

# Die Kunst zu argumentieren

Eine klare Argumentationsstrategie wird Sie in Überzeugungssituationen unterstützen. Dazu gehören: ein präzises Ziel, eine Adressatenanalyse, ein Argumentationsplan, das kontinuierliche Sammeln erfolgskritischer Argumente.

## Die wichtigsten Aussagen im Überblick:

- Wenn Sie andere Menschen fair und dauerhaft überzeugen möchten, benötigen Sie argumentative Kompetenz.
- Argumentative Kompetenz ist der beste Schutz gegen rhetorische Tricks und Manipulationstechniken.
- Das Handwerkszeug des Argumentierens können Sie am besten am Modell einer rationalen Diskussion erlernen.

## 1. Einführung

Wenn Sie im Verkauf und Vertrieb tätig sind, gehört der Umgang mit Menschen zu Ihrem täglichen Brot. Wie schaffen Sie es, Verkaufsgespräche und Kundengespräche immer wieder zum Erfolg zu führen? Welche Argumente benutzen Sie, um Kunden von Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung zu überzeugen?

Sicher haben Sie sich diese oder ähnliche Fragen schon mal gestellt. Insbesondere wenn der Kontakt mit Ihrem Kunden sich nicht so entwickelt, wie Sie erwartet haben. Woran liegt es, dass manche Gespräche sehr erfolgreich verlaufen und in einer anderen Situation Ihre angewandte Gesprächstaktik zu keinem positiven Ergebnis führt?

Zwei Dinge sind entscheidend: Sie benötigen zum einen eine argumentative Kompetenz, also die Fähigkeit lösungsorientiert beziehungsweise logisch zu argumentieren. Zum anderen brauchen Sie eine präzise Argumentationsstrategie. Mit beiden Aspekten beschäftigt sich dieser Beitrag.

## 2. Argumentative Kompetenz: das Handwerkszeug

Verkaufsgespräche sind Überzeugungsgespräche. Wenn wir andere Menschen von etwas überzeugen möchten, argumentieren wir. Wenn wir eine vernünftige Entscheidung für oder gegen eine Sache finden möchten, argumentieren wir. Wenn wir etwas erklären, argumentieren wir.

### Beachten Sie:

Wer professionell argumentieren will, benötigt zum einen korrekte und stichhaltige Argumente und zum anderen das Wissen und Können, um diese Argumente wirkungsvoll einsetzen zu können.

Es ist wie bei einem kompetenten Chirurgen: dieser benötigt hochwertige Instrumente wie Skalpelle und Sonden; außerdem sind Wissen und Können unerlässlich. Und genau wie die Kunst der Chirurgie, so erfordert auch die Kunst der Argumentation die sichere Beherrschung eines gewissen Handwerkszeugs

Wer mit dem Handwerkszeug des Argumentierens umgehen kann, der kann folgende Fragen beantworten:

- Was ist eigentlich ein Argument?
- Welche Bestandteile hat ein überzeugendes Argument?
- Welche Argumenttypen gibt es?
- Welche Fehlschluss-Arten und Pseudoargumente gibt es?
- Wie erkennt und vermeidet man Fehlschlüsse?

Wir alle wissen, dass gute Argumentation alleine nicht immer zum Ziel führt. Manchmal entscheiden schlicht und einfach die Machtverhältnisse darüber, welche Meinung sich durchsetzt. Manchmal führen psychologische Tricks zum "Erfolg"; manchmal gewinnt nicht das beste Argument, sondern der geschickteste Manipulator. Warum also **argumentative Kompetenz** erwerben?

**Denken Sie daran:**

Wenn Sie andere Menschen fair und dauerhaft überzeugen möchten, dann benötigen Sie korrekte und stichhaltige Argumente. Überzeugungsarbeit ist nur dann fair, wenn die Gründe, die für oder gegen eine Sache sprechen, klar und deutlich dargestellt und gewichtet werden. Nur so können der oder die Gesprächspartner die Relevanz oder Tragweite der Gründe nachvollziehen und klar beurteilen. Und ein wohldurchdachtes, klares Urteil hat im Normalfall weit mehr Beständigkeit als ein durch manipulative Tricks erzeugtes. Manipulation, unfaire rhetorische Tricks können zwar kurzfristig zum Erfolg führen, langfristig entscheidet in aller Regel aber doch die Qualität der Argumente.

