

# 1. Einleitung

## 1.1. Warum das DIVA-System?

Freitagmorgen, in einem Kongress-Hotel, irgendwo in Deutschland. Ein Software-Anbieter hat potenzielle Kunden zu einer Hausmesse eingeladen. Neue Programmversionen sollen vorgestellt werden. 15 Interessenten sind erschienen. Nach einer kurzen Eröffnung durch den Geschäftsführer legt der erste Redner los. Er stellt sich kurz vor. Ehe sich das Publikum versieht, wird es mit Powerpoint-Folien zu den neuen Produktfeatures bombardiert. Der Redner ist derart mit sich und seinem Produkt beschäftigt, dass er die Zuhörer kaum wahrnimmt. Am Ende seiner 20-minütigen Präsentation richtet er sich erstmals an das Publikum: „Haben Sie irgendwelche Fragen an mich?“ Keiner hat eine Frage. Er bedankt sich für die Aufmerksamkeit, bekommt einen kurzen Höflichkeitsapplaus und tritt artig zu seinem Platz. Kennen Sie das auch? Haben Sie solche oder ähnliche Präsentationen schon über sich ergehen lassen müssen? Oder ertappen Sie sich gerade bei dem Gedanken, dass Ihre eigenen Kundenpräsentationen nach einem ähnlichen Muster ablaufen?

Seit über zehn Jahren führe ich Kommunikationstrainings für beratungsintensive Branchen durch und habe mit zahlreichen Seminarteilnehmern gearbeitet. Dabei ist mir klar geworden: Der Erfolg einer Kundenpräsentation beruht weniger auf dem Inhalt - Fachkompetenz und gute Produkte setzt der potenzielle Kunde in der heutigen Zeit einfach voraus. Viele Verkäufer und Berater meinen jedoch, ein gutes Produkt, mit vielen bunten Folien präsentiert, reiche aus, um ihre Zuhörer zu überzeugen und neue Aufträge an Land zu ziehen. Vielmehr geht es darum, spannend und begeisternd zu präsentieren - und so beim Kunden einen Bedarfspark zu zünden. Wirkungsvolle Überzeugung ist das Ergebnis unterschiedlicher Faktoren wie z.B. die Persönlichkeit des Redners und des Zuhörers, der Nutzen der angebotenen Leistung und die Reputation des Anbieters.

Das vorliegende Buch basiert auf bewährten Erkenntnissen zur wirksamen Beeinflussung von Menschen. Dazu habe ich eine Methode entwickelt, die Sie auf dem Weg zu professionellen und überzeugenden Kundenpräsentationen (und -gesprächen) unterstützt. Viele Aspekte dieser Methode werden Ihnen vertraut sein. Andere brechen mit den alten Regeln, die Sie aus vielen Vorträgen und Büchern kennen. Darauf angesprochen werden viele Ihrer Kollegen jetzt sagen:

„Aber das haben wir immer so gemacht!“ oder „Das haben wir noch nie so gemacht!“ Möchten Sie wie alle Anderen präsentieren? In diesem Fall sollten Sie dieses Buch schließen und schnell umtauschen oder verschenken. Oder wollen Sie einen Präsentationsstil entwickeln, der sich positiv von anderen Rednern abhebt? Dann ist dieses Buch für Sie genau richtig. Mit dem DIVA-System erfahren Sie Schritt für Schritt, wie Sie...

- Ihre Kundenpräsentationen systematisch vorbereiten,
- von Beginn an Aufmerksamkeit erzielen,
- gezielt Interesse wecken und die Vorteile Ihres Angebotes herausstellen sowie
- Ihre Präsentationen wirkungsvoll beenden.

