

Das Kommunikationsquadrat

Grundlegende Kenntnisse über die Funktionsweise der zwischenmenschlichen Kommunikation sind unerlässlich, und zwar nicht nur im privaten Bereich, sondern ebenso für den Erfolg im Studium und im Beruf. Im Marketing, insbesondere im Vertrieb, können Kenntnisse über die Kommunikation beispielsweise zur Vorbereitung und/oder Analyse von Verkaufsgesprächen eingesetzt werden.



Dipl.-Hdl. Lars Wächter

ist Studienrat an der RFES, der Berufsschule in Fritzlar. Lehrtätigkeit: insbes. Groß- und Außenhandelsmanagement. Bevorzugte Forschungsgebiete: Handelsbetriebslehre, Geschichte der BWL.

Stichwörter: Kommunikation, Kommunikationsmodell, Kommunikationsquadrat, Verkaufsgespräch, Schulz von Thun

1. Wenn Wörter fließen

Im Einzelhandel haben Selbstbedienung und Online-Shopping zu einem Bedeutungsverlust des Verkaufsgesprächs geführt. Im Business-to-Business (B2B)-Bereich lässt sich hingegen – auch aufgrund anhaltender Konzentrationsprozesse – eine entgegengesetzte Entwicklung feststellen: Infolge der Abnahme der Anzahl der Kontakte zu den Einkäufern bei gleichzeitiger Zunahme des Wertes einzelner Aufträge gewinnen die persönliche Beratung und Betreuung der Kunden zunehmend an Gewicht (vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen*, 2002, S. 935). Welches sind die Faktoren, die für den Erfolg oder Misserfolg beim persönlichen Verkauf verantwortlich sind?

Das Gespräch ist die natürliche und älteste Form des persönlichen Austauschs. Dabei werden Informationen ausgetauscht, Bedürfnisse geäußert und dem Gesprächspartner die eigenen Wünsche, Hoffnungen, Ansichten, Meinungen usw. mitgeteilt. Ein solch partnerbezogenes Gespräch wird als **Dialog** (gr. *diálogos* = „das Fließen von Wörtern“) bezeichnet. Die Struktur des Dialogs besteht aus Frage und Antwort. Wesentlich ist dabei das Prinzip des Sich-Verständigens und Sich-Verstehens. Neben dem Inhaltsaspekt des

Dialogs ist der Beziehungsaspekt von Bedeutung, denn in Kommunikationsprozessen werden meist nur Informationen verarbeitet, die einen Bezug zu eigenen Interessen, Gefühlen und Rollen haben (vgl. *Lewandowski*, 1994, S. 223–225). In einem positiven Sinne kann ein Dialog so z.B. Gemeinsamkeit fördern. Bei einer einseitigen Kommunikation, wie z.B. einem Werbespot, ist dies nicht möglich. Hier besteht sogar die Gefahr der Manipulation, da der Empfänger der Botschaft keine Möglichkeit der Interaktion hat, d.h., er kann nicht in die Kommunikation eingreifen, Einwände vortragen oder (kritische) Fragen stellen.

Eine Besonderheit im B2B-Bereich ist vor allem darin zu sehen, dass die persönliche Kommunikation häufig nicht darauf abzielt, unmittelbar einen Verkauf der Waren zu erwirken, sondern vielmehr ein positives **Geschäftsklima** als Voraussetzung für künftige Geschäfte im Bedarfsfall zu schaffen. „Die Kommunikationsgestaltung des Großhandels dient dann vorrangig dem Zweck der Schaffung und Erhaltung eines Kontaktes zu den Marktpartnern“ (*Kysela*, 1994, S. 319). Insbesondere bei den Geschäftskunden des Großhandels wird die persönliche Kommunikation als Ausdruck von **Wertschätzung** betrachtet. In der Praxis wird dies auch daran deutlich, dass der persönliche Kontakt zur Geschäftsleitung des Großhandels häufig ursächlich ist für das Zustandekommen eines Kaufvertrages (vgl. ebenda, S. 319, Anm. 81).

