vor Preisgesprächen. Im Preisgespräch nützt in der Regel weder die Klage über den Vorgesetzten noch der „treue Blick“ mit der Frage an den Kunden, ob denn die gesamte Sympathie und das Eingehen auf ihn nicht zählen soll.

Grundsätzlich geht es nicht nur um „den Preis“! Es geht meistens darum, dem Kunden jetzt die Vorteile klar zu machen, die er versäumt wenn er einseitig denkt und statt der Summe der Vorteile nur den Faktor „Preis“ in die Diskussion einbringt.

Steigen Sie mit Freude und mit Engagement ins offene Preisgespräch.

**Nicht der Preis regiert die Welt!**

Vorausgesetzt der Kunde braucht unser Produkt bzw. Dienstleistungspaket, dann:

- will er unsere Ware zu seinem Gewinn umsetzen.
- will er Nutzen erwirtschaften.
- will er mit Hilfe unseres Dienstes Kosten einsparen.
- will er mit unserer Lieferung in seinem Betrieb Probleme lösen.
- will er durch unser know-how für sich Vorteile erzielen.
- will er von unserem Service profitieren.

Das „Feilschen“ um Produkte bzw. Dienstleistungen und deren Preis ist archaisch in uns angelegt. Der Anbieter will viel Geld fürs Produkt, das er anbietet. Der Nachfrager will viel „Produktnutzen“ für das Geld das er geben soll. Natürlich will er möglichst wenig von seinem „Haben“ (also seinem Geld) für das Produkt (das er auch haben will) aus den Händen geben.

Jedermann kennt das persönliche Haben-Wollen-Gefühl gegenüber dem Produkt einerseits und das Behalten-Wollen gegenüber seinem Geld (Macht und Besitz) andererseits.

Der Kunde sucht gezwungenermaßen nach einem Ausweg aus diesem Dilemma. Er findet ihn, wenn es dem Verkäufer gelingt, die Vorteile des Produktbesitzes so „vernünftig“ und begreifbar vorzutragen, dass der Kunde durch den Erwerb mehr Vorteile sieht, als durch das Behalten des Geldes.

## **Das Preisgespräch gehört zum guten Ton und zur Psychologie**

Es kommt auf das Geschick des Verkäufers an

- einerseits das Haben-Wollen des Kunden bestärken zu können und
- andererseits das Bedürfnis des Kunden nach „Vernünftig-Rechnen“ zu erfüllen.

Wenn es gelingt, mit einem kleinen Zugeständnis den Preis schmackhaft zu machen, oder durch eine „Zugabe“ die innere Rechenuhr zu befriedigen, dann geht der Kunde mit seiner „Beute“ voller Stolz nach Hause und erzählt jedem, was für ein Schnäppchen ihm gelungen ist.

Da gibt es übrigens noch eine psychologische Regel:

Je seltener ein Produkt ist, desto bereitwilliger wird dafür ein „Premium-Preis“ bezahlt. Gelingt es dem Verkäufer, sein Produkt „Selten oder Einmalig“ zu machen, so hat er die besten Karten im Preisgespräch. Die besten Beispiele dafür liefern die „Kunstauktionen“.

**Es kommt nicht auf den Preis an – es ist der Wert!**

Dieser „Wert“ kann durch ganz verschiedene Merkmale dem Produkt zuwachsen:

- durch physikalisch messbare, objektive Qualitätsmerkmale,
- durch subjektive Einschätzung des Käufers („Haben-Wollen“),
- durch Übertragung des Hersteller-Images auf das Wertansehen gegenüber dem Produkt,
- durch das Prestige, das sich mit diesem Produkt erzielen lässt.
- durch den Gewinn, den Nutzen, die Vorteile, die mit dem Produkt zu erreichen sind,
- durch Erfahrungs- und Vertrauenswerte aus früheren Begegnungen mit dem Produkt,
- aus den mitgeteilten Erfahrungen von Verwendern des Produktes (Testimonials),
- durch unbewusste Wertzumessungen auf das Produkt, die sich z.B. durch Form- oder Farbgebung ergeben,
- durch „Zusatznutzen“, z.B. die Kenntnis des einwandfreien Kundendienstes, der Kulanz, der Abverkaufshilfe, der Verwendungssicherheit.

**Hochpreis-Produkte haben in der Regel die Nase vorn.**

Wie lässt sich das Phänomen erklären, dass gerade hochpreisige Produkte gegenüber der Billig-Konkurrenz die Nase weit vorne haben?

Sicher erklärt sich dies teils aus der nachprüfbar höheren Qualität, aus der längeren Haltbarkeit, aus dem besseren Wiederverkaufspreis der „teuren“ Produkte.

„Ich bin nicht reich genug um mir billige Waren leisten zu können“, ist ein oft gehörter Ausspruch. Besonders billige Produkte werden viel weniger geschätzt als renommierte, angesehene, bekannte, aber weitaus teurere Produkte mit objektiv ähnlichen Eigenschaften. Im Billigkauf liegt oft der innere Zweifel, ob sich die Produktversprechen in der Praxis bestätigen lassen.

Wer eine Anschaffung macht, der will davon überzeugt sein, für sein Geld etwas Anständiges erhalten zu haben. Tief im Innern sitzt der Zweifel gegenüber Billigprodukten: „Das kann doch eigentlich gar nichts taugen“; „Irgendwo muss doch gespart worden sein um so anbieten zu können“.

Die Werbung für „teure“ Markenprodukte schürt nach besten Kräften diesen innersten, ganz natürlichen Zweifel gegenüber Billigprodukten.

**Trainierter Kunde fordert Verkäuferkunst**

Befinden Sie sich in der Situation dem bestens „trainierten“ Kunden gegenüberzustehen, der sich für heute einen Preis-Sieg vorgenommen hat, dann ist Dialektik gefragt. Alle positiven Produkteigenschaften, alle Vorteile kennt dieser Partner, er wünscht nur die Preisdiskussion. Wenn der Kunde eine isolierte Preisdiskussion will, geht es darum:

- Der Kunde muss in dessen Augen gewinnen können.
- Der Kunde muss zufrieden das Verkaufsgespräch verlassen.
- Der Kunde braucht das Produkt.
- Wir brauchen für das Produkt den festgelegten Preis.
- Also braucht der Kunde die Überzeugung, dass dieser Preis für das Produkt der größte Nutzen und der erstrebte Sieg für ihn ist.

In solchen Fällen hilft nur Fragetechnik. Ermitteln Sie das wirkliche Bedürfnis des Kunden mit vielen Fragen und wenden Sie dann die entsprechende Hot-Selling oder Win-Win Strategie an.

### **Der Preis ist kein zentraler Kauffaktor in der Industrie!**

Der Preis hat sich in der langen Geschichte der Verkaufsprofessionalität nur deshalb so weit in den Vordergrund geschoben, weil manche Verkäufer Angst vor der Preis-Nutzen-Diskussion haben und die Kunden dies gemerkt haben. Seither nutzen Sie vor allem den Preis als Argument, um den Verkäufer in die Defensive des Verkaufsgesprächs zu bringen.

In zahlreichen Verkaufsseminaren haben sich folgende vorherrschende Kaufgründe in der Industrie herauskristallisiert, die sich von persönlichen Kaufgründen unterscheiden. Der Kunde gibt an, dass:

- sein eigenes Endprodukt besser verkäuflich (profitabler verkäuflich) wird,
- er selbst aufgewertet wird und dadurch Prestige gewinnt,
- er immer zuverlässig beliefert wurde (pünktlich),
- seine Produktionskosten gesenkt werden (Qualitätsstandards),
- seine Ausschussquote reduziert wurde (Materialkosten),
- sein Produktionsprozess sich beschleunigt (Arbeitskosten),
- hohe Lagerumschläge (gute Gewinnspanne) möglich sind.

Der Preis ist demnach nur in Ausnahmefällen maßgeblich für den Kundenauftrag

- weil er weiß, dass er von uns in seinen Geschäften in jeder Hinsicht unterstützt wird,
- weil er durch die Zusammenarbeit auch für sein Klein-Unternehmen unseren guten Namen nutzen will.

Wer als Verkäufer das Verkaufsprodukt kennt, der wird auch dessen Funktionen verkaufen können. Wer das Verkaufsgespräch mit der festen Überzeugung beginnt: „Allein der Preis kann`s machen“, der wird auch meist nur über den Preis zum Abschluss kommen.

Die Psychologie nennt dies Murphys Gesetz: „Alles was man in Gedanken erwartet oder befürchtet tritt auch ein“.

### **Verkaufserfolg durch den „hohen“ Preis.**

Beispiele belegen anschaulich, wie bekannte Unternehmen anhaltende und stolze Verkaufserfolge erzielen, obwohl ihre Preise erheblich über dem Durchschnitt vergleichbarer Produkte liegen:

- Daimler Benz, BMW, Porsche zählen zu diesen „teuren“ Marken.
- Computer von IBM und Digital, Software von Microsoft,
- Parfüms von Armani, Dior und weitere Labels
- Boss in der Herrenkonfektion.
- Caterpillar Baumaschinen
- Novartis im Pharmasektor.

Diese Unternehmen hätten ihren herausragenden Erfolg mit Billigprodukten nicht erzielen können. Hinter diesen Marken stehen Preis/Leistungserwartungen, Qualität und Image.

Daneben gibt es ebenso bekannte und erfolgreiche Unternehmen, die ihre vergleichbaren Erfolge gerade dadurch erzielen, dass sie zu günstigen Preisen anbieten:

- Aldi und Schlecker im Einzelhandel.
- Die Marke „Big“ für Kugelschreiber oder Feuerzeuge.

Für einen vergleichbaren Profit müssen diese Firmen allerdings erheblich höhere Umsätze tätigen. Der Marketingansatz beider Anbietergruppen unterscheidet sich verständlicherweise grundsätzlich.

## **Der Preis als Strategieelement im Marketing**

Nicht der beziehungslos im Raum stehende Preis entscheidet über den Erfolg im Markt. Der Erfolg am Markt kommt über die Segment-Strategie, die ein Unternehmen insgesamt verfolgt. Wichtig ist dabei die Definition des Kunden, wie diese im Abschnitt Preis und Menschenwürde bereits beschrieben ist.