Sie werden deutlich mehr Wirkung und damit Abschlüsse erzielen. Aber auch wenn Sie andere Zielgruppen (z.B. Kollegen, Vorgesetzte, Personalverantwortliche) von Ihrem Anliegen überzeugen wollen, hilft Ihnen das DIVA-System weiter. Ziel dieses Buches ist eine langfristige und dauerhafte Veränderung Ihres Verhaltens bei Präsentationen und anderen Situationen im beruflichen Alltag. Das setzt Geduld und die Bereitschaft voraus, sich schrittweise zu einem professionellen Redner zu entwickeln. Es gilt:

**Das DIVA-System kann Ihnen Türen öffnen. Durchgehen müssen Sie selbst!**

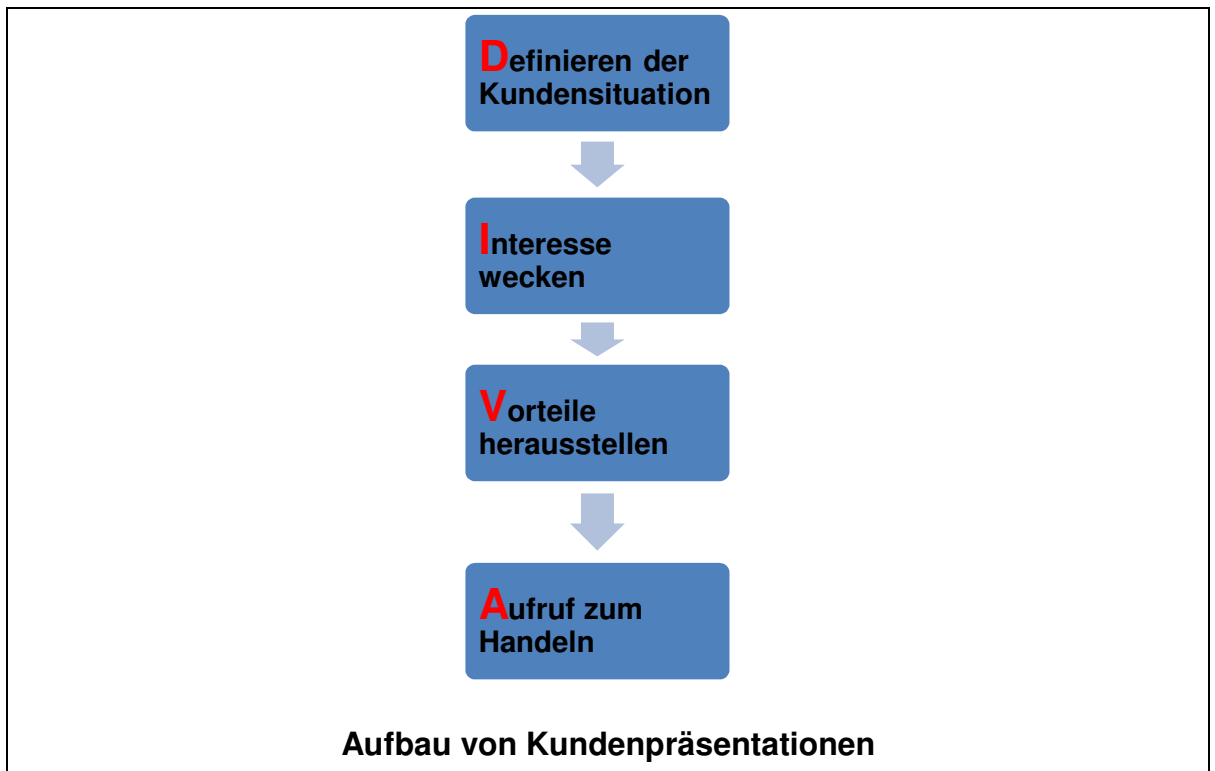
Wenn Sie die Methoden in diesem Buch systematisch und kontinuierlich umsetzen, werden Sie sie verinnerlichen und eines Tages wie selbstverständlich einsetzen. Sie entwickeln „unbewusste Kompetenz“. Darüber hinaus entwickelt sich auch Ihre Persönlichkeit in positiver Weise: Sie werden noch selbstsicherer, offener und überzeugender auftreten. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg und Spaß beim Erarbeiten und Umsetzen des DIVA-Systems.