Ausserdem: Argumentative Kompetenz ist der beste Schutz gegen rhetorische Tricks oder psychologische Manipulationstechniken. Wer genau weiß, worauf es bei einem stichhaltigen Argument ankommt, erkennt sofort, wenn jemand unfaire Mittel einsetzt. Ein Argumentationsprofi bemerkt diese unfairen Tricks im Ansatz und kann sich elegant dagegen zur Wehr setzen.

Worin liegt der Nutzen? Argumentative Kompetenz klärt das eigene Denken und erhöht so unsere Selbstsicherheit. Klares Denken führt zu präziser Argumentation. Präzise Argumentation vermeidet Missverständnisse, spart Zeit und schont unsere Nerven. Präzise Argumentation ist Voraussetzung für eine sach- und problemorientierte Gesprächsatmosphäre; sie ist das Fundament für dauerhafte, effiziente und wirkungsvolle Problemlösungen; sie ist eine solide Basis für Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Und gerade Glaubwürdigkeit und Vertrauen spielen auch in Verkaufssituationen eine wichtige Rolle. Denn im Idealfall entwickelt man zum Kunden eine langfristige partnerschaftliche Beziehung.

### 3. Grundlage des Argumentierens

Die Grundlagen des Argumentierens lassen sich gut am Modell einer **rationalen Diskussion** erlernen. Eine solche Diskussion kann durch eine Reihe von Spielregeln beschrieben werden, deren Einhaltung lösungsorientiertes und logisches Argumentieren fördert. Verletzungen der Spielregeln stellen Argumentationsfehler oder unerlaubte Taktiken dar.

Folgende Regeln bilden den Kern einer überzeugenden Argumentation und Diskussion:

#### 1. Regel:

Kein Gesprächspartner darf daran gehindert werden, eine bestimmte Behauptung (Meinung) zu vertreten oder zu bezweifeln. Ein klassisches Beispiel für eine Verletzung dieser Regel ist die sogenannte **Brunnenvergiftung**. Sie wird in folgendem Beispiel angewendet:

#### **Beispiel:**

Bei einer Besprechung äußert ein Teilnehmer:

"Wer diese Daten ernsthaft bezweifelt, kann nur das Ziel verfolgen, unser gesamtes Projekt zum Scheitern zu bringen."

Durch diese Äusserung sollen die anderen Diskussionsteilnehmer daran gehindert werden, eine bestimmte Position zu hinterfragen. Das entscheidende Merkmal dieser Taktik ist, dass der Gesprächspartner in seiner Position erschüttert wird, bevor er überhaupt ein Wort geäußert hat. Die gegnerische Position wird so "vergiftet", dass, sobald jemand diese Position einnimmt, er sich selbst diffamiert. Der Opponent "trinkt aus einem vergifteten Brunnen".

#### 2. Regel:

Wer eine Behauptung aufstellt, trägt die Beweislast und muss die Behauptung begründen, insbesondere dann, wenn sie bezweifelt oder bestritten wird.

Gerade in Verkaufssituationen trägt natürlich der "Verkäufer" die Beweislast für sein Produkt oder seine Dienstleistung. Er ist aufgefordert, Gründe zu liefern, warum man sich für sein Produkt entscheiden sollte.

Am besten machen Sie es sich zur Gewohnheit, Ihre Behauptungen - wenn es sich dabei um keine Selbstverständlichkeiten handelt, - stets durch gute Gründe zu stützen. Überlegen Sie also für alle Behauptungen: Ist diese Behauptung selbstverständlich? Oder sollte ich sie begründen, und wenn ja, dann wie?

Ein typischer Verstoss gegen Regel 2 ist: die aufgestellte Behauptung wird nicht begründet, sondern für selbstevident erklärt.

Wenn eine Behauptung für selbstevident erklärt wird, verwendet man die sogenannte **Evidenztaktik**.

**Beispiel:**

Bei der Pressekonferenz wird der Geschäftsführer der Flughafengesellschaft gefragt, ob die Einwände der Bürgerinitiative gegen die neue Landebahn genügend berücksichtigt worden seien. Der Geschäftsführer antwortet darauf: "Es ist völlig klar, dass die Notwendigkeit der neuen Landebahn nicht zur Debatte steht."

In der Antwort auf die Frage, benutzt der Geschäftsführer die Evidenztaktik. Diese Taktik wird angewendet, wenn man sich seiner Beweislast entledigen möchte. Wenn man nämlich etwas als völlig klar und evident hinstellt, erübrigt sich jede weitere Diskussion und Argumentation. Die Wirkung der Evidenztaktik besteht darin, den anderen in seinem Sachverstand herabzusetzen, wenn er etwas bezweifelt und bestreiten sollte, was angeblich offenkundig ist.