- Die Hochpreisstrategie, für höchste Ansprüche an Qualität und Leistung, die werblich immer noch höher geschraubt werden, die sich dann natürlich auch im Preisniveau dieses Unternehmens adäquat spiegeln müssen.
- Die Strategie des Tiefpreisanbieters, der auf angemessene bedarfs- und zweckgerechte Qualität baut, dabei häufig auf breite werbliche Verkaufunterstützung verzichtet, seinen Erfolg über die „Masse“ erzielt, vorwiegend über sein nach unten geschraubtes Preisniveau (bzw. Schnäppchenimage).

## **Billig-Angebote dienen dem Preisgespräch**

Das Rezept der Niedrigstpreiser ist meist einfach:

- Kein oder kaum Service und Beratung,
- kleines Sortiment, keine teuren „Lagerhüter“,
- nur Produkte im Sortiment mit hohen Verkaufszahlen.
- Produktion in Niedrigstlohnländern
- Produktqualität an der akzeptablen Untergrenze.

Aus manch schlechten Erfahrungen ist der Kunde geneigt, mit Niedrigpreisen auch Qualitätsabschläge zu assoziieren: „Was so billig ist, kann ja nicht viel taugen“. Die Käufer verknüpfen unbewusst Preis und Qualität.

Bei Billiganbietern ist der hochqualifizierte Verkäufer falsch am Platz. Hier ist der Niedrig-Preis absoluter „Starverkäufer“. Das Personal übernimmt lediglich die Regalpflege-, Bewachungs- und Kassierfunktionen.

### **Der „noble“ Preis kann nicht niedrig sein**

Bei den „Nobel-Unternehmen“ geht es dagegen um die „Hohe Schule“ des Verkaufens:

1. hier werden nicht nur die „blossen“ Gebrauchswerte des Produktes dem Kunden verkauft.
2. hier erwartet den Kunde ein erhebliches mehr an „Wert“ rund um das hochpreisige Produkt.
3. hier kauft der Kunde mit dem Produkt zugleich:
  - das „Image“ der noblen Marke,
  - die Beratung bei Kauf und Service,
  - ein Produkt das sein Leben anhaltend aufwertet,
  - die „innere Überzeugung“, etwas Besonderes, etwas Herausragendes zu bekommen,
  - die (innere) Sicherheit der besonderen Qualität.

Dies alles dem Kunden überzeugend zu vermitteln, ist die hohe Kunst des professionellen Verkaufs. Der richtige Preis ist dabei ein wertvolles Instrument, nicht aber das einzige und bei weitem kein Hindernis!

So, wie der Kunde in seiner vorgeprägten inneren Meinungen das „wertvolle“, das „noble“ Produkt höher einschätzt als das rein auf Zweckerfüllung ausgelegte Einfach-Produkt zum geringen Preis, so schätzt der Kunde im gleichen Mass den Verkäufer der „Nobel“-Marke erheblich höher ein, als den „Vertreter“ aus dem Unternehmen mit der Massenware.

Wer das Argument vorbringt, dass er die von ihm repräsentierte „Nobel“-Ware zu reduzierten Preisen leichter und in größeren Mengen verkaufen könnte, der denkt seitlich vorbei an der gesamten, in sich geschlossenen Marketing-Politik, die sein Produkt trägt.

Der Verkäufer des „noblen“ Produktes repräsentiert dieses mit seiner gesamten Persönlichkeit:

- mit seinen inneren Einstellungen
- mit seinen persönlichen Werten
- mit seinem eigenen Outfit und Auftreten
- mit seiner Identifikation mit dem „Besonderen“

Der Kunde erwartet genau diese Einheit von „noblem“ Produkt und „noblem“ Verkäufer: Wer nachts im billigsten Hotel schläft, wer selbst das älteste Auto fährt, wer stets die billigste Konfektion trägt, der kann ab 9 Uhr morgens weder teure Autos noch „Habitus“ verkaufen. Produktniveau und Verkäufer müssen zusammenpassen.

Die Identität von innerer Überzeugung des Verkäufers, von eigenem Wertesystem, von persönlichem Lebensstil, von erwartungsgerechtem Auftreten beim Kunden und von der Klasse des Produktes - dies alles bildet die Basis für den Verkauf wertvoller und damit hochpreisiger Produkte oder Leistungen.

Die „Noblesse“, die dem hochpreisigen Produkt innewohnt, erweist sich auch als starker Faktor der Verkaufsförderung:

- „Hoher“ Preis spiegelt Produktwert.
- Der „hohe“ Preis ist ein Detail der inneren „Noblesse“.
- Die innere Werterwartung beim Kunden, zum Teil sogar ausgelöst vom „hohen“ Preis, lässt sich Nutzen für die Verkaufsarbeit.
- Der Kunde hilft mit beim Verkaufsgespräch, denn in ihm wartet ja eine für uns vorteilhafte Frage auf die entsprechende Antwort.
- Diese Frage heißt etwa so: „Ich gespannt, wie er mir erklären wird, weshalb dieses Produkt so gut ist, wie es „teuer“ ist.“
- Produktqualität fordert den Nobel-Preis

**Zeitdruck kann teuer sein oder auch nützen**

Verkäufer haben in der Regel Vorgaben zur Tourenplanung, Zahl der Besuche usw. Darüber hinaus ist der Verkäufer beim nächsten Kunden angemeldet oder möchte einen Zug, Flugzeug erreichen oder sitzt sogar unter dem Zeitdruck eines ablaufenden Visums.

Speziell in den Ländern Osteuropas haben Kunden die Taktik entwickelt, Verkaufsverhandlungen so zu verzögern, dass der Vertrag erst kurz vor Abflug am Flughafen erfolgt.

Die letzte Konzession kann die teuerste sein – überlegen Sie sich gut, ob diese Konzession Ihren Imageverlust beim nächsten Kundengespräch oder die Kosten für eine nächste Reise aufwiegt.

Denn eine gewährte Preissenkung von 5 % bei einem Auftrag von 1 Mio. € bedeutet 50.000 €, eine Zusage für die Beteiligung an der nächsten Werbeaktion mit 10.000 € erscheint nicht kleiner bindet aber auch den Kunden stärker.

Preissenkungen führen zum schnellen Vertragsabschluss mit negativem Einfluss auf die künftige Verhandlungsposition. Das sture Beharren auf einer Preisliste kann allerdings auch die willkommene Chance für Konkurrenten sein, durch gezieltes unterbieten des Preises in das von Ihnen beherrschte Marktsegment einzudringen.

In jedem Fall sollte der Verkäufer versuchen, das Gesetz des Handelns in die eigene Hand zu bekommen. In einigen Kulturen ist dies allerdings nicht möglich – ich selbst habe mir früher einmal in Usbekistan sagen lassen müssen. „So wie Ihr Europäer denkt geht das bei uns nicht. Ihr kommt für 48 Stunden und wollt den Vertrag, dabei reicht die Zeit niemals aus, um sich kennen zu lernen bzw. die Signale des Himmels abzuwarten, ob wir Ihr Angebot überhaupt akzeptieren sollen“.

### **Der Verkaufsabschluss kann auf verschiedene Methoden erfolgen, man unterscheidet dabei:**

- Direkter Abschluss: Handschlag wie beim Viehkauf, Kopf- und Fingersignal der Börsenhändler.
- Angenommener Abschluss: Vorlegen des Kaufvertrages mit Bitte um Unterschrift.
- Abschluss durch Handeln: Verkäufer unterschreibt den Kaufvertrag zuerst und bittet um Gegenzeichnung.
- „Entweder oder Abschluss“: Verkäufer bittet um Entscheidung, jetzt.
- „Schritt-für-Schritt-Abschluss“ Verkäufer geht nochmals alle Positionen durch und bittet bei jeder Position um Zustimmung.
- Abschluss durch Zusammenfassung: Verkäufer fasst die wichtigsten Positionen der Vereinbarung zusammen und bittet dann um Zustimmung.
- Abschluss durch Sonderanreiz: Verkäufer bietet für die Unterschrift jetzt einen Anreiz in Form von Messerabatt, Frühbestellerrabatt, Dauerkundenrabatt.

Welche Abschlussform zu wählen ist, hängt in erster Linie von der Branchenüblichkeit ab, kann aber je nach der Verhandlungssituation abweichen. Bei langfristigen Kundenbeziehungen ist die positive Emotion während des Abschlusses besonders wichtig. Schließlich soll der Kunde und nicht das Verkaufsprodukt zurückkehren.

### **Ein guter Verkäufer kann auch nein sagen.**

Wenn nach langem Bemühen der Kunde auf Sonderrechte oder Forderungen besteht, die

- **rechtlich** bedenklich sind (Bestechung, Korruption, Zivilrecht, Kartellrecht, Wettbewerbsrecht; Strafrecht).
- **zeitlich**, produktionstechnisch oder logistisch nicht erfüllbar sind.
- **unökonomisch** (Kosten; Nutzen; Rücktrittsrechte, Vertragsstrafen) sind.
- das **Firmenimage** beschädigen oder
- **marktzerstörend** wirken - ist in jedem Fall die Geschäftsführung zu informieren oder ggf. beiziehen.

**Vertrags Inhalte - Wesentliche Bestandteile des Vertrages sind der**

- Kaufgegenstand (Menge, Verpackung, Lieferdatum, Lieferort, Grenzübergangsort, Liefervoraussetzungen)
- Vertragsparteien
- Kaufpreis
- Zahlungsvereinbarung
- Gerichtsstand
- Produkt und Liefergarantien
- Rücktrittsklausel
- Höhere Gewalt Klausel
- Spezialvereinbarungen, (z.B. Salvatorische Klausel)
- Datum der Vereinbarung und
- Unterschriften.

## **Verkauf im Außendienst**

„Wessen Brot ich esse, dessen Lied ich singe“. Der Außendienst ist ein integrierter Bestandteil des Vertriebsmanagements und trägt die Verkaufsargumente in die Gebrauchs- und Verbrauchsregionen. Direkt im Markt positioniert, übernimmt er die Vertriebsaufgaben vor Ort. Im Vordergrund steht die Beratung und Betreuung von Kunden und Interessenten mit dem Ziel, Anwendungsfälle optimal zu lösen und den Absatz der eigenen Produkte zu fördern.