**Treten Sie ins Rampenlicht!**

**Rhetorik können Sie lernen!**

## 1.2. Ablauffehler in Kundenpräsentationen

Die Kundenpräsentation ist eine besondere Form der Überzeugungsrede: Ziel ist es, dass sich die Zuhörer (Interessenten oder Kunden) von den Vorteilen einer Geschäftsbeziehung mit Ihnen überzeugen. Das **DIVA-System** besteht aus vier Phasen und ist der rote Faden für Ihre Kundenpräsentationen:



Dahinter steckt folgender Grundgedanke:

- Um sich im gewünschten Sinne zu verhalten, benötigt der Zuhörer einen deutlichen Handlungsaufruf.
- Um Ihrem Handlungsaufruf bewusst zu folgen, muss er die Vorteile Ihres Angebotes in Relation zum Wettbewerb erkennen.
- Um die Vorteile Ihres Angebotes wahrnehmen zu können, muss er sich für Ihre Lösung interessieren.
- Um sich für Ihre Lösung zu interessieren, muss er seine aktuelle Situation erkennen.

Dies sind die typischen **Ablauffehler**, die in Kundenpräsentationen immer wieder auftreten:

## Ablauffehler Nr. 1: Mit der Tür ins Haus fallen

<b>Definieren der Kundensituation</b>	Interesse wecken	Vorteile herausstellen	Aufruf zum Handeln
---------------------------------------	------------------	------------------------	--------------------

Der erste Ablauffehler ist zugleich auch der häufigste: Der Redner begrüßt das Publikum, stellt sich und sein Unternehmen kurz vor. Anschließend präsentiert er sein Produkt und eine ausführliche Agenda - Spannung pur... Stellen Sie sich folgendes vor: Sonntag, 20.15 Uhr. Sie sitzen vor dem Fernseher und erwarten mit freudiger Spannung den Tatort. Da begrüßt Sie die Sprecherin mit den Worten: „Meine Damen und Herren, herzlich willkommen zum Tatort im Ersten. Der Mörder ist diesmal der Gärtner. Ich wünsche Ihnen gute Unterhaltung...“ Für das Publikum ist es ein weiterer Redner, der es genauso macht wie 100 andere auch: Er spricht zunächst von sich und seinem (sehr erfolgreichen) Unternehmen. Dann lässt er sein Thema raus - und raubt mit einer detaillierten Gliederung auch noch den letzten Rest an Spannung.

Selbst wenn das Thema Ihrer Präsentation bekannt ist: Führen Sie das Publikum mit einem spannenden Einstieg zu Ihrem Anliegen - machen Sie es neugierig. Stellen Sie Ihre Zuhörer in den Mittelpunkt, und nicht sich selbst und Ihr Produkt. Informationen zum Produkt erhält das Publikum noch früh genug.

👉 Machen Sie das Publikum neugierig!

## Ablauffehler Nr. 2: ZDF unterschlagen

Definieren der Kundensituation	<b>Interesse wecken</b>	Vorteile herausstellen	Aufruf zum Handeln
--------------------------------	-------------------------	------------------------	--------------------

Der zweite Ablauffehler tritt eher selten auf: Der Redner steigt in die Präsentation ein und leitet schnell zur Nutzenargumentation über, ohne hinreichend auf die Produktfakten einzugehen. Aber: Das Publikum benötigt als Entscheidungsgrundlage ein wenig Realität über Ihre angebotene Leistung. Wie soll es die Vorteile einer Lösung abwägen, wenn ihm die dafür notwendigen Zahlen, Daten und Fakten („ZDF“) vorenthalten werden? Präsentationen, in denen schnurstracks der Kundennutzen dargeboten wird, führen gerade bei Experten im Publikum zu Widerständen: Er fühlt sich überfahren von all den Nutzenargumenten zu einem Produkt, das er nicht kennt.

👉 The more you tell, the more you sell.

Vorsicht: Diese Regel darf Sie nicht zu dem Irrglauben verleiten, den Zuhörer mit Informationslawinen zu überrollen. Die Informationen müssen interessant, d.h. auf seine aktuelle Situation zugeschnitten und verständlich sein - kein Verkäuferlatein, kein Fachchinesisch.

