



### Mentale Barrieren

# Die Furcht vor dem Kunden überwinden

Viele Unternehmen trainieren scheinbar endlos ihre Verkäufer. Trotzdem zeigen diese im Kundenkontakt das gewünschte Verhalten nicht. Denn in den Trainings werden meist die mentalen Ursachen nicht ermittelt, warum sich die Verkäufer zum Beispiel davor scheuen, Kunden anzusprechen. Also können die mentalen Barrieren auch nicht beseitigt werden.

Von Grigor Nussbaumer\*

**V**ertriebsalltag. Ausführlich hat Key-Accountmanager Hubert Beck den Kunden über die Produkte seiner Firma informiert. Deutlich spürt er: Nun müsste ich das Auftragsformular aus der Tasche ziehen. Stattdessen vereinbart er einen Folgetermin, obwohl er weiss: Wenn ich jetzt nicht zupacke, bekommt wahrscheinlich ein Mitbewerber den Auftrag. Solche Situationen kennt jeder Verkäufer.

Selbst die routiniertesten Profis stehen im Vertriebsalltag immer wieder vor mentalen Hürden, die sie ansonsten spielerisch meistern.

Dass selbst routinierte Verkäufer zuweilen an mentale Barrieren stossen, ist kein Anlass zur Panik. Ausserdem haben die meisten Topverkäufer Techniken parat, wie sie solche Barrieren, die sporadisch auftauchen, überwinden und ihre emotionale

Stabilität wieder herstellen können. Bedenklich wird die Sache erst, wenn Verkäufer regelmässig an dieselben Barrieren stossen, die sie in ihrer Arbeit blockieren. Glücklicherweise kann sich dann schätzen, wer sich dessen bewusst ist; denn dann können die Barrieren bearbeitet werden. Oft stellt man im Umgang mit Verkäufern aber fest: Sie gelangen immer wieder an dieselben mentalen Grenzen, ohne dass ihnen diese



Bild: pixelio.de

Hierfür ein Beispiel. Als wir das Autofahren lernten, vollzogen wir das Kuppeln, Schalten und Blinken ganz bewusst. Wir waren so damit beschäftigt, diese Tätigkeiten auszuführen und zu koordinieren, dass wir in Panik gerieten, wenn unverhofft ein Hindernis auftauchte. Nach einigen Jahren Übung beherrschen wir das Autofahren wie im Schlaf. Dadurch gewinnen wir die Freiheit, beim Fahren unseren Gedanken nachzuhängen.

### **Mentale Programme steuern unser Verhalten**

Solche Programme sorgen dafür, dass wir in unserem Arbeitsalltag die nötige Routine zeigen. Jeder Juniorverkäufer, der erstmals eine Präsentation vorbereitet, wird stundenlang damit beschäftigt und trotzdem in der Präsentation unsicher sein. Bei der 100. Präsentation hingegen wird er die Vorbereitung sozusagen mit links erledigen. Denn er hat die nötige Routine und Verhaltenssicherheit entwickelt. Daraus leiten manche Personalverantwortliche ab: Unsere Verkäufer müssen die für ein professionelles Verkaufen nötigen Verhaltensmuster so lange trainieren, bis sie diese im Schlaf beherrschen. Dann zeigen sie im Kundenkontakt die gewünschte Verhaltenssicherheit.

### **Der Praxistransfer gelingt nicht**

Also schicken sie ihre Mitarbeiter immer wieder in Seminare, in denen diese zum Beispiel die Bedarfsermittlung trainieren. Doch irgendwann stellen die Personalverantwortlichen meist frustriert fest: Trotzdem zeigen meine Leute das gewünschte Verhalten nicht. Im Gegenteil: Sie machen seit Jahren dieselben Fehler. Im Training ermitteln sie zwar gezielt den Bedarf des Kunden, doch am Arbeitsplatz tun sie es nicht. Ihnen gelingt also der sogenannte Praxistransfer nicht. Hieraus ziehen viele Personalentwickler und Trainingsinstitute die Konsequenz: Das Training sollte am Arbeitsplatz erfolgen.

Diese Schlussfolgerung ist nur zum Teil richtig. Denn oft ist die Ursache, dass im Training nicht die mentalen Barrieren bearbeitet wurden, an die die Teilnehmer im Verkaufsalltag regelmässig stossen. Seit Jahren kämpfen mit diesem Problem zum Beispiel die Banken. In zahllosen Trainings versuchen sie ihren Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie ihren Kunden nach der Beratung die Finanzprodukte auch verkaufen

sollen. Zudem trainieren sie mit ihnen das Verkäuferhandwerk. Doch kaum sitzen die «Kundenberater» Kunden gegenüber, ist scheinbar alles vergessen. Warum? Die Bankmitarbeiter haben das Credo verinnerlicht: «Banker verkaufen nicht. Das machen Versicherungsvertreter. Wir sind keine Verkäufer, sondern Berater.»