**Beliebte Formulierungen sind:**

- Es ist vollkommen klar, dass....
- Es kann nicht geleugnet werden.....
- Da sind wir uns doch einig, dass....

Eine mit der Evidenztaktik verwandte Taktik ist die **Garantietaktik**. Hier benutzt der Argumentierende Wendungen wie:

- Ich kann Ihnen versichern, .....
- Ich bin absolut überzeugt,.....

**Beispiel:**

Klaus sagt zum Kunden: "Ich kann Ihnen versichern, dass durch unser Produkt keine Probleme in Ihrer Ablauforganisation auftreten werden."

Klaus wendet in diesem Beispiel die Garantietaktik an, er gibt keine Begründung. Achten Sie darauf, nicht den Fehler zu begehen, sich Ihrer Beweislast auf diese Weise zu entledigen. Auch wenn Ihr Gesprächspartner nicht opponiert, wird er mit Ihrer Aussage nicht sehr zufrieden sein. Dabei entstehen diese Fehler oft nicht einmal aus Absicht, sondern aus reiner Unachtsamkeit.

**3. Regel:**

Die Begründung muss echte Relevanz für die aufgestellte Behauptung besitzen.

Typische Regelverstöße: die Begründung basiert auf nicht gerechtfertigter

Autorität, emotionalen Appellen oder irrelevanten Gründen. Im letzten Fall spricht man von der **Irrelevanztaktik**. Folgendes Beispiel illustriert diese Taktik:

**Beispiel:**

Bei Inter-Green ist geplant, Gespräche zur Ziel-Vereinbarung auf allen Ebenen einzuführen. Markus, Leiter der Forschungsabteilung, hält jedoch nichts von dieser Massnahme. Auf einer Besprechung äussert er seinen Standpunkt: "Ich bin dagegen, in unserem Unternehmen Zielvereinbarungsgespräche einzuführen. Denn ich glaube, jeder sollte selbst die Verantwortung für sich übernehmen."

Über Markus Ausführungen kann man nur staunen. Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Behauptung, dass Zielvereinbarungsgespräche nicht eingeführt werden sollten, und der vermeintlichen Prämisse, dass jeder für sich selbst die Verantwortung übernehmen sollte? Zumindest aus dieser knappen Äusserung ist nicht zu sehen, welcher Begründungszusammenhang hier besteht. An so einer Stelle ist es vernünftig zu fragen, inwiefern die genannten Gründe relevant sind. Markus Manöver kann als ein Beispiel für die **Irrelevanztaktik** betrachtet werden.

Auch im folgenden Beispiel stehen die genannten Gründe in keinem echten Begründungszusammenhang zur eigentlichen Behauptung.

**Beispiel:**

Kunde: "Sie haben davon gesprochen, dass sich durch Ihr Produkt Kosteneinsparungen realisieren lassen. Ich kann mir das noch gar nicht genau vorstellen."

Maria: "Ich kann Ihnen dazu nur sagen, unsere Kunden sind mit diesem Produkt sehr zufrieden. Sie alle bestätigen, dass enorme Kosten eingespart wurden."

Maria liefert in diesem kleinen Dialog keine Begründung für die Behauptung "Durch unser Produkt können Kosten eingespart werden". Ihre Begründung ist irrelevant. Maria weicht aus, was der Kunde natürlich merkt.

Es ist wichtig, darauf zu achten, dass die Begründungen, die man anführt, echte Begründungen für die aufgestellten Behauptungen darstellen. Fragen Sie sich also: Sind die genannten Gründe wirklich relevant?

**4. Regel:**

Eine Behauptung gilt nur dann als erfolgreich begründet, wenn in der Argumentation korrekte Argumentformen verwendet werden, die sich auf Gründe (Prämissen) stützen, die von den Diskussionspartnern als wahr oder plausibel akzeptiert werden.

Dies ist die wichtigste Regel des Argumentierens. Denn es kommt darauf an, Argumente zu finden, die die eigene Position auf korrekte Weise unterstützen.

Der Argumentationsprofi ist mit den wichtigsten Argumentformen (logische Beweise, Autoritätsargumente, Kausalargumente, Hypothesenbestätigung, etc.....) die er nutzen kann, bestens vertraut. Er kennt sowohl ihre Stärken als auch ihre Schwächen.

