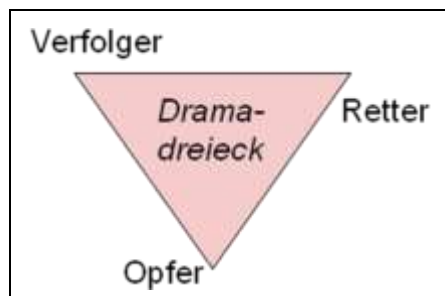


## Anregungen für den wertvollen Vertrieb „Dramen im Vertrieb“

Eine beliebte Flachserie im Vertrieb ist: Verkäufer verdienen Ihr Geld mit Reden statt mit Arbeiten. Kommunizieren zählt ja wirklich zu den wichtigsten Tätigkeiten im Vertrieb. Haben Sie schon einmal gezählt, mit wieviel Ansprechpartnern Sie pro Tag Gespräche führen, telefonieren und Emails austauschen? Die Qualität der Gespräche ist dabei sehr unterschiedlich und es ist fast schon lächerlich aufzuschreiben, dass ein gutes Gespräch zu besseren Ergebnissen führt als ein schlechtes. Trotzdem kommt es immer wieder vor, dass wir nach einem Gespräch das Gefühl haben „das war wie in einem schlechten Film“.

### 1 Modellhafte Beschreibung schlechter Gespräche

Dass es hier ein Muster gibt, entdeckte Stephen Karpman, ein amerikanischer Psychologe. Er stellte 1967 sein Drama-Dreieck vor. Mit diesem Modell werden unproduktive Gespräche beschrieben, die sich oft wie Sackgassen anfühlen.



Das „Hineinrutschen“ in so ein unproduktives Gespräch geschieht folgendermaßen: Von Anfang an oder im Laufe des Gespräches kommunizieren die Gesprächspartner nicht mehr auf Augenhöhe miteinander. Diese Schiefelage basiert dabei nicht auf Hierarchie- oder Altersunterschieden, sondern einer oder mehrere Teilnehmer haben das Gefühl, Ihnen würden „die Felle davonschwimmen“ oder „die anderen würden nicht verstehen, worum es geht“.

Der „Einstieg“ in das Drama-Dreieck geschieht unbewusst, wobei die meisten Menschen eine bevorzugte Start-Rolle haben. Das Opfer startet mit dem Gefühl, weniger stark zu sein als die anderen (-,+). Verfolger und Retter starten mit dem Gefühl der Überlegenheit (+,-). In keiner Konstellation gibt es eine Win-Win-Situation

(+,+), was ein Kennzeichen produktiver Gespräche wäre.

### 2 Situationen im Vertrieb

Wie kann dieses Modell im Vertrieb helfen? Auch Vertriebsleiter, -mitarbeiter und Kunden führen ab und zu unproduktive Gespräche. Bevor wir wieder aus dem Dramadreieck herausfinden, ist es notwendig zu erkennen, ob ein Dramadreieck vorliegt und in welcher Rolle wir selbst und die anderen beteiligt sind.

Im folgenden sind einige Beispiele aufgeführt, wie ein Verkäufer oder ein Kunde aus einer Rolle des Dramadreiecks argumentieren könnte.

Ein Vertriebsmitarbeiter, der in der Opferrolle steckt, argumentiert aus der Unterlegenheit heraus. Damit ist diese Rolle quasi besetzt und für die anderen bleibt die Rolle des Retters oder Verfolgers.

Diese Konstellation können wir daran erkennen, dass sich der Verkäufer ständig verteidigt: Er würde ja mehr verkaufen, aber:

- Lieferungen sind nicht pünktlich,
- Produkte schadhaft,
- Kunde ist viel mächtiger.

Für die Vertriebsziele, die vereinbart wurden, fühlt sich dieser Verkäufer nicht verantwortlich.

Auch Kunden können die Opferrolle einnehmen. Ein Signal dafür ist ein hartnäckiges „Ja, aber ...“:

- ... der Preis ist zu hoch.
- ... ich will ja, aber mein Chef sagt nein.