### **Mentale Barrieren gezielt bearbeiten**

Untersucht man den Verkaufsprozess, dann stösst man auf zahllose angstbesetzte Barrieren, mit denen Verkäufer häufig kämpfen. Einige seien hier genannt:

- auf Kunden aktiv zugehen,
- fremde Menschen nach ihren Bedürfnissen fragen,
- das Vertragsformular zücken,
- Kunden Zusatzangebote unterbreiten,
- Kunden, die beim letzten Kontakt Nein sagten, erneut kontaktieren.

Diese mentalen Barrieren können Verkäufer meist nicht allein überwinden. Denn wenn eine entsprechende Situation auftaucht, läuft in ihnen automatisch stets dasselbe mentale Programm ab. So lange dieses nicht durchbrochen wird, nutzt das intensivste Training wenig. Für die Praxis bedeutet dies: Das Ziel jeder Trainingsmassnahme sollte es sein, den Teilnehmern zunächst ihre mentalen Barrieren bewusst zu machen und ihnen dann zu helfen, diese zu überwinden. Denn erst dann ist das Fundament gelegt, um mit ihnen die Fertigkeiten zu trainieren, die sie im Verkäuferalltag brauchen.

Das setzt voraus, dass wir die Programme kennen, die in unserem Kopf ablaufen; des Weiteren, dass wir wissen, welche dieser Programme wir wie beeinflussen können. Vereinfacht lassen sich die zahllosen Programme in zwei Gruppen einteilen: Ur-Programme und Mentale Muster.

Die Ur-Programme laufen in uns allen ab und sind das Ergebnis unserer Evolution. Sie entwickelten sich bei unseren Vorfahren, trotz Bedrohung durch Kälte, Hunger, Raubtiere sowie Krankheiten zu überleben. Diese Programme aktivieren sich selbstständig, wenn wir bestimmte Umweltreize wahrnehmen. Typische Ur-Programme sind das Flucht- oder Angriffsprogramm.

Symptome dieser Ur-Programme nehmen wir immer wieder wahr - zum Beispiel, wenn wir vor Wut zittern oder vor Aufregung feuchte Hände bekommen. Meist empfinden wir diese Reaktionen als stö-

bewusst sind. Dann zeigen sie zumeist ein Ausweichverhalten. Sie betonen zum Beispiel: «Der Kunde kann sich noch nicht entscheiden.» Dabei liegt faktisch das Problem bei ihnen.

Eine Ursache, warum Verkäufer oft mit denselben mentalen Barrieren kämpfen, ist: Unser Verhalten wird weitgehend durch vorgefertigte mentale Programme bestimmt. Diese erleichtern uns oft das Leben.

rend. Denn anders als bei unseren Vorfahren sind sie für uns heute nur noch selten von Nutzen. Oft mindern sie vielmehr unsere Lebensqualität. Ein typisches Beispiel hierfür sind Prüfungsjüngste, bei denen der Verstand auszusetzen scheint, weil ein Fluchtprogramm die Kontrolle über unser Verhalten übernommen hat.

### Mentale Muster bestimmen, wie wir reagieren

Die Ur-Programme sind zwar bei allen Menschen gleich. Trotzdem reagieren sie auf die gleiche Situation verschieden. Während ein Verkäufer beim Anblick eines schwierigen Kunden weiche Knie bekommt, reagiert ein anderer freudig auf die Herausforderung. Während ein Verkäufer beim Verlust eines wichtigen Auftrags in eine lang andauernde Depression verfällt, benötigt ein anderer nur kurze Zeit, um mit frischem Schwung den nächsten neuen Kunden zu kontaktieren.

Das unterschiedliche Verhalten resultiert daraus, dass Menschen dieselbe Situation verschieden wahrnehmen. Was für den einen eine Katastrophe ist, ist für den anderen eine Lappalie oder sogar Chance. Für diese unterschiedliche Bewertung sind die «mentalen Muster» verantwortlich. Sie sind die «Filter», durch die wir unsere Umwelt wahrnehmen. Sie bestehen unter anderem aus Glaubenssätzen, die wir im Laufe unseres Lebens verinnerlicht haben. Solche Glaubenssätze sind zum Beispiel:

- Egal, was mir passiert, irgendwie schaffe ich es schon.
- Ablehnung von anderen Menschen ist etwas Schlimmes. Ich kann sie nicht ertragen.
- Ich muss zu allen Menschen lieb und nett sein.
- Ich kann wachsen und mich verändern.
- Ich bin ein wertvoller Mensch, unabhängig davon, was andere über mich denken.

Diese Glaubenssätze sind weder beweisbar noch widerlegbar. Trotzdem gestalten sie unsere Realität, denn sie beeinflussen unsere Wahrnehmung und bestimmen unsere Reaktion auf Umweltreize. Hierfür ein Beispiel. Man stelle sich vor, ein Verkäufer hat den Glaubenssatz verinnerlicht: «Ablehnung ist etwas Schlimmes. Ich möchte von allen Menschen geliebt werden.» Wie reagiert er vermutlich auf Aufgaben wie einen Kunden zu kontaktieren, der ihm beim letzten Kontakt die kalte Schulter zeigte? Er

erlebt diese als Bedrohung und sucht nach Ausflüchten, um sie nicht wahrzunehmen. Der Glaubenssatz wirkt sich also «destruktiv» auf seine Arbeit aus.