Die Außendiensttätigkeiten können sowohl von eigenen Reisenden wie auch von Handelsvertretern durchgeführt werden. Die Auswahl ist abhängig von Art und Umfang des Liefersortiments und den wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens.

## **Organisation und Führung**

Die Wirksamkeit des Außendienstes hängt sehr stark von der Einbindung in die Vertriebsorganisation und der Qualität der Führung ab. Deshalb sollte auf folgende Punkte geachtet werden:

### Klare Abgrenzung der Verkaufsgebiete

Nur durch eine klare Abgrenzung der Verkaufsgebiete ist es möglich, die Marktverantwortung an den Außendienst zu übertragen und die erbrachten Leistungen zu messen. Bei der Festlegung der Verkaufsgebiete ist darauf zu achten, dass eine Ausgewogenheit der Gebiete untereinander besteht, wobei das Marktpotential die Orientierungsgrundlage bildet.

### Integration in die Vertriebsorganisation

In der Regel ist der Außendienst direkt der Vertriebsleitung unterstellt. Bezogen auf die Firmengröße oder den Umfang des Liefersortiments können aber auch eigenständige Außendienstgruppen gebildet werden, die von einem Gebietsverkaufsleiter geführt werden.

### Einbindung in das Kommunikationsnetzwerk

Die örtliche Distanz des Außendienstes zum Unternehmen und die erforderliche Verfügbarkeit für den Kunden verlangt ein hohes Maß an Kommunikation. Autotelefon und integrierte Vertriebsinformationssysteme mit Laptop und regelmäßigem elektronischem Informationsaustausch sind sehr nützlich.

### Führung und Controlling

Außendienstmitarbeiter sind Einzelkämpfer und während der Arbeit auf sich allein gestellt. Dies kann zu Vereinsamung oder Fehlentwicklungen im Verhalten führen. Genügend Führungszuwendung und ein kooperatives Controlling ist deshalb besonders wichtig.

## **Besetzung des Außendienstes**

Neben den organisatorischen Voraussetzungen hängt die erfolgreiche Tätigkeit des Außendienstes ganz entscheidend von der Besetzung der einzelnen Verkaufsgebiete ab. Zwei Elemente sind dabei ausschlaggebend:

### Art der Besetzung

Der angestellte Reisende ist als Mitarbeiter des Unternehmens mit der direkten Einbindung in das Vertriebsmanagement die beste Lösung für die Besetzung eines Verkaufsgebiets. Aber auch der Handelsvertreter kann eine sinnvolle Alternative sein, wenn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fehlen und das eigene Produkt zum Sortiment des Handelsvertreters passt. Kombinationen von angestellten Reisenden und Handelsvertretern erzielen oft die beste Wirkung.

### Erforderliche Kompetenz

Für die erfolgreiche Tätigkeit der Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sind die folgende Anforderungen an die Kompetenz wichtig:

- soziale Kompetenz zwecks Aufbau und Pflege von guten menschlichen Beziehungen
- fachliche Kompetenz für eine wirkungsvolle Beratung und Betreuung
- methodische Kompetenz für den erfolgreichen Geschäftsabschluss

## **Die Aufgaben des Außendienstes**

Zu den wichtigsten Aufgaben des Außendienstes gehören:

### Aufbau und Pflege der Marktstammdaten

Dazu zählen strukturierte Stammsätze von Kunden und Interessenten, die alle wichtigen Inhalte für die Planung und Steuerung des Marktes beinhalten, sowie Personalstammsätze über wichtige Gesprächspartner, die dadurch bei wichtigen Aktionen direkt angesprochen werden können.

### Kontinuierliche Beratung und Betreuung der Kunden

Die Kontinuität sollte sich dabei an der Wertigkeit und den Anforderungen der einzelnen Kunden orientieren. Neben der nötigen Breitenarbeit ist auch auf die optimale Verfügbarkeit für den Kunden bei Entscheidungsprozessen zu achten.

### Sicherung einer aktuellen Markttransparenz

Diese Aufgabe gilt in beiden Richtungen. Marktinformationen sind strukturiert aufzubereiten und dem Unternehmen als Steuerungs- und Entscheidungshilfe verfügbar zu machen. Genauso wichtig ist die permanente Information der Kunden über Neuheiten und Veränderungen im Unternehmen. Aus diesem Wechselspiel entwickelt sich das nötige gegenseitige Vertrauen für tragfähige Marktpartnerschaften.

**Besuchsplanung und Kosten des Außendienstes.**

Der persönliche Besuch eines Kunden ist der erfolgsversprechendste aber auch der teuerste Kontakt. Während man mit Fernseher, Radio, Zeitschriften und Direktaussendungen Kontakte schaffen kann, die nur wenige Cent oder sogar Bruchteile davon kosten, ist der persönliche Kontakt in der Regel das teuerste aber auch wirkungsvollste Kontaktverfahren.

Ein Beispiel zur Veranschaulichung:

Angenommen ein Außendienstmitarbeiter kostet einschließlich Gehalt, Sozialkosten, Bürokosten, Verpflegung, Fahrzeugkosten und Spesen 100.000 € per Jahr

Abzüglich Feiertagen, Urlaub, Ausbildung- und Krankheitstagen steht er 200 Werktage für Verkaufstätigkeiten zur Verfügung, so kostet jeder Tag 500€. Im Falle von 5 Besuchen je Tag kostet jeder Besuch den Arbeitgeber 100 €.

Unterstellen wir nun eine Gewinn-Marge der Firma von durchschnittlich 10 % für die Verkaufsprodukte, so hat der Mitarbeiter ein durchschnittlichen Umsatz von mindestens 1000 € per Besuch bzw. einen Totalumsatz von 2 Mio. € per Jahr zu erreichen – nur um seine direkten Kosten zu decken. Normalerweise erwarten bzw. verlangen Firmen in den unterschiedlichen Branchen, dass Außendienstler, das 2-10 fache der direkten Kosten einspielen.

## **6. Verkauf im Ausland**

Vor Beginn eines Auslandsengagements muss der Aufbau von Interaktionen mit den Geschäfts- und Marktteilnehmern stehen; das heißt die Beziehungen zu künftigen Kunden, Zulieferern, Banken und Kreditgebern, Repräsentanten der Regierung und Behörden aufzubauen. Soweit rechtlich zulässig, kann auch der Kontakt zu Mitbewerbern hilfreich sein.

Abhängig von der Produktportfolio und der Dauer des geplanten Engagements sind möglicherweise auch Beziehungen zu religiösen, ethnischen, parteipolitischen Organisationen und deren Autoritäten notwendig. Im Falle eines geplanten Produktionsengagements im Exportland ist der Kontakt zu den lokalen Industrie- und Gewerkschaftsverbänden aufzubauen.

Beim Umgang mit fremden Ländern und Kulturen ist Vorsicht und Umsicht angesagt.

Jeder Besucher, der in Ministerien und bei der Administration seine ernsthafte Absicht nach Engagement in einem Land bekannt gibt wird freundlich empfangen und erhält viele Einladungen. Bei aller Freundlichkeit und Freundschaftsbekundungen der Gastgeber bestehen klare wirtschaftliche Interessen. Dabei schreckt die Wirtschaftspionage auch nicht zurück den „Ausländer“ in Situationen zu bringen die sich zur Erpressung von wirtschaftlichen Vorteilen eignen.

**Deshalb: Vorsicht ist nicht Feigheit und Leichtsin ist kein Mut !**

### **Anforderung an den/die Verkäufer(in) im Ausland**

An die Verkäufer im Ausland kommen unterschiedliche Anforderungen zu, je nach dem ob es sich um eine mittelständische Firma oder Großunternehmung handelt und ob der nächste Verkaufsvertrag im Zusammenhang mit der Aufnahme und/oder Erweiterung des Exportgebietes bzw. Produktsegmentes steht.

Basis jeder Außenhandelstätigkeit sollte das Wissen über die wichtigsten Zusammenhänge internationaler kaufmännischer Tätigkeiten sein, wie sie bei der Ausbildung zum Gross- und Außenhandelskaufmann erworben werden. Spezielle Ausbildung zum Exportfachwirt bzw. Exportleiter ist im Europäischen Institut für Außenhandel in Basel möglich.

Neben dem " Training on Job " und dem möglichen Erwerb von Exportererfahrung, bieten auch verschiedene Universitäten und Hochschulen im Rahmen des Betriebs- Volkswirtschaftlichen Studiums weitere Ausbildungsmöglichkeiten an.

Vermehrt streben internationale Unternehmen flache Hierarchien und eine Verantwortungsverlagerung ins Ausland an. Dadurch wird das Spezialwissen um Märkte und die entsprechende Verantwortlichkeit enger untereinander verknüpft. Diese Entwicklung benötigt vermehrt lernwillige, dynamische und teamfähige Verkäufer, die bereit und fähig sind, Eigenverantwortung zu übernehmen.

Darüber hinaus sind wichtig:

- die fachliche Kompetenz
- die technisch-kaufmännische und juristische Situation
- die bisherige Erfahrung im Verkauf speziell im Export
- die soziale Kompetenz und die Integrationsfähigkeit in das soziale Umfeld
- die emotionale Kompetenz, bzw. das Verstehen von ethnischen Verhaltensmustern im Zielland.
- die persönlichen langfristigen Ziele des Mitarbeiters

Neben diesen Fach- und Persönlichkeitskriterien, ist aber auch das soziale Umfeld zu beachten, vor Allem wenn die Verkaufstätigkeit mit Wohnsitz im Ausland erfolgt:

- das familiäre Umfeld
- die Schule für die schulische Ausbildung der Kinder
- die Spracherziehung für Manager und Partner
- das ethnisch-religiöse Verständnistraining für die Familie
- die Einbindung des Partners in den Geschäftsalltag
- das Training der Familie für das soziale Umfeld

### **Der Verkäufer im Auslandsumfeld**

Idealerweise beherrscht der Verkäufer im Ausland die Landessprache kennt und versteht die kulturellen Hintergründe der Verhandlungspartner. Da dies nur in seltenen Fällen gegeben ist, bedarf die Übersetzung bei Verhandlungen besonderer Aufmerksamkeit. Die Kunst ist, den goldenen Schnitt zu finden zwischen wörtlicher Übersetzung, die möglicherweise für den Verhandlungspartner unverständlich ist und sinngemäßer Übersetzung die vor allem in kaufmännischen Verhandlungen leicht zu unterschiedlichen Auffassungen der getroffenen Vereinbarungen führen kann.