### **Ablauffehler Nr. 3: Die Produktprofessoren-Falle**

Definieren der Kundensituation	Interesse wecken	<b>Vorteile herausstellen</b>	Aufruf zum Handeln
--------------------------------	------------------	-------------------------------	--------------------

Hier kommt der Klassiker zahlloser Kundenpräsentationen und -gespräche: Das Produkt mit all seinen Eigenschaften und Varianten wird in den Mittelpunkt der Präsentation gestellt. Der Produktprofessor leidet an „Verkäufer-Kurzsichtigkeit“: Er liefert auf Teufel komm raus beeindruckende Produktfakten und Beweise für das „Besserein“ seiner Lösung (meist mittels Powerpoint). Dabei lässt er jedoch die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme seiner Zuhörer außer Acht. Im Ergebnis kommt es beim Interessenten häufig zu einer geistigen Abwehrreaktion: Er bedankt sich und tröstet den Verkäufer mit ein paar weiteren Floskeln („Wir werden Ihren Vorschlag intern prüfen.“) Der Grund ist einfach: Für den Kunden steht nicht das Produkt mit seinen Eigenschaften im Vordergrund, sondern der daraus resultierende Mehrwert.


👉 Der Kunde kauft kein Schwein an der Kordel, sondern ein duftendes Schnitzel in der Pfanne.

### **Ablauffehler Nr. 4: Chronische Abschlusschwäche**

Definieren der Kundensituation	Interesse wecken	Vorteile herausstellen	<b>Aufruf zum Handeln</b>
--------------------------------	------------------	------------------------	---------------------------

Viele Redner machen zunächst alles richtig: Sie treten von Beginn an souverän auf und machen das Publikum mit einem spannenden Einstieg neugierig. Dann präsentieren sie eine zugeschnittene Lösung und deren Nutzen für das Publikum. Anschließend bedanken sie sich für die Aufmerksamkeit und sprechen die Hoffnung aus, dass ihre Präsentation die Erwartungen des Publikums erfüllen konnte. Für eventuelle Fragen stehen sie gerne zur Verfügung. Das Publikum

applaudiert artig, und der Geschäftsführer bedankt sich noch einmal für den „interessanten Vortrag“. Doch das Ziel Ihrer Präsentation ist der Abschluss - entweder jetzt oder später! Viele Redner vergessen, dem Zuhörer am Ende ihrer Präsentation zu sagen, was er jetzt tun soll.

 Beenden Sie Ihre Kundenpräsentationen mit einem klaren Handlungsaufruf!

Sie sehen: Im Zuhörer laufen psychologische Prozesse ab, die ihn am Ende Ihrer Präsentation den Daumen senken oder heben lassen. Die Fehler, die diesen Entscheidungsprozess zu Ihren Ungunsten beeinflussen können, lauern an ganz unterschiedlichen Stellen.

## 2. Grundlagen für überzeugende Kundenpräsentationen

### 2.1. Das rhetorische Dreieck

Auf unserem Planeten leben inzwischen über sieben Milliarden Menschen. Fast jede ihrer Handlungen dient eigennützigen Zwecken, um das eigene Überleben zu sichern. Auch in der Kommunikation verfolgen die Beteiligten bestimmte **Absichten**. Beispiele:

- Eltern wollen ihre Kinder vor Verkehrsunfällen schützen, indem sie immer wieder auf die Gefahren des Alkohols am Steuer hinweisen.
- Die „Erfolgsgeschichten“ innerhalb einer Männerrunde in der Kneipe haben den Zweck, sich selbst in einem guten Licht darzustellen („der Hecht im Karpfenteich“).
- Altruisten wie Mutter Theresa bekommen für ihre Taten das gute Gefühl, etwas Besonderes für Andere geleistet zu haben.
- Small Talk mit Kunden vor einem Beratungsgespräch dient v.a. dem Zweck, eine persönliche Beziehung zum Gesprächspartner herzustellen und so die Abschlusschancen zu erhöhen.
- Ein Fachvortrag beinhaltet nicht nur die sachgerechte Informationsvermittlung. Der Redner will immer auch einen souveränen und überzeugenden Eindruck von seiner Persönlichkeit erzeugen.