In Verkaufsgesprächen lassen sich eine ganze Reihe solcher Argumentformen anwenden. Zwei Beispiele sollen dies erläutern.

Im ersten Fall benutzen wir ein sogenanntes Dilemma. Ein Dilemma ist ein spezieller logischer Beweis.

**Beispiel:**

Daniel argumentiert vor dem Kunden: "In Ihrer Situation gibt es zwei Lösungsmöglichkeiten. Sie können entweder unser Produkt SMALL wählen oder unser Produkt BIG. Wenn Sie SMALL wählen, haben Sie kostengünstig eine schnelle Kompaktlösung. Wenn Sie BIG wählen, entscheiden Sie sich für ein massgeschneidertes Konzept. Sie können also zwischen einer kostengünstigen Kompaktlösung oder einem massgeschneiderten Konzept wählen. Was würde Ihnen mehr zusagen?"

Daniel benutzt in dieser Argumentation ein Argument in Dilemmaform. Es hat folgende Gestalt:

- Entweder A oder B
- Wenn A, dann C
- Wenn B, dann D
- Daher: Entweder C oder D

Wenn Sie wie Daniel ein Dilemma benutzen, um auf positive Konsequenzen oder Vorteile hinzuweisen, dann kann dieser logische Beweis ein effektives Mittel sein, um Ihre Idee, Ihren Vorschlag oder Ihr Produkt zu verkaufen. Ein Dilemma wird zu einem guten „Verkaufsargument“. Die Stärke liegt darin, dass Sie Ihrem Gesprächspartner Wahlfreiheit gewähren. Sie geben ihm die Möglichkeit, aus zwei gegebenen Alternativen auszuwählen und somit positive Konsequenzen "einzukaufen".

**Ein zweites Beispiel:**

Obwohl mit dem neuen Produkt viele Kunden gewonnen werden konnten, hat das Unternehmen NOW auch ein paar Sorgen. In den letzten zwei Monaten stiegen die Beschwerden drastisch an. Einige Kunden, vor allem Firmenkunden, hat man definitiv verloren, weil man ihnen offensichtlich nicht mehr den gewohnten Service bot. Linda, die Vertriebsleiterin, unterhält sich über diese Situation mit dem Geschäftsführer. Sie macht ihm folgenden Vorschlag: "Die Situation wird immer schlimmer. Wir müssen unbedingt etwas dagegen unternehmen. Ich finde, wir sollten ein professionelles Beschwerdemanagement einführen. Denn dadurch haben wir die Chance, unzufriedene Kunden wieder zu zufriedenen zu machen."

Den Argumenttyp, den Linda benutzt, um den Geschäftsführer von ihrer

Konklusion zu überzeugen, dass ein professionelles Beschwerdemanagement eingeführt werden sollte, nennt man **Argument der praktischen Konsequenzen**. Man benutzt diese Argumentform, um für oder auch gegen die Ausführung einer Handlung zu argumentieren, indem man auf die positiven beziehungsweise negativen Folgen dieser Handlung hinweist. Ein Argument der praktischen Konsequenzen hat folgende Form:

- Wenn A getan wird, entstehen folgende positiven/negativen Folgen.
- Daher: A sollte ausgeführt werden bzw. nicht ausgeführt werden.

In ihrer positiven Form wird diese Argumentform oft in einer sogenannten Nutzen- oder Vorteilsargumentation eingesetzt. Dabei wird für eine Handlung argumentiert, indem auf die für den Adressaten nützlichen Konsequenzen oder Vorteile hingewiesen wird.

#### 4. Eine Argumentationsstrategie entwickeln

Der zweite wichtige Aspekt bei der Kunst des Argumentierens - neben den elementaren handwerklichen Fertigkeiten - ist die Entwicklung einer Argumentationsstrategie. Dazu gehört ein klares Ziel, eine Adressatenanalyse, ein Argumentationsplan und das Sammeln von Argumenten.

##### A) Setzen Sie sich ein klares Ziel

Für Verkaufsgespräche ist es entscheidend, sich ein präzises Ziel zu setzen

Warum ist ein Ziel wichtig?

