

Oktober/November 2008

saz  **COLLEGE**
... damit Verkaufen noch mehr Spaß macht.

Das gute Verkaufsgespräch

**Sechs Varianten
der Überzeugungskunst**

Verkaufstraining

Unsere Welt dreht sich immer schneller. Die Flut an Informationen, die täglich auf uns einströmt, steigt stetig an. So kommt es, dass wir bei unseren etwa 20.000 Entscheidungen, die wir jeden Tag mehr oder weniger bewusst fällen, gar nicht mehr alle Informationen, die uns zur Verfügung stehen, berücksichtigen können. Immer öfter basieren unsere Entscheidungen daher auf automatischen, unbewusst wirkenden Beeinflussungsmechanismen. Intuitive Entscheidungen stehen durchdachten, überlegten und abwägenden Entscheidungen gegenüber. Stellen sich intuitive Entscheidungen – auch noch im Nachhinein – als erfolgreich heraus, formen wir in aller Regel aus unseren angewendeten Verhaltensmustern mentale Faustregeln, sogenannte Shortcuts, auf die wir in unserem späteren Leben immer wieder zurückgreifen. So können wir schnell und ohne langes Nachdenken effizient auf die Anforderungen unserer Umwelt reagieren. Der Sinn und Zweck der Automatisierung unseres menschlichen Verhaltens liegt in der Entlastung unserer geistigen Ressourcen. Ist unser Gehirn weniger mit der zeitaufwendigen, detaillierten Analyse unserer Umwelt beschäftigt, stehen mehr Ressourcen für die Wahrnehmung plötzlich auftretender Ereignisse und Gefahren zur Verfügung. Bei der Beurteilung, ob die Anwendung unserer gelernten Verhaltensautomatismen in einer (Kauf-)Situation angemessen ist, beziehen wir uns häufig auf nur wenige, markante Schlüsselmerkmale.

1. Die Waffen der Einflussnahme

Verkaufsprofis machen sich die im Laufe der menschlichen Evolution bewährten Faustregeln für ihre Zwecke zunutze, indem sie bei ihren Kunden gezielt die Schlüsselreize ansprechen, die für die Aktivierung der gelernten Verhaltensautomatismen ausschlaggebend sind.

Die meisten Überzeugungsstrategien im Verkauf beruhen dabei auf psychologischen Grundprinzipien, die dem intuitiven Entscheidungsweg folgen. Die sechs wichtigsten Grundprinzipien heißen:

- Reziprozität
- Konsistenz
- soziale Bewährtheit
- Sympathie
- Autorität
- Knappheit

Jedes dieser psychologischen Prinzipien baut auf automatischen, gedankenlosen Entscheidungswegen auf, die Kunden dazu veranlassen, ohne weitere Überlegungen „Ja“ zum Kauf eines Produktes zu sagen. Die Tendenz, sich zur unüberlegten Zustimmung oder Gedankenlosigkeit ver-

leiten zu lassen, wird als Compliance bezeichnet.

Verkaufstechniken, die auf dem Compliance-Prinzip beruhen, zielen darauf ab, die automatischen Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse des Kunden nicht zu unterbrechen, ihn also nicht aus seinem „Dornröschenschlaf“ zu wecken.

2. Prinzip der Reziprozität

Die Reziprozitätsregel basiert im Allgemeinen auf dem Prinzip des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Sie verpflichtet uns im Sinne eines sozialen, harmonischen Miteinanders zur Gegenseitigkeit. Wenn uns jemand einen Gefallen erweist, sehen wir uns automatisch dazu verpflichtet, uns für diesen Gefallen mit einem Gegengefallen zu revanchieren.

Welches Funktionsprinzip verbirgt sich nun hinter dieser Regel? Wir alle haben im Laufe unseres Lebens gelernt, uns an gesellschaftlich anerkannte Regeln zu halten. Daher kann sich jeder, der schon einmal eine vergleichbare Situation vor Augen hatte, gut vorstellen, welche sozialen Sanktionen uns erwarten, wenn wir gegen die Regel der Gegenseitigkeit verstoßen. Und da niemand als selbstsüchtig, undankbar, geizig oder gar als Schmarotzer gelten möchte, haben wir uns als soziale Wesen daran gewöhnt, das Prinzip des gegenseitigen Gebens und Nehmens zu achten und uns regelkonform zu verhalten. Während Ihres Verkaufsgesprächs können Sie die Reziprozitätsregel beispielsweise durch kleine Gefälligkeiten aktivieren. So können Sie z.B. an Ihre Kunden kleine, kostengünstige Give Aways verteilen. Die Kosten für diese Gimmicks kommen mithilfe der Reziprozitätsregel über kurz oder lang sicher wieder in Ihre Kassen zurück.