2. Das Verkaufsgespräch

Das Verkaufsgespräch stellt die entscheidende Phase des persönlichen Verkaufs dar. Aus der Sicht des Marketings nimmt der **persönliche Verkauf** eine Schnittstelle ein zwischen der Kommunikations- und der Distributionspolitik (vgl. *Abb. 1*). In der Verkaufssituation entsteht eine unmittelbare soziale Interaktion zwischen Käufer und Verkäufer als Kommunikationspartner. Sie zielt nicht nur darauf ab, Informationen auszutauschen, sondern auch eine Ge-

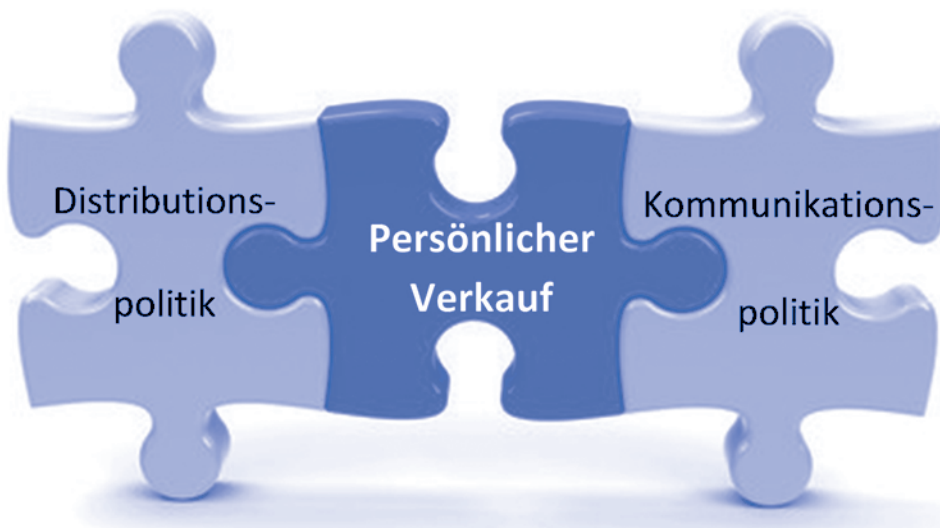


Abb. 1: Der persönliche Verkauf: Schnittstelle zwischen Distributions- und Kommunikationspolitik.

schäftsbeziehung aufzubauen bzw. zu erhalten. Das Verkaufsgespräch ist sowohl aus kommunikativer als auch aus absatzpolitischer Sicht von Bedeutung, denn „die Verkäufer sind entscheidende Bindeglieder im Kommunikationsprozess der Unternehmen mit dem Markt“ (Tietz, 1993, S. 419).

In einer persönlichen Verkaufssituation nehmen sich Käufer und Verkäufer mit allen Sinnen wahr; sie hören und sprechen unmittelbar, d.h., sie können sofort auf den Gesprächspartner reagieren. Außerdem werden auch nonverbale Zeichen des Gesprächspartners (z.B. Mimik und Gestik, Körperhaltung) wahrgenommen. Gelingt es dem Verkäufer, mit dem Käufer in einen Dialog einzutreten, können alle Beteiligten davon profitieren: Der Käufer kann seine Bedürfnisse und Erwartungen hinsichtlich Produkt und Serviceleistungen artikulieren. Er erhält vom Verkäufer Informationen über neue Produkte, technische Eigenschaften, Preise, Lieferzeiten usw. Der Verkäufer erhält Informationen vom Kunden, die für den Aufbau einer Geschäftsbeziehung bzw. die Kundenbindung bedeutsam sind. Zudem erhält er wichtige Marktinformationen, z.B. über Marktlücken, Reaktionen der Kunden und über Veränderungen der Wettbewerbssituation (vgl. Tietz, 1993, S. 419).