Allerdings haben auch international erfahrene Kunden (Importeure) Erwartungen an die Verhaltensmuster der Verkäufer aus dem Ausland. Auch wenn zentralasiatische Verhandlungsführer den zielorientierten Verhandlungsstil der europäischen Verhandlungspartner kritisieren, so erwarten sie diesen geradezu, um die eigenen Verhandlungstaktiken ausspielen zu können.

Besondere Anforderungen an die Kreativität des Verkäufers sind dann gefragt, wenn religiöse Wertvorstellungen des importverantwortlichen Kundenmanagers mit den Geschäftsprinzipien des Exporteurs kollidieren. So verbietet z.B. der Koran Verträge mit einer Zinszahlung auf Kredite. Gegen die Vereinbarung einer Konsumverzichtsprämie mit der gleichen Funktion ist dagegen weniger einzuwenden.

Je nach ethnisch-religiöser-wirtschaftlicher Distanz spielen die Kenntnisse der Sprache, der ethnisch und religiösen Zugehörigkeit, die Grösse der Familie, das Alter und die Persönlichkeit des Verkäufers eine erhebliche Rolle.

### Anforderungs- und Qualifikationsprofile für Vertriebsleiter/ Verkäufer im Ausland

Die erfolgreiche Exportstrategie gründet auf Produkt, Kapital, Kommunikation, Lieferweg und Personal. Eine der Schlüsselfunktionen ist dabei die erfolgreiche Kommunikation zwischen den Kunden und dem verantwortlichen Verkaufsmanager. Der Auswahl und dem Training von Managern und Sachbearbeitern für den Export kommt dabei

zweifelsfrei die gleiche Bedeutung zu, wie der Qualitätsüberwachung in der Produktion.

Die Anforderungsprofile für Produktionsmanager sind in der Regel einfach zu beschreiben. Dagegen bedarf die Festlegung des Anforderungsprofils eines Vertriebsleiters im Ausland je nach Vertriebsgebiet der besonderen Sorgfalt und oftmals auch der Hilfe von externen Beratern. In der Regel erhält der firmeninterne Bewerber einer Produkt- und Firmenidee vor externen Bewerbern den Vorzug, da die Exportentscheidung im Betrieb die notwendige Unterstützung braucht.

Folgende Kriterien gelten als entscheidend für den Verkaufserfolg im Außenhandel:

- Fach- und problembezogene Anforderungen an den Manager
- Anforderungen an seine Persönlichkeitsstruktur
- Anforderungen an Alter und Gesundheit
- Anforderungen an sein persönliches Umfeld z.B. seine familiäre Situation

Voraussetzungen für die Erteilung von Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis im Zielland

Um Kandidaten für Auslandseinsätze bestimmen zu können sind zunächst die Bedürfnisse für die optimale Besetzung der Position zu beschreiben.

Die fachlichen Voraussetzungen sind in der Regel durch das Produktangebot vorgegeben. Dagegen sind mit der Anforderung an die Persönlichkeitsstruktur des idealen Stelleninhabers bereits die wichtigsten vertriebsstrategischen Entscheidungen impliziert.

Mit der Festlegung welche Anforderungen

- an das Durchsetzungsvermögen des Managers,
- an die Teamfähigkeit,
- an die interkulturelle Kompetenz,
- an das historische Wissen des entsprechenden Landes,
- an das Verstehen des Komplexes "Wirtschaft-Gesellschaft-Ethnik-Religion" eines Landes gestellt werden, wird durch die Strategie vorbestimmt.

Die Anforderungen an die Gesundheit werden in der Regel durch Klima, durch das Bestehen spezifischer Krankheitsgefahren und der Infrastruktur eines Landes beurteilt.

Die familiäre Situation ist vor allem für den längerfristig im Ausland weilenden Manager ein entscheidendes Kriterium. Bei Aufenthalten von vier und mehr Jahren (wie heute üblich) sind die Faktoren zu beachten, welche die soziale Einbindung der Familie und die schulische Ausbildung von Familienmitgliedern berücksichtigen.

## **Kriterien für die Auswahl von Bewerbern für den Auslandsverkauf sind:**

### Fach und Firmenkenntnisse:

- Produktkenntnis/Marktkennntnis/Firmenkenntnis
- Marketing Management Wissen
- Management im wachsenden, stagnierenden oder rückläufigen Markt
- Management von horizontalen, funktionalen Strategien
- Kenntnis der internen Informationsabläufe und Administration
- Bestell-, Produktions- und Lieferabläufe
- Finanzabläufe und Exportrisikomanagement
- Kunden- und Währungsrisikomanagement
- Vertrags- und Handelsrecht
- Firmenkultur/Firmenphilosophie/Firmenethik
- Beziehungen zu Schlüsselfunktionen/ -personen im Stammhaus

Persönlichkeitskriterien:

- Zielorientiertes Führen und Begeisterungsfähigkeit
- Selbstmotivation und Fremdmotivation
- Analytische Fähigkeiten und aktives zuhören
- konzeptionelle Fähigkeiten
- Kreativität und Intuition
- Planungs- und Organisationsfähigkeit
- Flexibilität und Improvisationsfähigkeit bei unerwarteten Umwelteinflüssen
- Kontinuität in der Zielverfolgung
- Kommunikationsfähigkeit
- Kontaktfähigkeit
- Sprachenkenntnis und Sprachbegabung
- Führungskompetenz und Durchsetzungsvermögen
- Integrationsfähigkeit und Teamfähigkeit
- Offenheit für fremde Kulturen
- Toleranz gegenüber fremden Verhalten
- Reifegrad der Persönlichkeit
- Psychische Belastbarkeit
- Alter
- gesundheitliche Kondition
- familiäre Flexibilität
- Einsatzbereitschaft
- Motivation für Einsatz

### **Arbeitsplatz im Ausland**

Der Auslandsarbeitsplatz ist differenziert durch Klima, Kultur, Sprachen, nonverbale Informationsformen, Ethnik der Kunden und Mitarbeiter ihrer Religion und Ethik sowie durch den Arbeitsort, die Büroumgebung, die Auslandsorganisation, die Reisetätigkeit, die Wohnung, Internationale Organisationen am Ort, Kulturangebot, Schulen, Lebensstandard, Arbeitsrecht, Gehalt und die weiteren Vertragsbedingungen

Der Auslandseinsatz umfasst in der Regel folgende Stufen:

- Auswahl des Bewerbers
- Vorbereiten für den Einsatz
- Betreuung während der Vertragsdauer
- Organisation der Rückkehr/ oder
- Vorbereitung für den nächsten Einsatz/ oder
- Beendigung ( reguläre, vorzeitige) des Vertrages
- Verlängerung oder Änderung für einen anderen Einsatz.

### **Auswahl von Bewerbern**

In mittelständischen Betrieben obliegt die Auswahl der Bewerber im allgemeinen dem Betriebsinhaber. Er ist als Person verantwortlich für alle Belange des Bewerbers. In Grossbetrieben obliegt die Auswahl in der Regel einem Gremium. Eine Besonderheit spielt dabei die langfristige Planung von Stellenbesetzungen für Aussenhandelsmanager. In der Regel lassen sich in einem Stufenplan mögliche Karrierewege planen, die über Qualifikation und Training auf die nächste Tätigkeit vorbereiten.

Für die Auswahlentscheidung werden neben der besten Übereinstimmung zum Anforderungsprofil zeitweise auch Interviews, Lebenslaufanalysen und assessment centers zur Evaluierung des Personenprofils eingesetzt.

Letztlich stellt sich die Frage welcher Kandidat die Anforderungen am Besten erfüllt bzw. bei welchem Kandidaten sich die Abweichungen vom Idealprofil am leichtesten durch Ausbildung und Training korrigieren oder anpassen lassen.

### Vorbereiten für den Einsatz

Je nachdem ob der Einsatz im Ausland der Nachfolge eines Stelleninhabers dient oder ob dies eine neue Außenstelle ist, stellen sich unterschiedliche Anforderungen an die Vorbereitung von Manager und Familie.

Bei einer neueröffneten Aktivität leitet Sinnvollerweise der künftige Aussenmanager bereits das Projektteam. Dies ist nicht immer möglich, da Voraussetzungen und Organisation der Exportstrategie erst im Projektteam erarbeitet werden, welche die Voraussetzungen für die Beschreibung des Idealprofils des Managers sind. Durch die Berufung eines Projektteammitgliedes zum Manager verkürzt sich jedoch durch die Tätigkeit im Projektteam die Vorbereitungszeit. Auch die persönliche Identifizierung mit der im Projektteam erarbeiteten Exportstrategie lässt deren Durchsetzung wahrscheinlicher erscheinen als bei einem Manager, der die Exportstrategie als Prämisse für seine Berufung akzeptieren muss.

### Fachliche Vorbereitung

Die fachliche Vorbereitung durch Training in den Bereichen Produkt, Markt, Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Finanzwesen, Exportrisikomanagement, betriebsinternem Planungs-, Informations-, Control- und Berichtswesen bedarf entweder einer entsprechenden Jobrotation oder entsprechenden Trainingskursen.

### Personen/Partner/Familienvorbereitung

Nicht weniger wichtig erscheint heute die Einbindung der Lebenspartner bzw. der gesamten Familie in die soziale Vorbereitung. Dazu zählen:

- Sprachkurse
- Lehrangebote zu Land und Kultur
- Seminare über Politik, Wirtschaft, Sozialverhalten
- Training auf der Basis von Persönlichkeitstests des Managers und seiner Familie
- Besuch der Familie am künftigen Wohnort und wenn möglich
- Besuch des derzeitigen Stelleninhabers

### Vertragsgestaltung

Der Beschäftigungsvertrag mit einem Vertriebsmanager im Ausland unterscheidet sich hinsichtlich der Vertragspunkte von den Verträgen der Heimatmanager nur in wenigen Punkten. Er verwaltet Daten zum Vertragsbeginn und Vertragsende, die verantwortete Leistung, das Gehalt, Boni, Leistungszulagen, Zuschüsse zur Lebenshaltung im Ausland, Freizeitanspruch, Heimat- und Familienurlaub, Reisekostenzuschüsse für die Familie, Alters-, Krankheits- und Unfallversicherung.