Beeindruckend an der Reziprozitätsregel ist, dass Kunden sich auch dann zur Gegenseitigkeit verpflichtet fühlen, wenn Sie den Verkäufer nicht einmal sonderlich sympathisch finden. Reziprozität kann demnach das Sympathieprinzip (siehe Punkt 5) außer Kraft setzen. Die Regel klappt auch, wenn es sich bei Ihrem Angebot aus Sicht des Kunden um einen ungebeten Gefallen handelt.

Die Reziprozität wirkt dann am besten, wenn Sie den ersten Zug machen. Erweisen Sie Ihrem Kunden also einen Gefallen, **bevor** Sie ihn Ihrerseits um einen Gefallen bitten, wie z.B. die Einwilligung zum Kauf eines Produkts. Fordern Sie den Gegengefallen aber nicht penetrant ein, sondern verzichten Sie auf jeglichen Nachdruck. Ihr Kunde fühlt sich sowieso dazu verpflichtet, weil er Teil einer Gesellschaft ist, die darauf basiert, dass sozialverträgliche Verhaltensregeln eingehalten werden.

Eine Spielart der Reziprozitätsregel ist die „Tür-ins-Gesicht“- oder auch „Neuverhan-

deln-nach-Zurückweisung“-Technik. Nach dieser Technik bieten Sie Ihrem Kunden zunächst ein überaus hochpreisiges Produkt an, obwohl Sie ahnen, dass er sich dieses nicht leisten kann. Dahinter steht die Absicht, dass er Ihnen bei einem nachgeschobenen, preiswerteren Produkt den Zuschlag gibt. Wie funktioniert diese Technik? Die Möglichkeit, dass Ihr Kunde Ihr Angebot ausschlagen „durfte“, interpretiert er als ein Zugeständnis Ihrerseits (= Gefallen geben). Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er das preiswertere Angebot dann aber annimmt, um der Reziprozität gerecht zu werden.

Fazit: Versuchen Sie in Ihrem Verkaufsgespräch zunächst, ein teureres Produkt zu verkaufen. Kauft Ihr Kunde dieses, haben Sie ein gutes Geschäft gemacht. Ist es ihm zu teuer, können Sie ihm mit guten Erfolgsaussichten immer noch eine preisgünstigere Alternative anbieten.

3. Prinzip der Konsistenz

Ein weiteres psychologisches Prinzip, das auch während eines Verkaufsgesprächs greifen kann, ist das Prinzip der Konsistenz. Haben wir erst einmal eine Entscheidung getroffen, setzen wir damit gleichzeitig innere Kräfte frei, die uns zur Einhaltung einer einmal getroffenen Entscheidung drängen. Dieses Streben nach Konsistenz ist ein zentrales psychologisches Motiv. Das Konsistenzmotiv ist oft sehr stark, weil es sich für uns Menschen im Umgang mit der Komplexität unseres Alltags als sinnvoll und nützlich erwiesen hat und gesellschaftlich als Ausdruck persönlicher und intellektueller Stärke gewertet wird. Inkonsistenz hingegen wird häufig als Wankelmütigkeit oder Unzuverlässigkeit verstanden und auch als solche negativ bewertet.

Die Einhaltung bewährter Regeln und gelernter Verhaltensabläufe hat einen wesentlichen Vorteil: Indem wir diesen automatisch folgen, schonen wir unsere geistigen Ressourcen. Das Streben nach Verhaltenskonsistenz birgt aber auch Gefahren in sich, die wir nicht vernachlässigen sollten. Der damit verbundene Automatismus hindert uns oft daran, kleine, aber weitreichende Veränderungen der Ausgangslage rechtzeitig wahrzunehmen.

In Anlehnung an das Prinzip der Konsistenz sollten Sie in der Angebotsphase Ihres Verkaufsgesprächs Ihrem Kunden eine Kleinigkeit anbieten – z.B. den Erwerb eines Zusatzartikels –, wobei Sie gleichzeitig um seine Zustimmung dafür bitten. Mit dieser sogenannten „Fuß-in-der-Tür“-Technik erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit der Zustimmung zu Ihrem zweiten, größeren Angebot – z.B. einem hochpreisigen Rennrad.