Da das Verkaufsgespräch „das wirksamste, aber zugleich kostspieligste Instrument der Kommunikationspolitik“ (Meffert, 1974, Sp. 893) ist, sollte dieses Instrument effizient eingesetzt werden. So muss das Verkaufspersonal nicht nur über fundierte Warenkenntnisse verfügen, damit es weiß, worüber es redet, sondern es muss auch über Gesprächs- und Argumentationstechniken verfügen, um z.B. auf Einwände des Kunden professionell und souverän reagieren zu können. Zudem sollte der Verkäufer in der Lage sein zu analysieren, warum ein Verkaufsgespräch erfolgreich verlaufen oder gescheitert ist. Dazu sind grundlegende Kenntnisse über die Funktionsweise der Kommunikation unerlässlich. Als hilfreich für die Analyse von möglichen

Kommunikationsstörungen haben sich **Kommunikationsmodelle** erwiesen.

3. Das Kommunikationsmodell von F. Schulz von Thun

Eines der populärsten Kommunikationsmodelle ist das sog. Kommunikationsquadrat des Psychologen und Kommunikationswissenschaftlers *Friedemann Schulz von Thun*. Dieses Kommunikationsmodell kann als Analysemodell der zwischenmenschlichen Kommunikation vielfältig angewendet werden und hat sich als sehr praxistauglich erwiesen.

3.1. Entstehungshintergrund

Konzipiert wurde das Modell erstmals Anfang der 1970er Jahre von *Friedemann Schulz von Thun*, *Inghard Langer* und *Bernd Fittkau*. Die drei damaligen Assistenten des Hamburger Psychologen Prof. Dr. *Reinhard Tausch* (1921–2013) sollten ein Kommunikationstraining für die Manager eines großen Mineralölkonzerns entwickeln. Da es noch kein anwendungsorientiertes Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation gab, das sie in ihren Seminaren hätten einsetzen können, entwickelten sie aufbauend auf dem **Organon-Modell** von *Karl Bühler* (1934) und den **pragmatischen Axiomen** der Kommunikation von *Paul Watzlawick* (1969) ihr eigenes Modell: Sie verbanden die drei Seiten Symbol, Symptom, Appell von *Bühler* mit dem Inhalts- und Beziehungsaspekt von *Watzlawick* (vgl. *Schulz von Thun*, 2016, S. S. 11–15) zum „Kommunikationsquadrat“.

3.2. Das Kommunikationsquadrat

Schulz von Thun geht davon aus, dass jede menschliche Äußerung (früher sprach er von Nachricht) vier Seiten aufweist:



Quelle: Schulz von Thun, 2023.

Abb. 2: Das Kommunikationsquadrat.

- Sachinhalt
- Appell
- Beziehung
- Selbstkundgabe.

Der Sender spricht – bildlich gesprochen – mit „**vier Schnäbeln**“ und der Empfänger hört die Äußerung mit „**vier Ohren**“ (vgl. Abb. 2). Kommunikationsprobleme können z.B. entstehen, wenn der Sender etwas sachlich darstellen möchte, der Gesprächspartner dies jedoch nicht mit seinem „Sach-Ohr“ empfängt, sondern mit dem „Beziehungsohr“.

Schulz von Thun (2023) erläutert die vier Seiten seines Kommunikationsquadrates so:

„Auf der **Sachebene** des Gesprächs steht die Sachinformation im Vordergrund, hier geht es um Daten, Fakten und Sachverhalte. Dabei gelten drei Kriterien:

- wahr oder unwahr (zutreffend/nicht zutreffend)
- relevant oder irrelevant (sind die aufgeführten Sachverhalte für das anstehende Thema von Belang/nicht von Belang?)
- hinlänglich oder unzureichend (sind die angeführten Sachhinweise für das Thema ausreichend, oder muss vieles andere zusätzlich bedacht werden?)

Die Herausforderung für den Sender besteht auf der Sachebene darin, die Sachverhalte klar und verständlich auszudrücken. Der Empfänger kann auf dem Sachohr entsprechend der drei Kriterien reagieren.

Für die **Selbstkundgabe** gilt: Wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von sich preis. Jede Äußerung enthält gewollt oder unfreiwillig eine Kostprobe der Persönlichkeit – der Gefühle, Werte, Eigenarten und Bedürfnisse. Dies kann explizit („Ich-Botschaft“) oder implizit geschehen. Während der Sender mit dem Selbstkundgabe-Schnabel implizit oder explizit, bewusst oder unbewusst, Informationen über sich preis gibt, nimmt der Empfänger diese mit dem Selbstkundgabe-Ohr auf: Was ist das für einer? Wie ist er gestimmt? Was ist mit ihm? usw.