Regelungen zur Rückkehr und evtl. Weiterverwendung nach erfolgreicher Vertragserfüllung. Auch Regelungen für die vorzeitige Rückkehr sind vorzusehen für den Fall, dass die Situation im Ausland dies erfordert.

Bei international tätigen Unternehmen hat sich eine Vertragsgestaltung durchgesetzt, bei welcher der

Auslandsaufenthalt eines Managers weder zu einem extrem hohen Gehaltszuwachs noch zu einer Verschlechterung der Einkommens-, Gehalt, Altersversorgung und Versicherung entsteht. Sondereinsatz und besondere Erfolge unterliegen meistens einem Incentiv- und Karriereplanungsprogramm das sich an kurz- und mittelfristigen Zielvorgaben orientiert.

#### Betreuung während des Auslandsaufenthaltes

Neben der fachlich und geschäftlichen Betreuung des Managers vom Stammhaus aus ist eine Betreuung zum Aufbau und der Unterhaltung von persönlichen und gesellschaftlichen Beziehungen notwendig.

Dies geschieht entweder durch den Vorgänger, befreundete Firmen, zwischenstaatlichen Handelskammern, Handelsmissionen und/oder Botschaften.

Es hat sich bewährt die Außenmanager neben dem Fachvorgesetzten auch von einem Personalmanager betreuen zu lassen. Dieser hat neben dem Fachvorgesetzten darauf zu achten, dass die Prinzipien der Personalführung eingehalten werden.

#### Auslandsaufenthalt und Karriereplanung

In multinationalen Unternehmen besteht in aller Regel ein Personalentwicklungsplan. Innerhalb und außerhalb des Stammhauses werden Mitarbeiter in ihren Anlagen gefördert. Soweit die Entwicklung und die familiäre Situation des Mitarbeiters dies zulässt werden Auslandsaufenthalte vorgesehen. Die im Ausland gewonnenen Erfahrungen gehen meist positiv in die Bewertung und die künftige Aufgabe des Mitarbeiters ein. Im Zusammenhang mit den komplizierter werdenden Märkten werden heute in der Regel weder eine Stelle im Stammhaus noch in einem anderen Land vergleichbarer Wertigkeit garantiert. In jedem Fall ist dem Auslandsmanager zu empfehlen, in seinem Vertrag auf Rückkehrfinanzierung und entsprechenden Übergangszeiten zu bestehen, wenn Zusagen für Weiterbeschäftigung nicht gegeben werden können.

### **Exportverkaufspolitik ist ein wichtiges Führungsinstrument**

Die Kundenselektion nach Klassen, Segmenten und Kontaktpersonen, sowie die Marktleistung die dem Kunden gegenüber erbracht werden sollen sind die Basis der Verkaufspolitik. .

Für die Kontaktquantität sind die Bedeutung und Qualität der Kunden zu klassifizieren. Danach ist die Kontaktzahl pro Kundengruppe bzw. Kontaktpartner, die Kontaktperiodizität, die entsprechenden Zeitpunkte, Rhythmus und Wiederholung festzulegen.

Für die Kontaktqualität mit dem Kunden ist die Verkaufsform, das Erscheinungsbild der Verkäufer, deren Verkaufsargumente sowie deren Verkaufshilfsmittel zu bestimmen.

Im Rahmen der Verkaufsförderung ist die Gestaltung des Verkaufsprozesses sowie die Abwicklung von Reklamationen schriftlich zu fixieren.

### Exportpreispolitik

Legt Preislage und Währung, sowie notwendige Preisanpassungen, Preisdifferenzierungen, Risikozuschläge, Preisabsprachen (rechtliche Prüfung notwendig), preispsychologische Maßnahmen, Preislinien und Serien, Kommissionen, Rabatte, Skonti fest.

Besondere Aufmerksamkeit gilt der Währungssicherung, der Zahlungssicherung und Finanzierungsmöglichkeiten

### Exportdistributionspolitik

Legt die Absatzwege fest und beschreibt die Art der Distribution, die Auswahl der Absatzorgane und -wege, die Distributionsdifferenzierung sowie den Grad der Dezentralisation.

Besondere Beachtung ist zu legen auf die physische Distribution, die Lagerhaltung und deren Bewirtschaftung sowie Transport und Verpackung.

### Export Werbepolitik

Sie legt die Auswahl der Werbesubjekte fest und gibt Vorgaben für die Selektion der Zielgruppenklasse, der Zielgruppenelemente und der Kontaktpersonen.

Auch die Auswahl der Werbeobjekte hinsichtlich der Selektion der Marktleistung bei den Zielgruppen, der Kontaktqualität, der Werbemittel, der Werbeappelle und Werbeargumente. Besondere Bedeutung verdient die Berücksichtigung der kulturellen Gegebenheiten hinsichtlich angestrebtem Image, Produkt- Profilierung, Slogan, Text und Layout der Verkaufsverpackungen und Werbehilfsmittel.

### **Exportorganisation unter Sonderbedingungen**

Bevor der Export eines definierten Produktes oder einer definierten Dienstleistung in ein Land geliefert werden kann, stellen sich zunächst Fragen der Verkaufsbewilligung, der Importbewilligung, der Kommunikationsmittel, der Sprache, des Transports und der Logistik, der Lagerung und der Marketingunterstützung durch landeseigene Beeinflusser ( z.B. Institute, Prominente).

Darüber hinaus sind die Usancen des Auslandsmarktes, insbesondere die ethnisch - religiösen Marktbesonderheiten, zu beachten.

Besonderheiten der üblichen Verkaufsabwicklung, der Bezahlung des Bankwesens und Geldtransfers, Usancen des Warentausches (Barter) und des Exportrisikos bzw. der Durchsetzung von Forderungen gebührt die notwendige Aufmerksamkeit.

### Export und Handelsschranken

Zum Schutz der heimischen Produktion, zum Erwerb von ausländischen Devisen oder zur Abschöpfung hoher Margen für bestimmte Produktbereiche werden Zölle, Steuern und sonstige Abgaben erhoben.

Diese Steuern betragen in einigen Fällen bis 36% des Importwertes. Beispielsweise wurden in Russland rückwirkend Importsteuern auf importierte Autos von Auslandsfirmen in dieser Höhe eingeführt. Steuern dieser Art

zielen auf Deviseneinnahmen und betreffen nicht die Zusagen von zeitlich festgelegten Steuerfreizeiten für die Gründung von Auslandsunternehmen .

### Politische Risiken und Export

In Ländern mit gering eingeschätzter politischer Stabilität besteht heute die Möglichkeit, die politischen Risiken wenigstens teilweise abzusichern. Beispielsweise offeriert die Weltbank in New York, die nach Vertragsabschluß und vor vollständiger Abwicklung eines Vertrages eintretende politischen Entscheidungen zu versichern.

### Gelegenheitsexporte/Tendergeschäfte

Ausgenommen von den angeführten grundlegenden Überlegungen sind einmalige Lieferanfragen aus Ländern oder von Kunden die auf Grund von ungewöhnlichen Situationen (Epidemien, Naturkatastrophen, Produktionsausfälle die das Überleben in einem Land oder dessen wirtschaftliche Situation bedrohen) um schnelle und ausreichende Belieferung nachsuchen. Exporte dieser Art sind in der Regel nur dann realisierbar, wenn auf Lagervorrat zurückgegriffen werden kann. Werden Sonderkonditionen verlangt oder wird durch eine solche Lieferung die Lieferzeit für einen Kunden beeinträchtigt, ist die Geschäftsleitung zu informieren. Wenngleich bei solchen Lieferungen die Importregeln gelockert sind, so ist doch auf die Einhaltung aller Sicherheitsbedingungen für den Transport zu achten. Die Verteilung und Bezahlung erfolgt in der Regel unter dem Schutz von staatlichen Organisationen.

In weniger dramatischen Situationen werden Wirtschaftshilfen verschiedener internationaler Organisationen angeboten.

Um sich des günstigsten Angebots zu versichern, werden solche Hilfen meistens als Tender ausgeschrieben.

Für den Anbieter ist wichtig:

- die Angebotsform (einschliesslich Unterschriftsbeglaubigung des Anbieters)
- die Produktportfolio (einschliesslich der Bestätigung der Handelskammer)
- Produktalternativen
- die Fristigkeit der Angebotseinreichung (Ausschlussfrist)
- die Liefergarantie (Hinterlegung einer Garantiesumme)
- die Lieferzeit (Produktions- Lieferzeit)
- das Angebot wird durch Gegenzeichnung zum Vertrag
- die Bezahlung erfolgt in der Regel durch bestätigtes Akkreditiv

#### Importbeschränkungen / Geldtransfer / Warenbewegung

In verschiedenen Ländern wird eine willkürliche und zum Teil sich widersprechende Gesetzgebung beobachtet. Darüber hinaus werden von internationalen Organisationen in Krisengebieten Importbeschränkungen verhängt. Aus wirtschaftlichen Überlegungen sollte in diesen Ländern das Engagement auf das legale Niveau gesenkt und für die Fragen der Personalrückführung, der Steuern, der Mietverträge, des Geldtransfers, des Exports von Lokalproduktion und oder Verkauf der Unternehmung die Unterstützung von international erfahrenen Wirtschaftsjuristen gesucht werden. Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsministerium, Außenministerium und Botschaften sind dafür erste Kontaktadressen.

#### **Konsignationslager / Eigenlager**

Bei Produktions- und Verbrauchsgütern deren Nachfrage regelmäßig kurzfristiger Natur ist und deren Produktions- und Lieferzeiten für eine rechtzeitige Belieferung nicht ausreichen, bietet sich die Einrichtung von Konsignations- und Eigenlager an.