Damit das Konsistenzprinzip seinen Einfluss auf das Selbstbild Ihres Kunden voll entfalten kann, sollten Sie folgende Bedingungen

beachten: Die Entscheidungskonsistenz sollte stets **aktiv**, möglichst **öffentlich**, mit **Anstrengung verbunden** und **freiwillig** sein:

- Aktiv bedeutet in diesem Fall, Ihr Kunde muss sich für den Kaufentschluss selbst verantwortlich fühlen.
- Je öffentlicher die Entscheidung gefällt wird, desto besser. Ist Ihr Kunde beispielsweise in Begleitung seiner Freunde, wird er sich konsequenter an seine einmal getroffene Kaufentscheidung halten, als wenn er sie allein getroffen hätte.
- Mit Anstrengung verbundene Entscheidungen verlangen Kunden gewisse Mühen und Kosten ab – z.B. durch das Abwägen der Vor- und Nachteile. Derart gefällte Entscheidungen wirken für den Kunden wertvoller, wodurch der Drang nach Verhaltenskonsistenz erhöht wird.
- Der Faktor Freiwilligkeit ist wichtiger, als alle drei zuvor genannten Bedingungen zusammen. Wir fühlen uns für unser Verhalten eher verantwortlich, wenn wir glauben, dieses Verhalten ohne Druck von außen gewählt zu haben. Deshalb sollten Sie während Ihres Verkaufsgesprächs jede Form von Druck unbedingt vermeiden!

Das sogenannte **Low Balling** ist eine weitverbreitete Verkaufstechnik, die sich das Prinzip der Konsistenz zunutze macht. Dabei verleitet ein anfängliches Entgegenkommen des Verkäufers den Kunden zu einer Kaufentscheidung – bis zu diesem Zeitpunkt handelt es sich also noch um ein typisches Beispiel der Reziprozitätsregel. Muss der Verkäufer im Laufe des Verkaufsgesprächs – aus welchem Grund auch immer – das ausschlaggebende Verkaufsargument aus seinem Angebot zurücknehmen oder ein negatives Argument hinzufügen, fühlen sich Kunden trotz dieses Wegfalls oder dieser Änderung aufgrund ihrer bereits getroffenen Zustimmung häufig weiterhin zum Kauf verpflichtet, auch wenn das Angebot objektiv betrachtet deutlich unattraktiver geworden ist.

4. Prinzip der sozialen Bewährtheit

Bei der Bewertung der Richtigkeit unserer Entscheidungen lassen wir uns in vielen Fällen von der Meinung anderer Menschen beeinflussen, vor allem dann, wenn wir die Angemessenheit unseres Verhaltens überprüfen wollen. Insbesondere in unsicheren und vielschichtigen Situationen, in denen sich das optimale Verhalten nicht auf den ersten Blick erkennen lässt, suchen wir verstärkt nach sozial bewährten Verhaltensmustern.

Für die Ausgestaltung Ihres Verkaufsgesprächs lässt sich daraus Folgendes ableiten: Kunden orientieren sich gerade bei Produkten, die sie selbst nicht genau kennen, gerne an Test Siegern oder den meistverkauften Produkten. Dies gilt vor allem für Einsteiger einer Sportart.

Der Verkaufs- und Motivationsberater Cavett Robert sagt dazu: „Nur 5% der Menschen sind Vormacher. Die restlichen 95% der Menschen sind Nachahmer. Diese lassen sich mehr durch die Handlungen anderer überzeugen als durch Argumente“. Und: „Je mehr Menschen eine bestimmte Idee richtig finden, umso mehr nimmt der Einzelne diese Idee als richtig wahr.“ Behalten Sie diese Zahlen immer im Hinterkopf. Je unklarer oder mehrdeutiger die Situationen werden, desto mehr verschieben sich die Zahlenverhältnisse sogar zugunsten der Nachahmer. Für Ihr Verkaufsgespräch sollte von daher gelten, dass Sie unsicheren Kunden Testieger präsentieren sollten – natürlich nur dann, wenn Sie selbst davon überzeugt sind. Mit Ihrer Überzeugung und der anerkannten positiven Bewertung des Produkts sind Kunden in der Regel dann auch eher bereit dazu, mehr zu investieren. Eine weitere Bedingung für die Wirksamkeit der sozialen Bewährtheit ist das Prinzip der Ähnlichkeit. Je ähnlicher Sie Ihrem Kunden sind, desto eher wird dieser Ihrem Rat in unsicheren (Kauf-) Situationen Folge leisten. Das Ähnlichkeitsprinzip ist aber nicht nur auf das rein Äußerliche beschränkt.