Auf der **Beziehungsseite** gebe ich zu erkennen, wie ich zum Anderen stehe und was ich von ihm halte. Diese Beziehungshinweise werden durch Formulierung, Tonfall, Mimik

und Gestik vermittelt. Der Sender transportiert diese Hinweise implizit oder explizit. Der Empfänger fühlt sich durch die auf dem Beziehungsohr eingehenden Informationen wertgeschätzt oder abgelehnt, missachtet oder geachtet, respektiert oder gedemütigt.

Die Einflussnahme auf den Empfänger geschieht auf der **Appellseite**. Wenn jemand das Wort ergreift, möchte er in aller Regel etwas erreichen. Er äußert Wünsche, Appelle, Ratschläge oder Handlungsanweisungen. Die Appelle werden offen oder verdeckt gesandt. Mit dem Appell-Ohr fragt sich der Empfänger: Was soll ich jetzt (nicht) machen, denken oder fühlen?“ (Schulz von Thun, 2023).

3.3. Weiterentwicklungen

Das Kommunikationsquadrat stellt das einfache „Grundmodell“ dar, das Schulz von Thun bereits vor über 40 Jahren entworfen hat. Im ersten Band von „Miteinander reden“ (1981) analysiert er typische Störungen der zwischenmenschlichen Kommunikation und gibt Anleitungen zur Klärung von Problemen auf den vier Seiten der Kommunikation. Im zweiten Band (1989) richtet er sein Augenmerk auf die unterschiedlichen Kommunikationsstile verschiedener Menschen und entwirft jeweils auf die Stile abgestimmte Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung. Im dritten Band (1998) werden die Aspekte von Band 1 und 2 miteinander verbunden im Modell des „inneren Teams“, das Sprechen, Handeln und den Aufbau der Persönlichkeit bestimmt. Diese Kommunikationsmodelle können auf vielfältige Kommunikationssituationen angewendet und zu deren Analyse herangezogen werden. Im Folgenden soll das Kommunikationsquadrat am Beispiel eines Verkaufsgesprächs im B2B-Bereich verdeutlicht werden (vgl. Wächter, 2023, S. 263 f.).

3.4. Beispiel: Verkaufsgespräch

Ein Außendienstmitarbeiter eines Großhandelsunternehmens besucht seinen Kunden, ein mittelständisches Einzelhandelsunternehmen. Im Verkaufsgespräch sagt der Au-



Quelle: In Anlehnung an AdobeStock/Fotolia.

Abb. 3: Verkaufsgespräch zwischen Außendienstmitarbeiter (rechts) und Kunde (links).

Bendienstler zu seinem Kunden, dem Geschäftsführer des Einzelhandelsunternehmens: „Es wird höchste Zeit, dass wir Ihre Bestellungen für das Sommergeschäft aufnehmen“ (vgl. Abb. 3). Wie der Geschäftsführer auf diese Aussage reagieren wird, hängt maßgeblich davon ab, mit welchem seiner „vier Ohren“ (vgl. Abb. 2) er die Äußerung hört. Viele Aspekte, die in der Realität eine wichtige Rolle spielen, bleiben hier unberücksichtigt (z.B. ob es sich um einen ersten Besuch bei einem Neukunden handelt oder einen Folgebesuch, ob eine kurze oder langjährige Geschäftsbeziehung besteht, welcher Tonfall angeschlagen wird). Für ein grundlegendes Verständnis reicht es aus, die Aussage unter der „kommunikationspsychologischen Lupe“ zu betrachten.

Diese Äußerung kann mit Hilfe des Kommunikationsquadrats (vgl. Abb. 4) analysiert und interpretiert werden.