Die nächste Rolle, die wir mit Beispielen beschreiben, ist die Retterrolle. Die Basis für die Retterrolle ist, dass der Verkäufer bei sich kein Problem sieht, sondern davon ausgeht, dass der Kunde ein Problem hat. Nimmt jemand im Vertrieb diese Rolle ein, können folgende Formulierungen darauf hinweisen:

- „Herr Schmidt, die Bedienung des Produktes ist supereinfach. Ich komme vorbei und erkläre es noch einmal.“

- „Verlassen Sie sich einfach auf meine langjährige Erfahrung. Ich weiß, was Sie brauchen.“

Auch Kunden können die Retterrolle einnehmen, wenn z.B. folgendes gesagt wird:

- Mit persönlichen Ratschlägen: „Sie sehen gar nicht gut aus.“
- „Schicken Sie mir einfach Ihre Präsentation zu; das erkläre ich unserem Einkauf am besten selber.“

Nimmt ein Vertriebsmitarbeiter die Verfolgerrolle gegenüber dem Kunden ein, geschieht dies häufig aus der vermeintlichen Position der Stärke; er weiß es besser, schüchtert ein bis hin zur Demütigung:

- „Ich habe Ihnen schon immer gesagt, dass Sie mit den Konkurrenzprodukten schlecht beraten sind!“
- „Hätten Sie mal auf mich gehört!“

Auch Kunden können die Verfolgerrolle einnehmen, z.B., wenn etwas schief gegangen ist:

- „Wenn Sie mir das nicht aufgeschwatzt hätten.“
- Bei Reklamationen: „Sie haben doch keine Ahnung, welche Folgen das hat.“

Das Einnehmen der Rollen geschieht blitzschnell und unbewusst. Außerdem können während eines Gespräches die Rollen wechseln, so wird z.B. das Opfer zum Verfolger: „Ich kann ja nur nicht ..., weil Sie ständig ...“. Natürlich ist es nicht das Ziel, im Dramadreieck zu bleiben. Wie gelingt nun der Ausstieg?

### 3 Basis guter Gespräche

Der erste Schritt besteht darin, überhaupt erst einmal zu erkennen, ob ein Drama stattfinden könnte oder stattfindet und wer in welcher Rolle

mitwirkt. So bietet sich das Thema „Reklamation“ förmlich für ein Dramadreieck an. Jedes Drama benötigt nun immer mindestens zwei Personen. Wenn also der Kunde die Rolle des Verfolgers einnimmt, nehmen Sie seine unbewusste Einladung, Verfolger oder Retter zu werden, nicht an. Das hört sich einfach an, ist es aber nicht. Eine gute Möglichkeit zum Ausstieg besteht im Aktiven Zuhören und im Training solcher Situationen.

Der Wechsel in das Entwicklungs-Dreieck geschieht bewusst und aktiv. Die Gesprächspartner kommunizieren miteinander auf Augenhöhe, auch wenn Hierarchie- oder Altersunterschiede bestehen. Durch die – im wahrsten Sinne des Wortes – Gleichwertigkeit der Gesprächspartner entsteht eine echte Win-Win-Situation (+,+). Gespräche aus dem Entwicklungs-Dreieck sind erheblich produktiver und hinterlassen bei den Gesprächsteilnehmern keinen schalen Nachgeschmack. So gibt es schon direkt nach dem Gespräch bessere Ergebnisse und Sie vermeiden unangenehme Hypothesen für zukünftige Gespräche.

### 4 Weitere Infos und Quelle

Ich freue mich, dass diese Anregungen nützlich für Sie sind. Setzen Sie sich einfach mit mir in Verbindung, um dieses oder andere Themen zu vertiefen.

Wertvoller Vertrieb  
Dr.-Ing. Meike Wiarda  
Alte-Uslarer-Str. 3  
37181 Hardegsen  
Tel.: 05505-625924  
Mobil: 0173-9459296  
[info@wertvoller-vertrieb.de](mailto:info@wertvoller-vertrieb.de)  
[www.wertvoller-vertrieb.de](http://www.wertvoller-vertrieb.de)