5. Prinzip der Sympathie

Die meisten Menschen befolgen Empfehlungen von Menschen, die ihnen sympathisch sind, eher als von Menschen, die ihnen weniger sympathisch sind. Wollen Sie sich dieses Phänomen zunutze machen, sollten Sie die nun folgenden Bedingungen konsequent beachten, da diese einen starken Einfluss auf Ihren Sympathiewert haben.

Attraktivität: Sind uns Menschen nicht näher bekannt, wird der persönliche Gesamteindruck häufig durch ein einzelnes, herausstechendes, positives Merkmal, beispielsweise das Aussehen, dominiert. Dieses weit verbreitete Phänomen wird als „**Halo-Effekt**“ bezeichnet. Die wissenschaftliche Forschung zeigt, dass die meisten Menschen – und dies gilt sowohl für Männer als auch für Frauen – gut aussehenden Menschen automatisch Eigenschaften wie Begabung, Freundlichkeit, Ehrlichkeit und Intelligenz zuschreiben. Diese Urteilsbildung läuft in der Regel unbewusst ab. In der letzten Konsequenz bedeutet dies, dass es attraktiven Menschen eher gelingt, uns zu einer Einstellungsänderung bzw. zu einem Kauf zu bewegen.

Ähnlichkeit: Die Attraktivität einer Person beschränkt sich dabei allerdings nicht nur auf ihr physisches Aussehen. Grundsätzlich fühlen wir uns eher zu Menschen hingezogen, die uns bezüglich Herkunft, Lebensstil, Interessen, Meinungen, Stimmungen, Charaktereigenschaften, aber auch Kleidung, Körperhaltung und Ausdrucksweise ähnlich sind. Selbstkritisch betrachtet ist dies nicht unbedingt eine positive menschliche

Eigenschaft, da wir uns damit oft der Chance berauben, Neues kennenzulernen.

Im Verkaufsgespräch sollten Sie sich darum bemühen, Ähnlichkeiten zwischen Ihnen und Ihrem Kunden herzustellen. Versuchen Sie aber nicht, Ihren Kunden auf Ihre Seite zu ziehen. Dieses Vorgehen trägt meist keine Früchte. Ähnlichkeiten können Sie erst aktiv herstellen, wenn Sie sich selbst erst einmal zurücknehmen und versuchen, die Welt durch die Brille Ihres Kunden zu betrachten.

Lob und Anerkennung: Die oben dargestellte Sympathie können Sie verstärken, indem Sie Ihrem Kunden beispielsweise kleine Schmeicheleien oder Komplimente entgegenbringen, die ausdrücken, dass Sie ihn sympathisch und wertvoll finden. Ihr Kunde wird die von Ihnen gezeigte Sympathie, sei es nun bewusst oder unbewusst, erwidern und auch Sie als Person daraufhin positiver bewerten. Dieses Vorgehen erscheint auf den ersten Blick als eine leichte Übung, aber Vorsicht, Sie müssen hier mit Maß und Ziel vorgehen. Übertreiben Sie, kann dies beim Kunden schnell zu negativen Reaktionen führen, wenn er den Eindruck gewinnt, Sie biedern sich an.

Vertrautheit: Des Weiteren richten wir unsere Sympathie gerne auf das, was wir kennen. Vertrautheit ruft unbewusst Zuneigung hervor. Auch Sie profitieren davon, wenn Sie Ihren Kunden eine vertrauensvolle Atmosphäre anbieten. Wenn Sie bei einem Kunden also einmal nicht zum Abschluss kommen sollten, verabschieden Sie ihn höflich und begrüßen Sie ihn jedes Mal, wenn er Ihr Geschäft wieder betritt. Gehen Sie unvoreingenommen auf seine Wünsche ein, so werden Sie ihm über kurz oder lang ein vertrauter Ratgeber werden.