Sachinhalt: Wenn der Kunde noch keine Bestellungen aufgegeben hat (wahr) und die Zeitplanung für die Sommerbestellung eng ist (relevant), ist die Sachebene unproblematisch, da die Aussage wahr und relevant ist. Optimal wäre

es, wenn der Verkäufer präziser wäre und begründen würde, warum es eilig ist bzw. warum eine verspätete Bestellung problematisch wäre. Hört der Kunde die Äußerung mit seinem „Sachohr“, wird er vielleicht antworten: „Danke für den Hinweis, die Bestellung wird morgen rausgehen.“

Selbstkundgabe: Durch die Äußerung gibt der Außendienstmitarbeiter zu erkennen, dass er gut auf das Gespräch vorbereitet ist. Er ist aufmerksam und weiß, dass normalerweise der Kunde zu diesem Zeitpunkt schon längst seine Bestellungen aufgegeben hätte. Vielleicht ist der Verkäufer aber auch nervös, weil er befürchtet, dass er seine Umsatzvorgaben nicht erfüllen wird, wenn der Kunde nicht jetzt bestellt.

Beziehung: Bestenfalls besteht zwischen beiden eine gute, vertrauensvolle Beziehung und der Vertriebsmitarbeiter agiert zum Wohle und zum Nutzen seines Kunden. Möglicherweise verfügt er über (Markt-)Informationen, die der Kunde nicht hat (**Prinzipal-Agent-Theorie**). Vielleicht hält der Verkäufer den Käufer für vergesslich („Ständig muss ich ihn erinnern.“) oder für unerfahren („Seine Konkurrenten haben schon längst bestellt. Der braucht meine Hilfe.“), oder der Verkäufer nutzt seine Macht aus und ist dominant („Ich als Verkäufer entscheide hier, was und wann verkauft wird.“). Letzteres wäre aus Marketing-Sicht fatal, denn es würde dem Grundsatz widersprechen, dass der Kunde im Mittelpunkt aller Bemühungen steht. Sollte der Käufer jedoch genau diese Botschaft mit dem Beziehungsohr empfangen – selbst wenn das vom Verkäufer gar nicht so gemeint war! –, könnte dies nicht nur die Gesprächs- sondern auch die Geschäftsbeziehung schädigen. Möglicherweise wird keine Bestellung aufgegeben. Ob der Käufer die Äußerung auf dem Beziehungsohr wahrnimmt, lässt sich an seiner Reaktion erkennen. Wenn er z.B. antwortet „Wann wir bestellen, ist unsere Angelegenheit!“, sollte der Verkäufer seine Äußerung sofort klarstellen: „Selbstverständlich, ich wollte sie lediglich darauf aufmerksam machen, dass die Lieferzeit relativ lang ist.“ Dann wäre klar, dass der Verkäufer Nachteile für den Kunden vermeiden und ihn nicht bevormunden will.

Appell: Die Handlungsanweisung, die hier auch die Äußerung dominiert, ist eindeutig: „Bestellen Sie zügig!“, „Warten Sie nicht länger mit der Aufgabe der Bestellung!“. Der Kunde könnte sich dadurch überrumpelt fühlen und, wenn er dem Appell nachkommt, in der Nachkaufphase den Kauf bereuen.

Im **Ergebnis** ist die Äußerung „Es wird höchste Zeit, dass wir ihre Bestellung für das Sommergeschäft aufnehmen“ in vielerlei Hinsicht problematisch. Der Außendienstmitarbeiter hätte geschickter vorgehen können, indem er z.B. sagt: „Ihre Konkurrenten haben schon letzte Woche bestellt“ oder „Wir befürchten, dass es bei den Herstellern zu Lieferengpässen und Verzögerungen kommen wird“. Dies wäre