☞ Kommunikationsregel: Es gibt keine absichtsfreie Kommunikation. Jede Interaktion dient einem bestimmten Zweck.

Es gibt keine Ausnahmen von der **Kommunikationsregel**. Sie gilt besonders für Kundengespräche und -präsentationen. Generell gilt: Wenn ein Sprecher beabsichtigt, Andere zu einem bestimmten Denken oder Handeln zu bewegen, liegt **Beeinflussung** vor. Beeinflussung findet in Form von Überredung oder Überzeugung statt. Die Grenze verläuft fließend. **Überredung** richtet sich meist gegen die Interessen des Anderen, erfolgt unter Druck und hat allenfalls eine kurzfristige Wirkung, wenn dieser sein „Ja“ anschließend bereut (z.B. Kauf eines Gebrauchtwagens oder Abschluss einer Versicherung). Eine klassische Win-Lose-Situation, von der nur eine Seite profitiert. So haben häufig eingesetzte Hochdruck-Verkaufstechniken viel zum negativen Image des Vertriebs beigetragen.

Demgegenüber zielt **Überzeugung** darauf ab,

- die eigenen Absichten mit denen des Interessenten in Einklang zu bringen,
- auf offensichtlichen Druck zu verzichten und sein Gegenüber frei entscheiden zu lassen sowie
- durch ein vertrauenswürdiges (und in vielen Fällen auch unverwechselbares) Auftreten eine langfristige positive Erinnerungswirkung zu erzielen.

Dazu eine kleine Geschichte, nachzulesen in dem Buch „Anekdoten, Geschichten, Metaphern für Führungskräfte“ von Matthias Nöllke: Ein Mann erwirbt bei einem französischen Kunsthändler ein Bild für 10.000 Francs. Der Kunde fragt: „Kann ich das Bild zurückbringen, wenn es meiner Frau nicht gefällt?“ „Ja, selbstverständlich“, antwortet der Händler. Wenige Tage später steht der Kunde mit dem Bild im Laden. „Meine Frau kann sich mit dem Bild nicht anfreunden. Der Kunsthändler wendet sich an einen Mitarbeiter: „Zahlen Sie dem Herrn bitte 12.000 Francs aus.“ „Aber ich habe doch nur 10.000 Francs dafür bezahlt“, wendet der Mann ein. Darauf der Händler: „Ich weiß, aber seitdem ist der Wert dieses Bildes gestiegen.“ Der Kunde zögert kurz und verlässt dann mit dem Bild das Kunstgeschäft. Die Anekdote zeigt, wie der Kunsthändler durch eine kundenorientierte Sicht, Verzicht auf Verkaufsdruck und ein Vertrauen weckendes (und unübliches) Verhalten doch noch einen Abschluss erzielt. Er nimmt den Standpunkt seines Kunden ein und fragt sich: „Was bringt den Kunden dazu, das Bild zu behalten?“ Das Hauptmotiv des Kunden ist die Wertsteigerung - er sieht das Bild vor allem als eine finanzielle Investition an.

Echte Überzeugung setzt also voraus, die eigenen Ziele mit den Bedürfnissen und Wünschen seines Gegenübers in Einklang zu bringen. Sie ist ein schwieriges Unterfangen, da...

- eine Vielzahl von oft gegensätzlichen Antriebskräften das Denken und Handeln steuern (z.B. Kostensenkung vs. Prestigestreben),
- Menschen gegenüber erkannten Beeinflussungsversuchen grundsätzlich skeptisch sind,
- Bedürfnisse nicht immer bewusst wahrgenommen werden; manche Antriebskräfte des Handelns sind tief im Unterbewusstsein verborgen,
- wir von Natur aus träge sind, wenn es darum geht, eingefahrene Denk- und Verhaltensroutinen zu ändern (der Mensch ist ein Gewohnheitstier),
- jedes Individuum andere Motive hat bzw. auf einer anderen Sprosse der Bedürfnisleiter steht (z.B. in einem Einkaufsgremium).