Positive Assoziationen: Mithilfe der Technik des Konditionierens können auf sehr einfache Weise positive Assoziationen aufgebaut und verstärkt werden. Benutzen Sie z.B. während Ihres Verkaufsgesprächs häufiger das Wort „wir“, rücken Sie dadurch näher an Ihren Kunden heran. Sie vermitteln mehr Nähe, die bei Ihrem Kunden für positive Assoziationen sorgen wird.

6. Prinzip der Autorität

Wissenschaftliche Experimente der Vergangenheit weisen mehrfach den starken Einfluss von Autoritäten bzw. Experten auf unser Verhalten nach. In ethisch teilweise fragwürdigen Versuchsdesigns zeigte sich, was wir auch aus dem täglichen Leben zu Genüge kennen: Erwachsene Menschen haben eine sehr hohe Bereitschaft, die Anweisungen einer Autoritätsperson oder eines Experten zu befolgen. In den wenigsten Fällen stellen sie das Urteil bzw. die Anweisung des (vermeintlichen) Experten in Frage. Wir stellen unser eigenes Denken sozusagen ein und

folgen wie ferngesteuert den Anweisungen der Autoritätsperson. Und dies geschieht oft allein aus einem Grund: Für sehr viele Menschen scheinen Experten in ihrem Leben etwas richtiger gemacht zu haben als man selbst. Dies hat ihnen zu ihrem Expertenstatus verholfen, sei es nun aufgrund eines besonderen Wissens, einer praktischen Erfahrung oder Ähnlichem. Und weil sehr viele Menschen so denken, hat sich daraus ein allgemeingültiger Grundsatz entwickelt, den wir inzwischen mehr oder weniger verinnerlicht haben: Alles, was aus dem Mund eines angeblichen Experten kommt, bewerten wir als wertvolle Entscheidungshilfe in unsicheren Situationen.

Autoritäten kennzeichnen ihren Status in der Regel nach außen hin gut sichtbar durch sogenannte Autoritätssymbole. Das können neben Titeln (Prof., Dr., Weltmeister usw.) auch besondere Kleidungsstücke wie Anzüge oder Uniformen, aber auch Luxusgegenstände wie z.B. eine Rolex-Uhr sein. Nun möchten wir den Autoritäten nicht das Wort reden, trotzdem sollten Sie die Erkenntnisse nicht einfach über Bord werfen. Denn wenn Sie z.B. planen, sich im Team geschlossen und fachkundig Ihrer Kundschaft zu präsentieren, indem Sie z.B. Namensschilder oder T-Shirts mit einem Aufdruck des Fir-

menlogos tragen möchten, sollten Sie daran denken, dass die Qualität der dafür verwendeten Materialien und die Symbole angemessen und der Wertigkeit Ihres Warensortiments entsprechend ausgewählt werden.

7 • Prinzip der Knappheit

Alle Jahre wieder, wenn wir in der Vorweihnachtszeit all die ratlos dreinschauenden Eltern vor den leergefegten Regalen des Spielwarenhandels stehen sehen, erhalten wir einen kurzen Einblick in die faszinierende Funktionsweise des Knappheitsprinzips. Nach den Annahmen dieses Prinzips erscheinen uns Handlungsalternativen oder Produkte umso wertvoller, je weniger erreichbar oder verfügbar sie sind. Experten bezeichnen diesen Wirkmechanismus als Reaktanz. Die Reaktanztheorie besagt, dass Menschen eine einmal besessene Freiheit – wie z.B. die freie Verfügbarkeit von Informationen oder die freie Produktauswahl – nur ungern wieder verlieren und von daher verstärkt Energie aufwenden, um diese Freiheit wiederzuerlangen. Das auf der Reaktanztheorie basierende Knappheitsprinzip lässt sich analog zu der oben beschriebenen Situation im Spielwarenhandel auf Ihren Verkaufsaltag übertragen.

Mithilfe der Taktik der „kleinen Menge“ können Sie eine künstliche Warenknappheit in bestimmten Produktbereichen herbeiführen, die Ihre Kunden dazu verleitet, sich, ohne zu zögern, zu intuitiven, eingeschränkt reflektierten Kaufhandlungen hinreißen zu lassen.

Knappheit lässt sich auch durch die Technik der „begrenzten Fristen“ erzeugen. Hierbei wird für den Zuschlag eines mündlichen Angebots beispielsweise nur eine sehr kurze Bedenkzeit ermöglicht, wodurch der Kunde zu einer schnellen Entscheidung gezwungen wird.