Die Einrichtung solcher Lager kann die günstige Übergangsphase von direkter Lieferung zur Auslandsniederlassung sein. Für die Einrichtung solcher Lager ist die vertragliche

Vereinbarung mit einer Unternehmung im Exportland notwendig, die oftmals von staatlichen Organen zu genehmigen ist. Besondere Aufmerksamkeit bei der Auswahl des Vertragspartners gilt dessen Marketingkenntnis und Verkaufsmotivation. Der Schlüssel für das Funktionieren eines Konsignationslagers liegt nicht im Bereithalten von Produkten und Leistungen, sondern im aktiven Verkauf und Marketing.

In der Regel beginnen Verkäufe ab Konsignationslager auf Barzahlungsbasis in Landeswährung oder als Voraus-Bank-Überweisung in Hartwährung. Das besondere Augenmerk gilt dem Inkasso und der Umwandlung in die Währung des Lieferlandes sowie des Geldtransfers.

Bevor ein Konsignationslager erstellt werden kann, ist die produktbedingte Lagervorschrift mit den Lagerungsvorschriften des Importlandes zu vergleichen. Auch die beabsichtigte Liefermenge und der Umgang mit der Ware für den Fall eines Verkaufstopps wegen gesetzlicher Normen, Verderblichkeit, Alterung usw. muss vor der Einrichtung eines solchen Lagers geklärt sein.

Die Einrichtung eines Konsignationslagers erfolgt in der Regel nach der Klärung folgender Punkte:

Technische Voraussetzungen

- Abklärung der technischen Prämissen
- Art des Lagers und der Zufahrt
- Energie-, Wasser-, Kommunikationsanschlüssen deren Funktion und Versorgung
- Technischer Lagerzustand (geeignet für welche Produktarten)
- Notwendige Änderungen (Auftraggeber, Zeitrahmen, Kosten und Bezahlung).

Kaufmännische und rechtliche Vertragspunkte:

- Vertrag mit Konsignationslagerhalter, der die jeweiligen Rechte und Pflichten sowie genauer Abwicklungsvorschriften und Sicherheitsrichtlinien beinhaltet.
- Einrichtung eines Nicht-Residentkontos bei einer Bank.
- Vertrag mit dieser Bank zum Wechsel der Geldbeträge von Landeswährung in Exportlandwährung und Gutschrift auf dem entsprechenden Konto bzw. Überweisung ins Ausland.

Mitwirkung der Bank bei der Kalkulation des Angebots in Landeswährung. (Die Bank garantiert den Wechselkurs für festgelegte Perioden in welchen auch die entsprechenden Preisangebote in Landeswährung gelten; oftmals gilt das Preisangebot nur für einen Tag, der Vertragspartner hat dann auch täglich abzurechnen. Die Preisangebote in Landeswährung erfolgen in diesem Fall täglich erst nach Rücksprache mit der Vertragsbank.

In verschiedenen Ländern ist es sinnvoll, zusätzlich zu den Verträgen mit einer Bank, sich durch die Regierung auch das Recht auf Überweisung von Hartwährungen in das Lieferland bestätigen zu lassen.

Besondere Probleme werden gelegentlich bei der Verzollung der Waren festgestellt. Beispielsweise wurden in Russland 1995 ohne Vorankündigung der Behörden Steuern und Verzollungsgebühren in der Höhe von zusätzlich 21,5% eingeführt. Da die Verzollung erst nach Hinterlegung der Gebühren in der Währung der Faktur erfolgen konnte und die Banküberweisungen sehr schwierig sind, konnten Waren nicht rechtzeitig dem Markt zur Verfügung gestellt werden. Dass manche Waren nach Verzollung mit dem höheren Preis für Nachfrager unattraktiv wurden, ist im nachhinein leicht verständlich.

Auch zeitlich gestaffelte Verkaufspreisanpassungen zwecks Wechselkurs- und Inflationsabsicherung sind in einigen Staaten eingeschränkt.

Die besondere Beachtung verdient auch die Tatsache, dass in den Staaten der früheren UdSSR noch immer das im Westen

unbekannte Prinzip gilt, wonach auch Gesetzesänderungen durch die Force Majeur (Höhere Gewalt) Klauseln abgedeckt sind. Die Weltbank bietet inzwischen Versicherungen zur Abdeckung dieses und anderer politischer Risiken für einige Länder an.

### Export Motivation und Korruption

In einigen Ländern gilt noch heute die monopolistisch-staatliche Importregulierung. Sowohl für die Importorganisation als auch für deren Management gelten besondere Kriterien. Da staatliche Einkäufer speziell im slawischen Raum emotional ansprechbar sind, haben sich kleine Geschenke zur Vertiefung der Freundschaft eingebürgert. Da die Annahme von grossen Geschenken Abhängigkeiten schaffen, überbieten sich Konkurrenten damit. Am Ende der Spirale steht das Strafrecht. Trotzdem kann festgehalten werden, dass der Übergang von der Motivation zur Korruption fließend ist und diese Grenze entsprechend der ethnisch - kulturellen Herkunft des Gebers und Nehmers sehr unterschiedlich ist oder sogar nicht besteht. Für westeuropäisches Recht und ethisches Empfinden kann die Grenze der Motivation zur Korruption dort gezogen werden, wo das Einkommen eines Empfängers niedriger als die Zuwendung aus einem Vertrag ist.

In einigen Ländern gelingt es der Staatsmacht zunehmend schwerer, nichtstaatlicher Machtmechanismen Herr zu werden. Strukturen dieser Art sind in Südeuropa, Südamerika und seit der Wende auch in Osteuropa zu beobachten. Die Exportstrategie hat die Beziehung und den Umgang mit diesen Strukturen zu berücksichtigen.

Dabei ist zu beachten, dass mafiotische Interessen weitgehend beeinflusst sind durch:

- Prestige des Produktes,
- Kontrollierbarkeit der Distribution,
- Marktanteilen einer Firma oder des Produktsegments &
- den erzielbaren Margen.

Der Umgang mit diesen Strukturen zwingt zu konsequenter Haltung. Wer erpresst wurde kann sich manchmal durch die Rückberufung des Managers entziehen - aber nicht immer gelingt dies. Nutze das Wissen der Kunden und nötigenfalls der Konkurrenz.

Lokale Joint ventures und lokale Geschäftspartner sind wegen der lokalen Kenntnis in der Regel weniger erpressbar.

Mafiotische Märkte zielen mit allen Mitteln auf regionale Monopole, die Polizei ist meistens hilflos bzw. selbst darin verwickelt.

Inwieweit ein Aussenmanager sich auf derartige/eindeutige Forderungen einlassen kann, ist durch die Firmenphilosophie vorgegeben. Bekannt ist, dass in vielen Ländern und Branchen Schutzgelder erpresst werden. Besteht bei Ablehnung derartiger Anfragen Gefahr für Leib, Leben und/oder Geschäft, ist die Geschäftsführung zu informieren, die eine entsprechende Entscheidung zu treffen hat. Abwehr, Zahlung von Geldern, Austausch des Managers, Einschränken oder Beendigung der Exportaktivität ist eine Chancen/Risiko Entscheidung des Unternehmens/Unternehmers.

Unabhängig von der Art der Entscheidung, verändern solche Angriffe auf dem Exportmarkt die Voraussetzungen der Exportstrategie.

### **Verkauf im Ausland hat verschiedene Gesichter**

Mit der Globalisierung des weltweiten Waren und Dienstleistungsverkehrs werden immer mehr Verkäufer damit konfrontiert, im Ausland tätig zu sein oder zumindest an Personen fremder Sprache zu verkaufen. Das Verstehen der ethnisch-kulturellen und religiösen Regeln und Gebräuche kann erfolgsentscheidend sein. Neben dem Glauben spielt auch Aberglauben eine große Rolle. Oftmals wissen Sie nicht warum die Verhandlungspartner im Ausland schnell zustimmen oder sehr lange warten bis ein Zeichen des Himmels kommt. Ein gläubiger Muslim meint sein „Inshallah“ nach der Vertragsunterzeichnung sehr ernst. „Wenn Allah es will“ nimmt der Muslim sehr ernst – er wartet auf die Zeichen des Himmels. Sind diese positiv, steht der Realisierung nichts im Wege.

Ich erinnere mich an eine Verhandlung in einem zentralasiatischen Staat. Der Vertreter der Regierung hatte die Aufgabe, landwirtschaftliche Produktionsmittel (Saatgut, Dünger und Pflanzenschutzmittel) einzukaufen. Die ausländische Niederlassung hatte mich angefordert, die entsprechenden Verhandlungen zu führen und einen Liefervertrag abzuschließen. Während eine Einigung über die benötigten Produkte und Preise erzielt werden konnte, scheiterten die zweitägigen langwierigen Gespräche an den von uns geforderten Zahlungsgarantien und Zahlungsmodalitäten. Während ich - nach den scheinbar gescheiterten Verhandlungen – versuchte, unsere regionalen Mitarbeiter zu überzeugen, dass die geforderten Zahlungs-Sicherheiten notwendig sind, kam ein Anruf aus dem Landwirtschaftsministerium mit der Bitte die Verhandlungen fortzuführen.

Was war geschehen?

Der Verhandlungsführer der Regierung war, nachdem er unser letztes Angebot abgelehnt und die Verhandlungen als gescheitert erklärt hatte, nach Hause gefahren. Er fand seine Frau im Wohnzimmer vor dem Fernseher sitzend eine Dokumentation über die Schweiz betrachtend. Er begriff diesen Umstand als einen Hinweis des Himmels mit dem Schweizer Unternehmen den Vertrag abschließen zu sollen, was er dann auch zu unserem vorher gemachtem Angebot tat.

### **Stufen des Engagements einer Unternehmung im Ausland**

Inlands- und Exportgeschäft

Erste Einschätzungen sollten Anhand der verfügbaren Primärstatistiken vorgenommen werden. Der Eintritt in das Exportgeschäft bietet Chancen und Risiken die zum Teil erheblich über- als auch unterschätzt werden. Am Beispiel einer Markt – Attraktivität – Matrix für den Export von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln nach Osteuropa und Zentralasien kann eine solche Einschätzung nachvollzogen werden.

### **Problematik vertragliche Forderungen einzutreiben**

Der Kaufvertrag im Exportgeschäft ist ein Verpflichtungsgeschäft und grenzt ihn ab von den anschliessenden Erfüllungs- und Verfügungsgeschäften. Der Kaufvertrag begründet aber die auf den Gütertausch gerichteten wechselseitigen Verpflichtungen.

