



OLIVER SCHUMACHER

# WER ANGEBOTE SCHREIBT, OHNE ZU VERKAUFEN, HAT VERGEBLICH GEARBEITET

Haben Sie schon mal ein schriftliches Angebot über einen fünfstelligen Betrag bekommen, weil Sie in eine Sache investieren wollten? Vermutlich. Sehr wahrscheinlich haben Sie sich sogar mehrere Angebote von verschiedenen Anbietern geholt, als Sie damals Interesse hatten. Nun die spannende Frage: Bei wem haben Sie schlussendlich gekauft? Beim billigsten? Bei dem, der den besten Eindruck machte? Vielleicht sogar gar nicht, weil Sie bei allen Anbietern das Gefühl hatten, dass diese mit der Aufgabenstellung und Ihren Ansprüchen überfordert waren?

Sie sehen: Wer keinen richtigen Draht zum Anfragenden findet, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit keinen Auftrag bekommen. Wie Sie zukünftig mehr verkaufen oder sich lieber gleich die Erstellung eines schriftlichen Angebots sparen, erfahren Sie in diesem Beitrag.

## DER AUTOR



**Oliver Schumacher** zeigt Mitarbeitern, wie sie ohne Verkaufsfloskeln Kunden von sich und ihrem Angebot überzeugen – und so mehr Aufträge zu guten Preisen vereinbaren.



Es gibt viele Agenturen. Aus Kundensicht möglicherweise sogar zu viele. Denn aus der Vielzahl möglicher Dienstleister die optimale Agentur auszuwählen, ist selbst für erfahrene Geschäftsleute gar nicht so leicht. Darüber hinaus sind für manche Unternehmer Dinge wie Webseite, Google Ads und Suchmaschinenoptimierung ein notwendiges Übel. Schließlich kostet das Ganze oft viel Geld – mit unsicherem Ausgang für den eigenen unternehmerischen Erfolg. Viele Maßnahmen werden von Kunden ergriffen, weil sie glauben, dass man sie machen müsste, beispielsweise, weil der Mitbewerber auch Anzeigen bei Google schaltet. Ob dieser aber wirklich damit Erfolg hat, steht auf einem ganz anderen Blatt. Aber die Angst, Aufträge zu verpassen, treibt so manche um. Und wo doch alle sagen, dass Social Media, SEO und SEA so wichtig sind ... Da muss man doch dabei sein, oder?

Erschwerend kommt hinzu, dass viele, die beispielsweise gerade eine neue Webseite programmieren ließen, gar nicht wissen, ob sie wirklich eine gute Webseite bekommen haben. Ihnen fehlt oft zur fundierten Bewertung einfach die Expertise. So wird es vermutlich so einige Programmierer geben, die Anfang dieses Jahres Aufträge für eine neue Webseite entgegengenommen haben, die aber den Google-Core-Web-Vital-Test im Mai dieses Jahres nicht bestehen wird. Wer hat hier nun die Schuld? Der Kunde, der es als Laie nicht besser wusste? Oder die Agentur, die nicht zeitgemäß programmierte, nun unschuldig die Hände zusammenlegt und sich aus der Verantwortung stiehlt mit der Haltung: „Hätte der Kunde ja sagen können, dass wir das so programmieren sollen. Wenn er das nun plötzlich will, dann ist das ein Change Request – da soll er mal noch Geld nachschießen.“ Das Schlimmste ist: So manch ein Anbieter weiß bis heute nicht, dass dieses wichtige Update bei Google ansteht. Dennoch bietet er weiterhin fleißig

seine Leistungen an. Muss man sich bei so viel Konfusion überhaupt noch wundern, wenn Kunden aus Sorge, eine falsche Entscheidung zu treffen, lieber keine treffen? Oder wenigstens bei ihrer bisherigen Agentur bleiben, mit welcher sie vielleicht auch nur zu 80 Prozent zufrieden sind? Schließlich könnte es ja mit der neuen Agentur noch schlimmer werden. Denn das nicht nur Agenturen, sondern zahlreiche Verkäufer vor der Zusammenarbeit viel in Aussicht stellen, ist das eine. Doch die Realität während und nach der Zusammenarbeit sieht dann oft anders aus.