Wie schon die vorgenannten Prinzipien ist auch das Knappheitsprinzip unter bestimmten Bedingungen besonders wirksam. Ein plötzlicher Wechsel vom Angebotsüberfluss zur Knappheit beeinflusst das Entscheidungsverhalten der Kunden beispielsweise stärker als eine permanente Produktknappheit. Als besonders wirksam hat sich das Knappheitsprinzip erwiesen, wenn die Verknappung des Produktangebots durch die gesteigerte Nachfrage entstanden ist.

Fazit: Der Wettbewerb um begrenzte (Produkt-) Ressourcen lässt nicht nur das Herz so manches Kunden höher schlagen, auch die Geldbörse sitzt dann etwas lockerer – und das nicht nur zur Weihnachtszeit.

Glossar

Compliance: Grundsätzlich ist damit gemeint, dass man Verhaltensregeln, Gesetze und Richtlinien einhält, ohne über deren Sinn oder Unsinn noch einmal nachzudenken, da man ihnen einfach eine Sinnhaftigkeit unterstellt.

Halo-Effekt: Vom Halo-Effekt spricht man, wenn von einem sichtbaren Merkmal eines Menschen (z.B. Aussehen) auf andere Merkmale geschlossen wird (z.B. Intelligenz).

Intuitiv: „Bauchentscheidungen“, die ohne langes Nachdenken getroffen werden, sind z.B. intuitiv.

Konform: Gleichförmig, eintönig. Regelkonform bedeutet „entsprechend der aufgestellten Regeln“.

Kognitiv: Ein Begriff aus der Psychologie. Kognitive Entscheidungen folgen dem Wissen, der Erkenntnis und der Erfahrung des Entscheiders.

Konsistenz: Bedeutet hier Zusammenhalt bzw. die Beibehaltung einer einmal eingeschlagenen Richtung. Einmal getroffene Entscheidungen werden aus Gründen der Konsistenz oft nicht mehr hinterfragt bzw. verändert, auch wenn Zweifel daran aufkommen.

Reaktanz: Ein Begriff aus der Psychologie. Damit ist gemeint, dass man Freiheiten oder auch Produkte besonders verteidigt bzw. stark begehrt, wenn sie drohen, verloren zu gehen.

Reziprozität: Ein Begriff aus der Soziologie, der die Gegenseitigkeit als ein Grundprinzip des menschlichen Denkens und Handelns begreift.

Sanktion: Im juristischen Sinn sind damit Strafen gemeint, die erteilt werden, wenn man sich gegen Gesetze stellt. Aber auch im zwischenmenschlichen Bereich gibt es Sanktionen, z.B. Nichtbeachtung einer Person nach Fehlverhalten.

Versuchsdesign: Versuchsanordnung

Literaturtipps

Cialdini, Robert B.: Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen.

Zweite vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Verlag Hans Huber, Bern 2002

Aktuelles dazu aus dem SAZcollege

- Kunden gewinnen mit Sympathie, Teil 1 und 2, September 2004
- Mit freundlichem Auftreten Kunden gewinnen, Februar 2005
- Emotionale Intelligenz im Verkauf nutzen, Mai 2005
- Alles Reden ist sinnlos, wenn das Vertrauen fehlt, Juli 2006
- Verkaufen mit allen Sinnen. Multisensorik erfolgreich nutzen, September/Oktober 2008

Impressum:

SAZcollege (Verkaufstraining, Warenkunde, Produktschulung etc.) dient der Information, Fort- und Weiterbildung für Verkäufer im Sport- und Bikehandel, ist ein regelmäßiger Fachservice der unabhängigen Fachzeitung SAZ und nur für Abonnenten bestimmt. Der Inhalt ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und jegliche Vervielfältigung ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Verlages sind nicht gestattet und werden strafrechtlich verfolgt.

Verlag/Herausgeber:

SAZ Verlag GmbH, Postfach 260246, 80059 München. www.saz.de

Redaktion: Dorothea Weniger, weniger@saz.de

Verantwortlich für den Inhalt dieser Ausgabe:

Oliver H. Frenzel, Diplom-Psychologe und Markenberater, Gruppe Nymphenburg Consult AG, München.

Erscheinungstermin: Oktober/November 2008.