Ein präzises Ziel fördert:

<b>Klares Denken:</b>	<input type="checkbox"/> Was will ich erreichen?
<b>Rationales Planen</b>	<input type="checkbox"/> Wahl der Mittel; wie erreiche ich mein Ziel am besten?
<b>Selbstsicheres Auftreten:</b>	<input type="checkbox"/> Kein Abschweifen vom Thema. <input type="checkbox"/> Kein Verzetteln in Nebensächlichkeiten. <input type="checkbox"/> Kein "Umfallen". <input type="checkbox"/> Reduzierung der Selbstzweifel.
<b>Erfolgskontrolle:</b>	<input type="checkbox"/> Habe ich mein Ziel erreicht? <input type="checkbox"/> Was kann ich verbessern?

Beim Formulieren eines Ziels, sollten Sie folgende Fragen beantworten:

- Was genau will ich in dem Gespräch erreichen?
- Welche Herausforderungen bietet mir dieses Ziel?
- Welche Befürchtungen habe ich für das Gespräch?

## B) Machen Sie eine Adressatenanalyse

Warum ist eine Adressatenanalyse wichtig? Die Gesprächsargumentation muss auf den Gesprächspartner/Zuhörer zugeschnitten sein. Man muss daher berücksichtigen, was der Gesprächspartner glaubt und weiß und welche Interessen er hat.

### **Beispiel:**

Andrea möchte ein sportliches Auto, um ihre Freunde zu beeindrucken. Sie glaubt, dass ein sportliches Auto keine Automatikschaltung haben darf.

Wenn ich Andrea jetzt von dem Wagen X mit den Argumenten überzeugen möchte, dass X sehr sparsam, sehr geräumig und wegen der Automatik sehr benutzerfreundlich ist, dann rede ich an Andrea vorbei.

Um jemanden zu überzeugen oder ihn kommunikativ zu erreichen, muss ich also wissen, was er

- glaubt bzw. weiß
- wünscht bzw. welche Interessen er hat.

Sonst besteht die Gefahr, dass er meinen Argumenten keinen Glauben schenkt bzw. meine Argumente ihn gar nicht interessieren.

Stellen Sie sich zur Adressatenanalyse daher die Fragen:

- Was ist dem Adressaten wichtig? Welche Bedürfnisse hat er?
- Welche Meinungen, welches Wissen hat der Adressat?
- Welche Einwände könnten kommen?

## C) Arbeiten Sie einen Argumentationsplan aus

Welchen Argumentationsplan Sie entwickeln, hängt natürlich von Ihrer Adressatenanalyse und Ihrem Ziel ab. Wollen Sie jemanden nur informieren? Wollen Sie ihn zu einem Abschluss bewegen?

Eine gute Möglichkeit seine Argumentation aufzubauen, ist das sogenannte problemorientierte Argumentieren. Dieses läuft in mehreren Phasen ab:

In der ersten Phase definieren Sie zusammen mit dem Kunden seine Situation, sein Problem. In dieser Phase hören Sie gut zu und stellen Sie viele Fragen.

In Phase zwei präsentieren Sie Ihr Produkt als Lösung der Situation. Dabei begründen Sie präzise, warum Ihr Produkt eine Lösung der Situation darstellt. Bei der Begründung können Sie zum Beispiel ein Argument der praktischen Konsequenzen (siehe unser Beispiel von oben) einsetzen.

In Phase drei laden Sie den Gesprächspartner zur Diskussion und zum Meinungsaustausch ein und arbeiten auf einen Vorschlag hin, was im nächsten Schritt ganz konkret getan werden müsste.

#### **D) Sammeln Sie kontinuierlich Argumente**

Sammeln Sie Argumente, die Ihre Position stützen können. Dabei können Sie ein Leitfragensystem entwickeln, das Ihnen hilft Begründungen zusammenzutragen, die auf die Situation und die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind.

##### **Beispiele für solche Leitfragen:**

- Welchen konkreten Nutzen stiftet das Produkt für den Kunden (und möglicherweise dessen Kunden)?
- Welches Problem wird durch unser Produkt für den Kunden gelöst?
- Welche möglichen Nachteile sind mit unserem Produkt verbunden?
- Was macht unser Produkt einzigartig? Was unterscheidet es von den Produkten unserer Konkurrenten?
- Welche Erwartungen hat der Kunde an uns und unser Produkt, und wie können wir diese Erwartungen übertreffen?

Beim Sammeln von Argumenten kann es außerdem nützlich sein, sich verschiedene Argumentformen anzusehen und Beispiele daraus zu konstruieren. Diese Beispiele sollte man sich aufschreiben und sie in Gesprächen mit dem Kunden gezielt einsetzen.