Wesentliche Bestandteile des Kaufvertrages sind der

- Kaufgegenstand (Menge, Verpackung, Lieferdatum, Lieferort, eventuell Grenzübergangsort und Liefervoraussetzungen)
- Vertragsparteien,
- Kaufpreis,
- Zahlungsvereinbarung,
- Gerichtsstand,
- Produkt- und Liefergarantien,
- Rücktrittsklausel,
- Höhere Gewalt Klausel,
- Spezialvereinbarungen,
- Datum der Vereinbarung und
- Unterschriften.

Zusätzlich zu diesen allgemeinen Vertragsklauseln kommen,

- die Sprache der Etiketten,
- die Herkunftsbezeichnung des Produktes,
- das Qualitätszertifikat einer anerkannten Organisation,
- der Grenzübergangsort,
- die Art der Lieferung ( Straße, Schiene, Wasser, Luft) allenfalls
- die Verzollungsnummer
- die Inco terms
- die Voraussetzungen für die Wirksamkeit des Vertrages und
- maximale Dauer bis zu dieser Vertrags Erfüllung.

Besonderer Beachtung und Verhandlung bedürfen.

- Zahlungsbedingungen nach Ihrer Wertigkeit, Kosten und Risiko
- Barkauf Cash and carry
- Kreditkauf mit Bankgarantie oder Akkreditiv einer international anerkannten Bank
- Hypothekarkredit auf Grundkapital des Kunden
- Schuldverschreibung auf Wertpapiere
- Garantie einer Regierung, einer Nationalbank staatlichen Administration eines Ministeriums oder des Kunden
- Bartergeschäft
- Offene Rechnung
- Problematik der Währung bei der Rechnungslegung.

**Folgende Daten und Fakten sind vor dem ersten Verkaufsgespräch zu prüfen oder einzuschätzen:**

Volkswirtschaftliche Situation:

- Gesamtwirtschaftliche Daten
- Internationale Verträge / Handelsabkommen
- Beachtung von Patenten/Wirtschaftsspionage
- Hilfen internationaler Organisationen
- Handelsvorteile/-hemmnisse
- Ethnische und religiöse Besonderheiten hinsichtlich Geschäftsbeziehungen und Vertragsethik

Die Marktfaktoren

- Land
- Zielmarktgröße
- Produktsegmente
- Liefergröße und -Usancen
- Handelsströme
- Verbrauchersegmente
- Preisniveau
- Verkaufs- und Finanzusancen
- Kommunikation/Werbeusancen
- Wettbewerbssituation

Marketing- und Verkaufsziele

- Definition der Verkaufsziele
- (Produkte, Mengen, Preise, Konditionen, Saisonalität,)
- Vertragsverhandlungen und -abschlüsse
- Bereinigen von Liefer- Funktions- und Wirkungsreklamationen

## Rechtssituation

- Rechtsberatung vor/während und nach der Vertragsverhandlung (Internationales Recht, Vertragsrecht, Gerichtstand, Vertragssprache)
- Vertragsvorschläge (Rahmenvertrag mit Rechten und Pflichten einschließlich der „Höhere Gewalt Klausel“ (Force Majeur), Schiedsgerichtsklausel, Vertragsbeginn und Vertragsende )
- Rechtsberatung bei Reklamationen

## Verkaufsvorbereitung Produktionsplanung

- Ausarbeiten einer Liefervereinbarung
- Bestellprognose,
- Festbestellung und Abnahmeverpflichtung
- Lieferung und Bringvoraussetzungen
- (Packungsgröße, Etikettentext, Importlizenzen, Vertragstext)
- Warenbereitstellung
- Logistik/Fakturieren
- Transportpapiere

## Logistik

- Transportmittler
- Fuhrunternehmer
- Transportbereitstellung
- Lieferung nach INCO Terms
- evtl. Versicherung sofern nicht nach INCO Terms geliefert wird
- Lieferüberwachung
- Rückmeldung bei Lieferorterreicherung
- evtl. Reklamationsabwicklung

## Finanzfragen

- Kalkulationsvoraussetzungen für Export schaffen
- Produkte Kosten(variabel und Perioden Kosten)
- Transportkosten / Versicherung etc.
- Überwachung Fakturen, Zahlungsziele  
Zahlungseingänge
- Kundenbewertung
- Wechselkursabsicherung( Hedging Forefaitierung)

## Exportrisiko/Kreditsicherung

- Festlegung der Zahlungsziele, Kreditlinien, Art akzeptierbarer Zahlungsgarantien
- Abschätzung des politischen und geschäftlichen Risikos von Ländern und Kunden.
- Absicherung von Exportrisiken durch Pooling ( Intern/extern)
- Minimalvorgaben und Kosten für Exportengagements
- Versicherung der Außenstände zwischen Lieferung/Fakturieren und Bezahlung (einschl. Geldtransfer)

## Qualitätssicherung

- Produktionsüberwachung
- Qualitätszertifikaten
- Ursprungszeugnisse
- Lagervorschriften und deren Einhaltung
- Verfalldaten und Konsequenzen in und Ausland
- Analyse der Qualitätsreklamationen und Vorschläge für deren Bereinigung
- Überwachung der Einhaltung Internationaler Gesetze/Vorschriften und freiwilligen Vereinbarungen in Produktaufmachung und Werbung

## **Entscheidungsschritte zur Entwicklung eines strategischen Marketingkonzeptes**

- Definition des Marktes und Submarktes
- Festlegung der Konkurrenz oder Markterweiterungsstrategie
- Ermittlung der Marktsegmente
- Ermittlung der Verteilerkanäle
- Festlegung der Marketingzielsetzungen für Verwender
- Festlegung der Marketing Zielsetzungen für Verteiler - Ebene
- Bestimmung des Marketing Push and Pull Verhältnisses
- Festlegung der dominierenden Marketing Mix Instrumente
- Ermittlung der Notwendigkeit einer Anpassung der Marketing Infrastruktur
- Festlegung des Umsatz- Preis- Marktanteilsziele
- Festlegung der Kosten, Personal und Marketingbudgets

### **Vorbereitung eines Exportauftrages:**

Anfragen von Interessenten nach Lieferungen in ein Exportland enthalten in der Regel nur Angaben über das gewünschte Produkt, die gewünschte Menge, den wünschbaren Lieferzeitpunkt und den Übernahmeort.

Bevor ein bindendes Angebot abgegeben wird, sollte entsprechend der Branchensusancen zuerst folgendes geprüft werden:

#### Marketing und Verkauf

- Prüfung der Lieferbereitschaft aus Lagerbeständen oder nach Produktionsplanung
- Prüfung der Kalkulationsgrundlagen auf Aktualität
- Konditionen aus einem bestehenden Gesamtliefervertrag
- Preisniveau im Zielland für entsprechendes Segment
- Preisunterschiede für unterschiedliche Produktionsursprünge
- Kostenstruktur in den Verschiedenen Produktionswerken
- Zulassung / Registrierung des Produktes im Zielland
- Produkt dient als Halbfabrikat/Fertigprodukt/Ingenieurleistung/
- Anlage die im Land zu montieren ist

#### Recht

- Importrestriktionen/Präferenzen für diese Produktart im Importgebiet
- Staatliche Vereinbarungen zwischen Lieferland und Zielland
- Vorschriften für die Fakturierung (z.B. Währung).
- Art der Bezahlung und mögliche Limitierungen.
- Zollpräferenzen für Produktionsursprungsland
- Zoll/Steuerpräferenzen für Bestimmte Lieferwege
- Visa und Zollvorschriften für technischen Service

## Logistik

- Lieferzeiten ab Lager und Kosten
- Erfordernisse für Importlizenz
- Kalkulationsgrundlagen des Importeurs
- Kosten für Importsteuern
- Zoll /Zollabwicklung/Sondersteuern
- Transportkosten

## Finanz und Control

- Kundenbewertung, Kreditlimite
- Kunden-, Kredit- und Transferversicherung
- Transportversicherungskosten
- Bedingungen für Geldtransfer / Wechselkursabsicherung
- Beschaffung von Zahlungsgarantien und deren rechtliche Durchsetzung

Das Angebot wird Sinnvollerweise so erstellt, dass im Idealfall eine Gegenunterschrift dieses Angebot zum Vertrag werden lässt.

Deshalb hat das Angebot folgende Punkte zu umfassen:

- Produkt Menge /
- Produkt Preis / Währung
- Verpackung
- Etiketten Art und Sprache
- Zahlungsbedingungen
- Liefervoraussetzungen
- Ort der Lieferung
- Force majeure Klausel (Höhere Gewalt)
- Schiedsgerichtsklausel
- Rücktrittsklauseln vom Angebot und/ oder Vertrag
- Angebotsalternativen (Produkt, Preis Liefer- und Zahlungskonditionen, Verpackung, Etikette, Produktionsursprung)
- Voraussetzungen für Inkraftsetzung des Angebots als Vertrag
- Dauer der Gültigkeit des Angebots
- Anschriften der Vertragspartner

## „Inco terms“

Ein wichtiger Teil der Vertragsregelung sind faktischer und juristischer Übergangsort von Ware und das Risiko des Untergangs. Im Internationalen Handel wird dieser wichtige Vertragsteil durch die „Inco terms“ geregelt, die in der Folge aufgeführt sind:

- **EXW** (Ex Works): Bereitstellung vom Verkäufer ab Werk unter voller Transportübernahme durch den Käufer (Kosten, Versicherung etc.); Gefahrübergang ab Werk.
- **FCA** (Free Carrier) Freie Übergabe an einen vom Käufer beauftragten Frachtführer an einem benannten Ort; Kosten- und Gefahrübergang am Lieferort.
- **FAS** (Free Alongside Ships): Freie Längsseite Seeschiff an einem genannten Hafen; Kosten- und Gefahrübergang am Verschiffungshafen.
- **FOB** (Free on Board): Frei an Bord an einem genannten Verschiffungshafen; Kosten- und Gefahrübergang am Hafen.
- **CFR** (Cost and Freight): Kosten und Fracht bis zu einem Bestimmungshafen, während der Gefahrübergang bei Übergabe an den Frachtführer erfolgt.
- **CIF** (Cost, Insurance and Freight): Kosten, Versicherung und Fracht bis zu einem Bestimmungshafen, während der Gefahrübergang bei Übergabe an den Frachtführer erfolgt.
- **CPT** (Carriage Paid to....): Frachtfrei bis zu einem Bestimmungsort, der Gefahrübergang erfolgt bei Übergabe an den Frachtführer.