### Destruktive Glaubenssätze durch konstruktive ersetzen

Es gibt zahllose solcher Glaubenssätze - in unzähligen Varianten. So haben zum Beispiel manche Verkäufer den Satz verinnerlicht «Man fragt fremde Menschen nicht nach privaten Dingen. Das ist indiskret.» Wie wird sich ein Bankmitarbeiter verhalten, der diesen Satz verinnerlicht hat, aber Kunden bei der Geldanlage beraten soll? Er holt entweder nicht die für gute Beratung nötigen Infos ein, oder er gebraucht dabei so oft Entschuldigungsfloskeln, dass der Kunde denkt: «Der Berater ist unsicher», und das Vertrauen in ihn verliert. Entsprechendes gilt für Verkäufer, die verinnerlicht haben: «Wer fremde Leute anspricht, ist aufdringlich». Sie haben Probleme mit der Kundenansprache.

Jeder Verkäufer hat für jede Phase des Verkaufsprozesses Glaubenssätze, die in engem Zusammenhang mit seiner Lebensgeschichte stehen - einige davon sind konstruktiv, andere destruktiv. Dabei ist die Mischung bei jedem Verkäufer eine andere. Trotzdem gibt es gewisse Sätze, die für das Training von Verkäufern besonders relevant sind: Zum einen sind für das Trainieren von Verkäufern nur die Glaubenssätze wichtig, die in Zusammenhang mit ihren Aufgaben stehen. Zum anderen wuchsen die meisten Verkäufer im selben kulturellen Kontext auf, weshalb ihr Normen- und Wertesystem Gemeinsamkeiten

aufweist. Dies führt dazu, dass bestimmte Glaubenssätze häufiger und andere seltener auftreten.

Hinzu kommt, dass auch der berufliche Werdegang zur Ausprägung bestimmter Glaubenssätze beiträgt. So sind zum Beispiel für die Versicherungsbranche, deren Mitarbeiter es gewohnt sind, im Aussendienst zu arbeiten und zu verkaufen, andere Glaubenssätze typisch als für den Banken- oder Bausektor. Dies erleichtert es, Trainings- und Coachingmassnahmen zu fokussieren. Damit diese erfolgreich sind, gilt es zunächst den Irrglauben zu überwinden: Glaubenssätze können nicht verändert werden. Dies trifft nicht zu. Denn unsere Glaubenssätze sind uns nicht angeboren. Wir haben sie erlernt. Was wir erlernt haben, können wir aber auch wieder verlernen, indem wir uns neue konstruktive Glaubenssätze aneignen.

### Gefühle sind der Schlüssel zur Verhaltensänderung

Wichtig ist es zudem, den Teilnehmern bewusst zu machen, dass auch ihr Verhalten durch irrationale und häufig destruktive Glaubenssätze beeinflusst wird. Dies entspricht nicht dem Selbstbild der meisten Verkäufer. Grund: Da diese Glaubenssätze völlig automatisch wirken, dringen sie nur selten in ihr Bewusstsein. Sie wirken wie mentale Tretminen, von denen sie nur die Explosion wahrnehmen - in Form unangebrachter und schädlicher emotionaler Ausbrüche.

In den Emotionen liegt denn auch der Schlüssel, über den unbewusst vorhandene Glaubenssätze ins Bewusstsein gehoben werden können, sodass sie bearbeitbar sind. Allen Emotionen, die Verkäufer im Kundenkontakt und bei ihren sonstigen Aktivitäten haben, liegen nämlich bestimmte Glaubenssätze zugrunde.

Indem diese Emotionen identifiziert und thematisiert werden, kann auch ermittelt werden, welche Glaubenssätze ihnen zugrunde liegen. Zudem kann analysiert werden, ob es sich hierbei um konstruktive handelt oder solche, die zu einem unangebrachten Verhalten führen. Damit ist das Fundament gelegt, um die destruktiven Glaubenssätze durch konstruktive zu ersetzen und eine nachhaltige Verhaltensänderung herbeizuführen. •

## INFO

### Mental Sales Training

Mental Sales Training (MST) - so heisst ein Trainingsprogramm, das das Institut Mental Power speziell für Verkäufer konzipiert hat, die ihre mentale Fitness erhöhen sowie ihre wiederkehrenden Hemmnisse, (gewisse) Kunden zu kontaktieren und gezielt einen Verkaufsabschluss herbeizuführen, reduzieren möchten.

Info und Kontakt:  
Tel. 41 44 252 77 11  
info@mentpower.com

\*Grigor Nussbaumer leitet das Institut Mental Power, Thalwil ZH, das unter anderem Mentaltrainer und -coaches ausbildet.