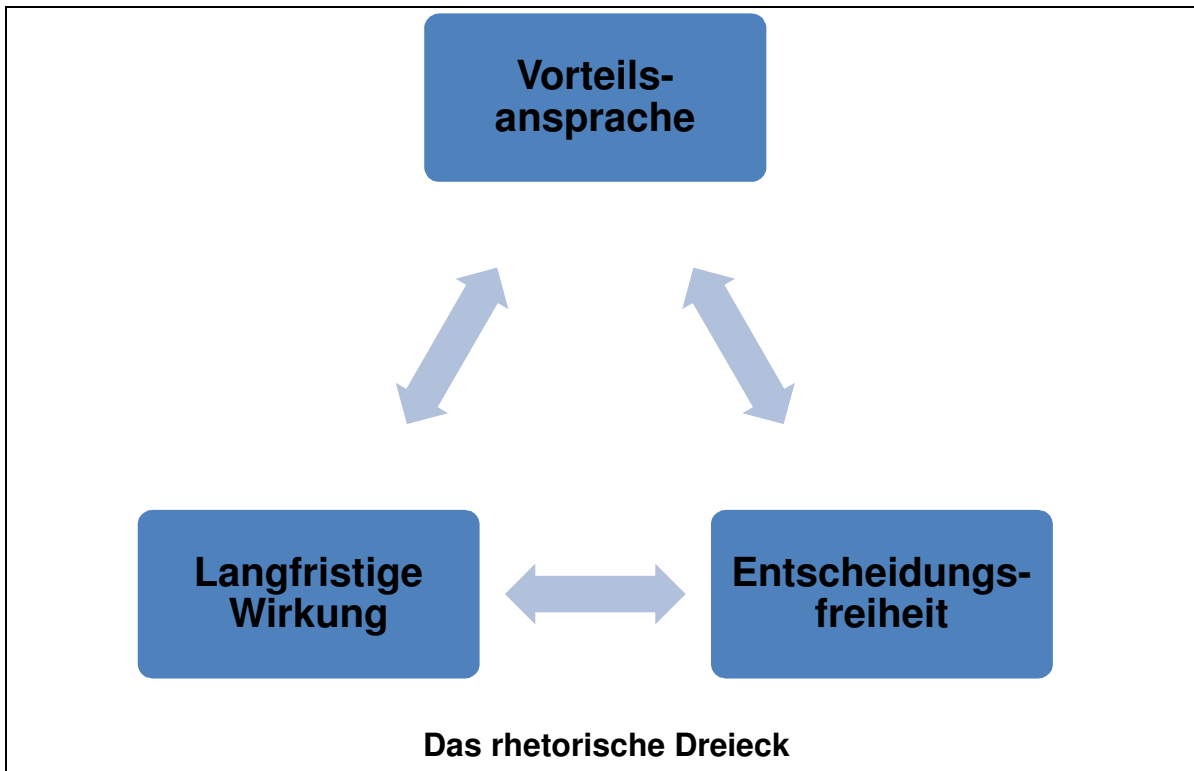
Allzu gern lassen wir uns von der Vorstellung leiten, beim Gegenüber nur ein paar Knöpfe drücken zu müssen. Erfolgreiche Überzeugung hängt jedoch nicht nur vom Sender, sondern vor allem vom Empfänger ab. Und den können die unterschiedlichsten Motive antreiben, z.B. finanzielle Sicherheit, Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Anerkennung.