- **CIP** (Carriage and Insurance Paid to...): Frachtfrei versichert bis zu einem Bestimmungsort, der Gefahrübergang erfolgt bei Übergabe an den Frachtführer.
- **DAF** (Delivered at Frontier). Kostenfreie Lieferung an die Grenze ( Eisenbahn- oder Straßentransport), an welcher der Gefahrübergang erfolgt.
- **DES** (Delivered ex Ship): Geliefert ab Schiff zum benannten Bestimmungshafen, an dem auch der Gefahrübergang erfolgt.
- **DDU** (Delivered Duty Unpaid): Geliefert unverzollt zu einem genannten Ort, an dem der Gefahrübergang erfolgt.
- **DDP** (Delivered Duty Paid): Geliefert verzollt zu einem genannten Ort, an dem der Gefahrübergang erfolgt.

## 8. Literaturverzeichnis bzw. weiterführende Literatur

- Baddeley A.: So denkt der Mensch; Droemer München.
- Brenner H. und B. Lorber: Erfolgreich Exportieren, Vorbereitung, Abschluss und Abwicklung von Auslandsgeschäften in der Praxis; Deutscher Wirtschaftsdienst Köln.
- de Bono E.: The Use of Lateral Thinking; Penguin Harmondsworth England.
- Bonoma/Slevin: Überlebensbrevier für Chefs, Ein Zielprogramm für mehr Führungseffektivität; MI München.
- Du Brin: A.J.: Wie aufsteigen ohne sich aufreiben zu lassen; MI München.
- Clausewitz C. von: Vom Kriege; Reclam Stuttgart.
- Correl W.: Menschen durchschauen und richtig behandeln; MVG München.
- Dülfer E.: „Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen; München.
- EIAB, Europäisches Institut für Außenhandel Basel, Seminarprogramme zum Erwerb des eidgenössischen Diploms des Exportleiters/Leiterin und des Fachausweises Exportfachfrau/ Fachmann; Basel Schweiz.
- Fischer, E.P.: Aristoteles, Einstein & Co, Eine kleine Geschichte der Wissenschaft in Porträts; Pieper München.
- Fischer D. und F. Schwarz: Erfolgsstrategien für Selbständige; Heyne München.
- Frese E., Grundlagen der Organisation , Konzept - Prinzipien – Strukturen; Gabler Wiesbaden.
- Hinz W.: Woher Wohin; Indizien statt Dogmatismus; ABZ Zürich.
- Hoffmann H.; Kreativität, Die Herausforderung an Geist und Kompetenz; Printul- München.
- Hoffmann H.: Kreativitätstechniken für Manager; Moderne Industrie Zürich.

- Hoffmann H.: Wertanalyse, die westliche Antwort auf Kaizen; Ullstein Frankfurt.
- Holzmann A.: Informationsaustausch und PIC - Verfahren beim Export und Import von Pflanzenschutz und Schädlingsbekämpfungsmitteln, Nachrichtenblatt Deutscher Pflanzenschutzdienst Stuttgart.
- Hoppmann, E.: Wirtschaft und Ethik Schriften der Uni-Freiburg D.
- Jackson K.F: Die Kunst der Problemlösung; MVG München.
- Kirchner B.: Dialektik und Ethik; Gabler Wiesbaden.
- Kirchner B.: Die wende im ich; Moser Schlattingen Schweiz.
- Kümpel W.: Selbsterkenntnis; MVG Landsberg
- Kurt H.: Menschenkenntnis auf einen Blick; Ariston Genf.
- Lapide P.: Ist die Bibel richtig übersetzt 1 und 2; GTB Gütersloh.
- Lay R.: Dialektik für Manager, Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr; Langen Müller/Herbig München.
- Lay R.: Die Macht der Wörter, Sprachsystematik für Manager; Langen Müller/Herbig München.
- Lay R.: Führen durch das Wort, Fremd- und Eigensteuerung, Motivation Kommunikation; Rohwohlt Reinbeck.
- Lay R.: Wie man sich Feinde schafft; Econ Düsseldorf Wien New York Moskau.
- Macharzina K. und M.J.Oesterle:  
Internationalisierung und Organisation unter besonderer Berücksichtigung europäischer Entwicklungen; in Ch. Scholz und J. Zentes (Hrsg.) Strategisches Euro - Management, Stuttgart
- Macharzina K., Unternehmensführung, Konzepte - Methoden – Praxis; Gabler Wiesbaden 1993
- Macharzina K. und Oesterle M Handbuch Internationales Management Gabler Wiesbaden.

- Management Enzyklopädie: Moderne Industrie / Dummer Landsberg.
- Maxeiner D. und M. Miersch: Lexikon der Öko Irrtümer; Piper München
- Microsoft: Encarta elektronisches Lexikon
- Mohr Uni Freiburg Biovalley Lörrach Vortragsmanuskript 2001
- Murphy J.: Die Macht des Unterbewusstseins; Ariston Genf.
- Oertle H.: Das Informationswesen im Export - Marketing von Investitionsgütern Diss. St. Gallen
- Obhoven M.: Die Magie des Powerselling, Die Erfolgsstrategie für perfektes verkaufen; MI Landsberg.
- Peale N.V.: Die Kraft des positiven Denkens; Oesch Zürich.
- Pease A. und B.: Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken; Econ Ullstein List München.
- Petr. J.: Journal Scientia Agriculturae Bohemica; Tschechische Universität Prag Suchdol.
- Plack A.: Die Gesellschaft und das Böse; List München.
- Plate R.: Agrarmarktpolitik 1 und 2 BLV München Basel Wien.
- Pöppel E.: Lust und Schmerz; Über den Ursprung der Welt im Gehirn; Goldmann München.
- Probst G. ST. Raub und K. Romhardt: Wissen managen; Gabler Wiesbaden.
- Porter M.E.: (HRSG.) Globaler Wettbewerb, Strategien der neuen Internationalisierung; Gabler Wiesbaden.
- Raupp M.: Möglichkeiten der Prognose der Schlacht-schweineproduktion Hohenheimer Diss. 1973.
- Raupp M.: Neue Herbizide und Fungizide aus dem Haus CIBA - GEIGY (bulgarisch). Plovdiv.

- Raupp M.: Marketing im landwirtschaftlichen Beschaffungsmarkt unter besonderer Berücksichtigung der Informationsgewinnung und deren Verarbeitung. Vorlesungsmanuskript Agrarmarketing - Tschechische Universität Prag - Suchdol.
- Raupp M.: Agrarforschung und Ethik im Wandel der Zeit, Vorlesungsmanuskript Agrarmarketing und Ethik; Tschechische Universität Prag – Suchdol.
- Raupp M: Theoretical and Practical Aspects of the Elements of “Marketing Mix” Prague / Moscow / Basel.
- Raupp M.: Agrarmarketing in Osteuropa im Wandel der Zeit , Sommerakademie an der Universität Hohenheim 1995; Universität Prag - Suchdol; 1995.
- Raupp M: Theoretical and practical aspects of Marketing for crop protection products. Vorlesungsmanuskript Agrarmarketing - Tschechische Universität Prag – Suchdol 1996-2001.
- Raupp M.: Managementbezogene und organisatorische Anforderungen der Exportstrategie, in: K. Macharzina / M-J. Österle (Herausgeber) Handbuch Internationales Management Gabler Wiesbaden.
- Raupp M.: Verkauf von Produkten und Meinungen; Vorlesungsmanuskript Agrarmarketing - Tschechische Universität Prag - Suchdol.
- Raupp M.: The debate Concerning the Effect of Bioinformatics on Food production. Scientia Agriculturae Bohemica CZU-Prague 2001.
- Schoch R.: Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess. Winterthur
- Sommer V.: Lob der Lüge, Täuschung und Selbstbetrug bei Mensch und Tier; Beck München.
- Scholl-Latour P.: Unter Kreuz und Knute, Russische Schicksalsstunden; Bertelsmann München.
- Stackelberg K.G. von: der ferngelenkte Mensch; Dummer München

- Steigrad H.: Das große Buch der Graphologie; Bassermann Niedernhausen.
- Stützel W.: Marktpreis und Menschenwürde, Bonn aktuell Stuttgart.
- UBS Basel Schweiz: Materialien für Praktiker zum Dokumentargeschäft, Akkreditive, etc. Basel .
- Walther D.: Vortrag beim Rotary Club Lörrach 2000.
- Wendt H. und N. Loacker HRG: Kindlers Enzyklopädie: Natur- und Geisteswissenschaften der Menschheit; Kindler Zürich.
- Weimer A. und W.: Mit Platon zum Profit; FAZ Frankfurt.
- Winkel h. Hrsg: Geschichte der Naturwissenschaften in Hohenheim Thorbecke Sigmaringen.
- Zielke W.: Geben und Nehmen , sich durchsetzen in Diskussion und Verhandlung; MI München.
- Zielke W.: Handbuch der Lern-, Denk- und Arbeitstechniken; MI München

## Der Autor



Prof. Dr. Manfred G. Raupp

Geboren und aufgewachsen in Staffort Landkreis Karlsruhe. Ausbildung und Studium in Landwirtschaft, Agrartechnik, Ökonomie und Management in Karlsruhe-Augustenberg, Nürtingen, Stuttgart-Hohenheim und Fontainebleau.

Manager und Unternehmer in der Life Science Industrie, u.a. Geschäftsleiter Saatgut der CIBA-GEIGY Deutschland, Vertriebsmanager Agrochemikalien, Region Osteuropa und Zentralasien der Ciba-Novartis Basel Schweiz,

Geschäftsführer der madora bioinformatik Lörrach; Inhaber der DR.RAUPP E.K. International Trade & Consulting. Berater und Trainer in Marketing und Vertrieb für staatliche Organisationen und Industrie, als EU-Berater registriert.

Seit 1989 Lehrbeauftragter bzw. Gastprofessor für Verkauf und Marketing an der Tschechischen Zemedelski Universität in Prag - Suchdol.