Natürlich gibt es auch viele Unternehmen, die Verantwortliche für Social Media und Programmierung im eigenen Hause haben. Diese greifen dann oft auf externe Dienstleister zu. Sicherlich ist es für Agenturen schön, wenn sie einen Ansprechpartner im Kundenunternehmen haben, mit dem sie anstrengungsarm kommunizieren können – schließlich sprechen beide die gleiche Sprache. Aber gerade bei größeren Kunden stehen ja oft die Agenturen Schlange. Denn getreu dem Motto „Ihre besten Kunden sind die Wunschkunden Ihrer Mitbewerber“ wird so manche Agentur versuchen, Ihnen Ihre besten Kunden wegzunehmen. Ist das unfair? Nein, das ist Marktwirtschaft. Wenn Sie einen guten Job machen und das auch entsprechend kommunizieren, dann werden Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auch noch lange Freude an Ihren besten Kunden haben.

### **Kunden haben oft keinen Durchblick**

Selbst professionelle Verkäufer versagen oft bei der Bedarfsanalyse. Dahinter steckt meist keine böse Absicht. Aber die Konsequenzen sind sowohl für Kunden als auch für Anbieter fatal. Wohl jeder kennt den Spruch: „Wer fragt, der führt“, aber die meisten sind nicht in der Lage, wirklich gute Fragen zu stellen. Darüber hinaus verlassen sich viele Ver-

„Wenn zwei Geschäftsleute einen Vertrag unterzeichnen, tragen auch beide Seiten die Verantwortung für das Ergebnis.“

käufer auf ihre Erfahrung und Intuition. Nur die wenigsten arbeiten mit einer (kleinen) Checkliste, um sicherzustellen, die Wünsche, Ziele und Erwartungen ihrer (potenziellen) Kunden wirklich zu erfahren.

Versetzen Sie sich bitte in die Lage eines Kunden: Kunde H ist Maschinenbauer. Er möchte eine neue Webseite haben und beauftragt eine nicht ganz billige Agentur. Als die Webseite fertig ist, erfährt er durch Zufall, dass seine Webseite gar nicht für seine neue Maschine ranken kann, weil der Name der Maschine so gut wie gar nicht auf der Webseite dort vorkommt, wo er unter Google-Gesichtspunkten vorkommen sollte. Was wird jetzt der Maschinenbauer in seinem Umfeld sagen? Wird er sagen: „Oh, ich habe mich schlecht auf meine Agentur vorbereitet. Ich hätte denen sagen müssen, wofür meine Webseite ranken soll! Aber ist ja nicht schlimm, für ein paar Hunderter werde ich die einfach noch mal neu ausrichten lassen.“ Oder wird er eher sagen: „Ich bin bei der Agentur X gewesen. Da arbeiten vielleicht Idioten. Die wussten, dass ich keine Ahnung von Internet und so habe. Das haben die voll ausgenutzt. Nun habe ich eine dicke Rechnung hier liegen – und die neue Webseite ist eigentlich genauso schlecht wie die alte.“ Sie merken: Im Zweifelsfalle werden immer Sie der Sündenbock sein, wenn Sie Ihre Kunden nicht wirklich abholen und mit auf die Reise nehmen.

## Kunden durchlaufen Kaufkonflikte

Bevor ein Kunde eine Kaufentscheidung trifft, durchläuft er meist Kaufkonflikte. Eine Ausnahme bildet der Gewohnheitskauf. Angenommen, ein Kunde möchte mehr Anfragen generieren, dann hat er viele Möglichkeiten. So könnte er beispielsweise ein Call-Center beauftragen, dass für ihn akquiriert. Genauso gut könnte er aber auch auf einer Messe ausstellen und dort Besucher ansprechen. Möglicherweise wären aber auch Google Ads die richtige Wahl. Oder vielleicht sogar eine Kombination von allem. Wie dem auch sei: Die Frage „Welchen grundsätzlichen Lösungsweg sollte ich beschreiten?“ ist ein sogenannter Bedarfskonflikt. Doch sobald er sich dann beispielsweise für das Schalten von Google Ads entschieden hat, ist er in der nächsten Stufe: dem Angebotskonflikt. Denn nur weil er jetzt weiß, was er will, weiß er ja immer noch nicht, mit wem er nun zusammenarbeiten soll. Soll er selbst die Anzeigen über Google schalten? Oder lieber eine Agentur beauftragen? Und wenn er eine Agentur beauftragen soll, welche? Wenn Kunden in dieser Ebene unsicher sind, fragen sie oft andere nach Empfehlungen. So kann es durchaus sein, dass ein Kunde einige Geschäftspartner fragt: „Sag mal, welche Agentur kannst du mir empfehlen?“ Sobald nun die Würfel für eine bestimmte Agentur gefallen sind, kommt es oft zum Entscheidungskonflikt: Soll ich jetzt kaufen oder lieber noch nicht? Wird es vielleicht noch billiger, wenn ich die Agentur noch ein bisschen „zappeln“ lasse? Ebenso schwingt auch oft der Verantwortungskonflikt mit: Was sagen andere, wenn ich mich jetzt für diese Agentur entscheide? So gibt es ja möglicherweise auch Kollegen im Kundenunternehmen, die einen anderen Anbieter favorisieren. Und noch viel spannender: Was ist, wenn die Agentur dann doch nicht ganz so toll ist wie gedacht? Wer will schon gerne

eine Fehlentscheidung die Verantwortung tragen? Sie merken: Es gibt viele Gründe, noch mal „eine Nacht drüber zu schlafen“. Denn spätestens dann, wenn es nach der Kaufentscheidung nicht richtig läuft, tritt Kaufreue ein. Häufig ein idealer Nährboden für berechtigte und unberechtigte Reklamationen und Kritik.

## Sicherheit und Sympathie schlagen Preis

Wer Aufträge gewinnen will, muss Kunden das Gefühl von Sicherheit geben. Damit sind jetzt nicht vorrangig Logofriedhöfe auf Ihrer Webseite mit Ihren zufriedenen Kunden gemeint, sondern etwas viel Wichtigeres: Der Kunde muss Ihnen anstrengungsarm folgen können, Sie also verstehen können. Immer. Oder anders gesagt, Ihr Kunde muss wissen, woran er mit Ihnen ist. Überlegen Sie selbst, wie es früher oft in der Schule war: Haben Sie Ihren Lehrer sofort unterbrochen, wenn Sie etwas nicht verstanden haben? Vielleicht haben Sie das hin und wieder getan, aber die Mehrheit der Schüler ist zu der Erkenntnis gekommen, dass es nicht gut ist, zuzugeben, wenn man etwas nicht versteht – schließlich will man ja nicht dumm dastehen, das Ganze unnötig aufhalten und anderen Löcher in den Bauch fragen. Interessanterweise ist es auch noch bei vielen Erwachsenen so, dass sie nicht unterbrechen, wenn sie etwas nicht verstehen. Viele nicken sogar, vielleicht, weil sie sich vor anwesenden Kollegen nicht blamieren wollen. Doch letztlich ist es so: Warum sollte ein Kunde das Risiko eingehen, mit Ihnen zusammenzuarbeiten und Ihnen einen dicken Auftrag geben, wenn er Sie nicht wirklich vollumfänglich versteht? Würde ein Anbieter fragen: „Sollen wir uns auch um SEO kümmern?“, dann kann es schnell passieren, dass ein unbedarfter Kunde ablehnt, weil er sich darüber gar nicht im Klaren ist, was dies für Konsequenzen

hat. Ein professioneller Anbieter würde nachfragen, beispielsweise mit: „Schauen Sie, wenn wir jetzt bei Google Begriffe eingeben wie A, B und C, dann erscheint Ihr Mitbewerber immer auf Platz 1 oder 2. Sie kommen gar nicht auf der ersten Seite vor. Können Sie sich vorstellen, dass Ihr Mitbewerber Anfragen bekommt, weil Kunden nach diesen Begriffen suchen und Ihren Mitbewerber finden?“

Viele Menschen fühlen sich wohl, wenn

- » sie so angenommen werden, wie sie sind,
- » sie ernst genommen werden,
- » kein Druck auf sie ausgeübt wird,
- » sie wissen, woran sie mit ihrem Gesprächspartner sind,
- » man sie reden lässt, ohne jede Aussage auf die Goldwaage mit Bewertungen und Kommentaren zu legen,
- » sie nicht zugetextet werden,
- » es ehrlich und angemessen zugeht,
- » ein wertschätzendes und harmonisches Klima besteht,
- » sie ohne große Anstrengung dem Gesprächspartner folgen können,
- » sie vertrauen können,
- » sie spüren, dass ihr Gesprächspartner „echt“ und engagiert ist,
- » sie merken, dass der Gesprächspartner weiß, wovon er spricht,
- » sie wissen, dass der Gesprächspartner das sagt oder macht, weil er selbst davon überzeugt ist und Spaß daran hat.

„Wenn sich zwei Personen in einem Verkaufsgespräch zu 100 Prozent verstehen, dann ist das Zufall.“

Machen Sie doch einfach mal den Test und rufen sich Ihre letzten Kundengespräche ins Gedächtnis: Wer hatte den höheren Wortanteil? Sie oder Ihr Kunde? Haben Sie Ihren Kunden wirklich verstanden? Also wissen Sie genau und mit welcher Absicht er das von Ihnen wollte, was er von Ihnen wünschte? Oder vermuten Sie es nur – und hoffen, dass Sie schon gut seine Vorstellungen und Erwartungen erfüllen werden?

### Mit Ihrer Auftragsklärung steht und fällt der Erfolg

Damit Sie den Auftrag bekommen, müssen Sie die richtigen Fragen stellen. Die Frage „Welche Erfahrungen haben Sie denn bisher mit Agenturen gemacht?“ sollten Sie immer stellen. Denn es ist ganz spannend, was Ihr Gegenüber hierauf erwidert. Sagt dieser beispielsweise: „Noch gar keine. Ich habe bisher noch niemals mit einer SEO-Agentur zusammengearbeitet“, dann ist das etwas ganz anderes als die Antwort: „Oh, schon mit so einigen.“ Denn wenn Sie bei der letzten Aussage nachhaken, erfahren Sie vielleicht seine Beweggründe, warum er sich nun mit Ihnen unterhält. Sollte der Kunde jetzt über Ihre Vorgänger „ablästern“, dann seien Sie dafür dankbar. Denn vielleicht kommen Sie zu der Erkenntnis, dass auch Sie diesen Kunden niemals zufriedenstellen können – und daher am besten gar nicht mit ihm zusammenarbeiten sollten. Zumindest werden Sie erfahren, wo für ihn die Messlatte einer „guten“ bzw. „schlechten“ Zusammenarbeit liegt.

### Hintergrundinformation zu Fragen

Es gibt eine Vielzahl von Gründen, weshalb Antworten auf Fragen unterschiedlich ausfallen können:

- » Die Frage selbst ist uneindeutig, vielleicht, weil sie zu kompliziert formuliert wurde oder mehrdeutig interpretierbar ist.
- » Die Frage wurde falsch verstanden.
- » Aufgrund zu vieler Fragen treten Ermüdungseffekte auf (Sequenzeffekte).
- » Es besteht kein Interesse zur Selbstoffenbarung.
- » Der Wunsch nach Selbstdarstellung und der sozialen Erwünschtheit.
- » Angst vor negativen Konsequenzen.
- » Die aktuelle Stimmung/Laune (Kontexteffekte).
- » Anwesenheitseffekte, um beispielsweise anwesende Freunde zu beeindrucken.

Damit es aufgrund von Fragen zur Antwort kommen kann, sind einige Voraussetzungen zu erfüllen:

- » Die Frage muss als solche verstanden werden – und nicht als Aufforderung. So könnte die Frage: „Möchten Sie auch etwas trinken?“, als Appell verstanden werden, etwas zu holen.
- » Der Inhalt der Frage muss für den Empfänger verständlich sein.
- » Der Empfänger der Frage muss auch Antworten geben können.
- » Der Empfänger der Frage muss auf die Frage antworten wollen.

Gewöhnen Sie sich an, öfter nachzufragen. Beispielsweise mit: „Was meinen Sie damit genau?“, „Können Sie mir das bitte mal zeigen, was Sie auf der Webseite Ihres Mitbewerbers meinen?“, oder: „Offen gestanden, habe ich Sie nicht ganz genau verstanden. Können Sie das bitte noch mal erläutern?“ Denn jeder Mensch lebt nun mal in seiner Welt. Das, was für Sie selbstverständlich ist, ist es für Ihr Gegenüber noch lange noch nicht – und andersherum.

Natürlich ist es gut, wenn Sie wissen, wer im Kundenunternehmen für die Kaufentscheidung verantwortlich ist. Doch vermeiden Sie lieber die Frage: „Sind Sie der Entscheidungsträger?“ Denn die Gefahr ist groß, dass Ihr Gegenüber Ja sagt, obwohl er dies gar nicht ist – oder nur ein Teil des Entscheidungsprozesses. Fragen Sie

sinngemäß lieber: „Wir haben ja bisher noch nicht zusammengearbeitet. Wie läuft denn bei Ihnen der Entscheidungsprozess ab?“

Ebenfalls ist es wichtig, dass Sie für Verbindlichkeit sorgen. Mit Fragen wie: „Was ist denn der Grund, dass Sie jetzt eine neue Webseite wollen?“, oder: „Was ist denn der Grund, dass Sie jetzt eine Anzeigenkampagne starten wollen – und nicht erst in einem halben Jahr?“, finden Sie heraus, wie ernst Ihr Gegenüber es wirklich mit seiner Anfrage meint. Denn Sie haben es vermutlich auch schon mal erlebt, dass Sie dachten, in Kürze werden Sie ein super Projekt von einem interessanten Kunden bekommen – und dieser hatte sich selbst nach zwei Jahren noch nicht für einen Anbieter entschieden.

Klären Sie ganz genau, was die Ziele des Anfragenden sind. Im Idealfall sogar in Zahlen. Natürlich besteht so

das Risiko, dass der Kunde Sie später daran messen wird und möglicherweise etwas moniert. Aber wenn Sie nicht nach diesen Zahlen, Vorstellungen und Hoffnungen fragen, haben Sie später ein ähnliches Problem: Denn der Kunde wird Sie an irgendetwas messen. Und da ist es besser, Sie wissen, woran er den Erfolg der Geschäftsbeziehung mit Ihnen misst, als dass er erst mitten oder am Ende der Geschäftsbeziehung sagt: „Ihre Rechnung zahle ich so nicht.“

Fragen Sie zukünftig auch nach dem Datum. Zum einen, wann die Ziele erreicht werden sollen. Also beispielsweise nicht: „Wann sollen wir mit der Programmierung der neuen Webseite beginnen?“, sondern besser: „Wann soll die neue Webseite fertig sein?“ Denn durch die letztgenannte Formulierung bringen Sie mehr Verbindlichkeit in den

Verkaufsprozess. Auch ist das Datum oder die Woche, wann Sie wieder miteinander sprechen werden, wertvoll. Denn so wissen Sie, wann ein guter Zeitpunkt zum Nachhaken bzw. zur Wiedervorlage ist.

Übrigens: Sollte ein Anfragender auf Ihre Frage: „Wann reden wir wieder?“, ausweichen, im Sinne von: „Ich werde mich wieder bei Ihnen melden“, dann sollten Sie skeptisch werden. Erst recht dann, wenn Sie schon viel Energie in die Geschäftsanbahnung gesteckt haben. Denn Kunden, die es wirklich ernst mit ihrem Projekt meinen, geben offen Informationen preis. Sollten Sie das Gefühl haben, dass Sie jemand nur zwecks Angebotsvergleich ausnutzen möchte, dann sollten Sie dies thematisieren, vielleicht mit: „Irgendwie habe ich das Gefühl, ich habe Sie

gar nicht überzeugt. Ist das so?“ Denn es ist oft besser, lieber kein Angebot zu schreiben, wenn man eh keine Chance auf den Auftrag hat, als viel Zeit in den Sand zu setzen.

## Ein gutes Angebot beantwortet Fragen

Die meisten schriftlichen Angebote erleichtern nicht die Kaufentscheidung beim Kunden, sondern erschweren sie. Kunden fragen sich nämlich vor dem Kaufabschluss unter anderem:

- » Haben die mich wirklich verstanden?
- » Was passiert, wenn etwas später nicht klappt?
- » Soll ich jetzt wirklich den Auftrag erteilen?

Darum ist es hilfreich, wenn Sie Ihr schriftliches Angebot so gestalten,

## Selbstreflexion Zuhören: Machen Sie den Selbsttest

- a. Wenn Ihr Kunde spricht, denken Sie dann nach, was Sie darauf erwidern werden – oder hören Sie wirklich zu?
- b. Wie oft unterbrechen Sie Ihren Kunden – speziell dann, wenn Sie das Gefühl haben, Ihnen entgleitet das Gespräch gerade?
- c. Ab wann schalten Sie ab, wenn Ihr Gesprächspartner spricht?
- d. Spüren Sie eine zunehmende innere Unruhe, wenn der Kunde schweigt und Sie auch?
- e. Hinterfragen Sie Worte oder Aussagen, die Sie nicht verstehen, um die gemeinte Botschaft zu begreifen?
- f. Wollen Sie überhaupt wirklich wissen, wie der Sprecher zu diesen Erkenntnissen gekommen ist und welche Emotionen dahinterstehen?
- g. Versuchen Sie wirklich, die Ansichten und Meinungen des Kunden aus seiner Perspektive zu verstehen, oder versuchen Sie, ihm schnell klarzumachen, dass er es so, wie er das sieht, nicht sehen dürfte?
- h. Geben Sie eigentlich häufig reflexartig „Ihren Senf dazu“, egal ob in Form von Wertungen, Ratschlägen oder Verallgemeinerungen?
- i. Wie erträglich ist es für Sie, wenn jemand Ihre Meinung nicht teilt?
- j. Wie schnell lassen Sie sich vom Erscheinungsbild Ihres Gegenübers ablenken?
- k. Berücksichtigen Sie bei den Aussagen Ihres Kunden seine derzeitige emotionale Verfassung, wie beispielsweise Zeitdruck oder schlechte Laune?

dass Interessenten sich in diesem zu 100 Prozent wiederfinden. Dazu gehört beispielsweise zu Beginn eine Zusammenfassung der Wünsche, Ziele und Erwartungen des Kunden. Darüber hinaus auch eine Darstellung der Lösung, die ein Kunde wirklich nachvollziehen kann. Es spricht auch nichts dagegen, wenn Sie Referenzen von vergleichbaren Projekten Ihrem Angebot beifügen. Hüten Sie sich aber davor, das Angebot unnötig zu verkomplizieren. Überlegen Sie selbst, was Sie machen würden, wenn Sie drei schriftliche Angebote vor sich liegen hätten – und Sie nun kaufen wollen. Würden Sie einem Anbieter hinterher telefonieren, wenn Sie sein Angebot nicht eindeutig verstehen? Wenn ja, dann spricht das für Sie. Vermutlich haben Sie dann eine sehr gute

Beziehung zu dem Verkäufer aufgebaut. In der Praxis ist es meist so, dass Kunden sich, wenn sie kaufen müssen, aber kein Angebot wirklich verstehen, im Zweifelsfall für den billigsten entscheiden. Denn wenn es dann nicht klappt, dann haben sie wenigstens nicht unnötig viel Geld zum Fenster rausgeschmissen – und das Projekt geht nun irgendwie weiter.

## Fassen Sie Angebote nach

Komischerweise enden auch noch in der heutigen Zeit viele Angebote mit treudoofen Sätzen, beispielsweise mit: „Wir würden uns über die Auftragserteilung sehr freuen“, oder: „Wir sichern Ihnen eine ordnungsgemäße und pünktliche Fertigstellung zu.“ Wäre ja wohl auch eine Frechheit, wenn Sie sich nicht auf die Zusammenarbeit freuen würden bzw. „sauber“ arbeiten wollen, oder? Vermeiden Sie

solche Standardfloskeln. Denn vergessen Sie nicht: Ihr schriftliches Angebot ist letztlich ein Bewerbungsschreiben um ein fünf- bis sechsstellige Budget eines Kunden, da ist Originalität gefragt.

Folgerichtig fassen Sie natürlich Ihre schriftlichen Angebote nach. Denn wenn Sie Ihr Angebot nicht nachfassen, müssen Sie sich die Frage gefallen lassen: „Wieso schreiben Sie überhaupt ein Angebot, wenn Sie doch eigentlich den Auftrag gar nicht haben wollen?“ Denn wer den Auftrag haben will, fasst nach. Merkwürdigerweise bekommen viele nur deswegen den Auftrag, weil sie ihr Angebot nachfassen. Möglicherweise, weil so manche Interessenten denken: „Wenn der nachfasst, dann ist der engagiert. Der will. Dann hat der auch den Auftrag verdient.“ ¶