👉 Jeder Jeck ist anders. (aus dem Kölschen Grundgesetz)

Es gibt kein Standardvorgehen, um Andere zum gewünschten Verhalten zu bewegen. Hinzu kommt: In Wahrheit können Menschen nicht überzeugt werden. Vielmehr überzeugen sie sich selbst von einer Idee, einem Produkt oder einer Dienstleistung, wenn sie sich davon einen Vorteil versprechen, das Auftreten des Sprechers als vertrauenswürdig empfinden und das Gefühl haben, sich frei entscheiden zu können. Die systematische und **faire Beeinflussung** von **Kunden** vollzieht sich somit im Spannungsfeld von drei Faktoren (das „**rhetorische Dreieck**“):

- **Vorteilsansprache:** Menschen sind nur dann für ein Anliegen empfänglich, wenn sie annehmen, dass es ihnen einen Vorteil bringt. Hier ist die Fähigkeit gefragt, die diesem Vorteil zugrundeliegenden Motive zu erkennen und als erfüllbar anzusprechen. Seien Sie sich auch über Ihre eigenen Ziele im Klaren, aber reden Sie nicht darüber. Es sei denn, Sie legen dar, wie beide Seiten von einem Geschäft profitieren.
- **Langfristige Wirkung:** Beispiel Kundenpräsentationen: Monoton vortragende Redner, Folienschlachten, unendliche Informationslawinen, Zahlenfriedhöfe... 90 % aller Präsentationen werden vom Kunden als langweilig empfunden - sie sind aus seiner Sicht komplett austauschbar. Folge: Die Zuhörer schalten ab. Soll ein Redebeitrag einen dauerhaft positiven Eindruck erzeugen, muss der Redner vertrauenswürdig wirken und sich zugleich von den Heerscharen an Produktprofessoren, Missionaren, Dampfplauderern und Powerpoint-Soldaten deutlich unterscheiden. Verbessern Sie Ihre Außenwirkung und lernen Sie, spannend und begeisternd zu präsentieren.
- **Entscheidungsfreiheit:** Der Empfänger einer Botschaft benötigt das Gefühl, sich frei für oder gegen eine bestimmte Position entscheiden zu können. Je mehr sich ein Kunde bedrängt fühlt, desto stärker verschließt er sich Ihren Argumenten. Diese reflexhafte Nein-Reaktion („kognitive Reaktanz“) ist fest mit seinem Gehirn verdrahtet. Als Sprecher können Sie den Entscheidungsprozess lediglich in die gewünschte Richtung lenken.

👉 Bringen Sie die Kunden dazu, aus eigenem Antrieb zu denken oder zu handeln!



Nun verwechseln viele Menschen, insbesondere Verkäufer, „überzeugend reden“ mit „viel reden“. Im Eifer des Gefechts glauben sie, ihren Standpunkt mit vielen Argumenten „objektiv“ beweisen zu können. Sie zitieren Experten oder die Bibel und berufen sich auf nicht überprüfbare Statistiken. Äußerlich scheinen die Zuhörer dem Gesagten zuzustimmen. Doch im Innern lehnen sie die Person und ihre Argumente häufig ab. Dazu der renommierte Sozialpsychologe Leon Festinger: „Jemanden mit einer Überzeugung zu ändern ist schwierig. Wenn ich ihm sage, ich bin anderer Meinung, wird er sich von mir abwenden. Wenn ich ihm Fakten oder Zahlen nenne, wird er die Quelle anzweifeln. Wenn ich an die Logik appelliere, wird er den entscheidenden Punkt nicht sehen.“

Diese Ablehnung wird auch als **Polaritätsreaktion** bzw. kognitive Reaktanz bezeichnet: Sobald eine Person ihre Entscheidungsfreiheit bedroht sieht, kommt es zu einer reflexhaften Ablehnung des Anliegens (aufgrund des Alkoholverbots für Personen unter 21 Jahren in den USA hat Alkoholkonsum gerade bei Jugendlichen eine größere Bedeutung als bei jenen, die legal Alkohol trinken dürfen). Darüber hinaus ist auch die **Erinnerungswirkung** von Worten sehr gering. Eine Studie von 1974 ergab: Nach Predigten zu den Themen „Rassendiskriminierung“ und „soziale Ungerechtigkeit“ in den USA konnten sich nur 10 Prozent der Zuhörer kurz nach der Predigt an das jeweilige Thema erinnern. Das gesprochene Wort kann dann überzeugend sein, wenn die Botschaft auf Glaubensbereitschaft trifft, von einer Autorität ausgesprochen und/oder mehrmals wiederholt wird. Aber: Wir alle haben gelernt, Worten zu