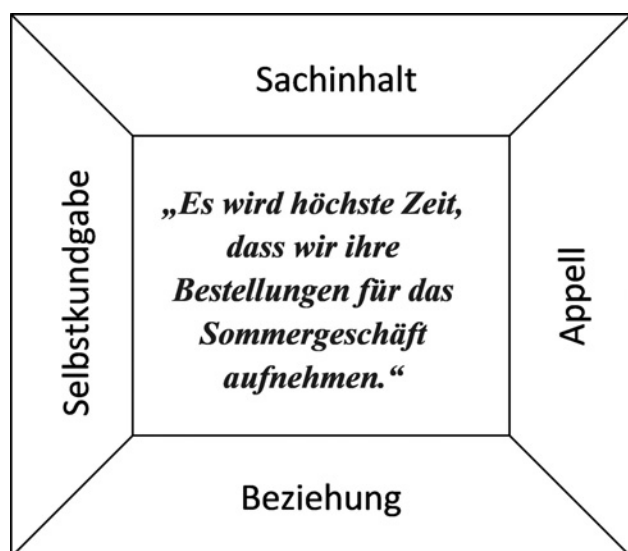


Abb. 4: Anwendung des Kommunikationsquadrats

für den Kunden eine nützliche Information, die ihn motiviert, von sich aus zügig zu bestellen. So hätte er die Entscheidung getroffen, nicht der Verkäufer! Dies könnte sich in der Nachkaufphase positiv auswirken, da der Käufer nicht das Gefühl hätte, dass man ihn überrumpelt habe.

Schulz von Thun (2016, S. 41) weist darauf hin, dass sein Kommunikationsmodell nicht dazu da sei, eine bestimmte (ideale) Redeweise vorzuschreiben. Vielmehr solle es ein Bewusstsein schaffen für die Gleichzeitigkeit der vier Kommunikationsebenen und ermöglichen, Störungen zu identifizieren und bei Bedarf die Ebene zu wechseln. Ähnlich äußern sich Winkelmann/Spandl (2023, S. 569), wenn sie im Hinblick auf das Verkaufsgespräch konstatieren: „Psychologische Kenntnisse und Erfahrungen helfen Kundenbetreuern, in kritischen Situationen die versteckten Botschaften des Gesprächspartners richtig zu deuten, klaren Kopf zu behalten und stets den Weg auf die Sachebene zurückzufinden.“

Literatur

Kysela, Kai D., Großhandelsmarketing, Bergisch Gladbach/Köln 1994 (zugl. Diss., Univ. Göttingen).

Meffert, H., Instrumente, absatzpolitische, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 887–896.

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H., Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002.

Lewandowski, T., Linguistisches Wörterbuch, Bd. 1, 6. Aufl., Heidelberg/Wiesbaden 1994.

Schulz von Thun, F., Miteinander Reden – Bd. 1: Störungen und Klärungen; Bd. 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Bd. 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Sonderausgabe, Reinbek bei Hamburg 2001.

Schulz von Thun, F., Miteinander Reden – Bd. 4: Fragen und Antworten, 6. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2016.

Schulz von Thun, F., Das Kommunikationsquadrat, Online, URL: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> (Abrufdatum: 23.12.2023).

Tietz, B., Der Handelsbetrieb – Grundlagen der Unternehmenspolitik, 2. Aufl., München 1993.

Wächter, L., Groß- und Außenhandel – Einführung in die Handelsbetriebslehre mit historischen und praktischen Bezügen, Wiesbaden 2023.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D., Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1972.

Winkelmann, P., Spandl, T., Marketing und Vertrieb – Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 9. Aufl., Berlin/Boston 2023.

Von Mensch zu Mensch.



||| vahlen.de/37201104

Schein/Schein Führen auf Augenhöhe

2025. 174 Seiten. Kartoniert € 32,90
ISBN 978-3-8006-7489-3 | Neu im Januar 2025

Führung auf Augenhöhe

Entdecken Sie ein agileres, demokratischeres und effektiveres Führungsmodell von dem legendären Wirtschaftswissenschaftler Edgar Schein und dem Silicon-Valley-Manager Peter Schein. Sie sind der Meinung, dass Führung heute erfordert, dass Menschen über ihre hierarchischen Rollen hinausgehen und als menschliche Wesen miteinander in Beziehung treten – was sie als Führung auf Augenhöhe bezeichnen. In solchen Beziehungen können neue Ideen frei fließen, Fehler sofort ans Licht kommen und Kurskorrekturen in Echtzeit vorgenommen werden, anstatt »durch ein Komitee« oder auf Anweisung des einsamen heldenhaften CEO.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: **beck-shop.de**

Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de

Irrtümer, Preisänderungen und Druckfehler vorbehalten.

Preise inkl. MwSt. | 177969 | [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen