

## Machtkämpfe im Kundengespräch

### Top-Verkäufer sind keine „Kundenversther“

von Lothar Stempfle

*Beziehungsmanagement, Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, die Welt des Gegenübers betreten und verstehen – all dies wird vom Verkäufer verlangt, und zwar zu Recht. Darüber wird oft vergessen, dass in der Begegnung mit Kunden und Einkäufern zugleich archaische Beziehungsmuster eine Rolle spielen.*



Vertriebsleiter und Verkäufer, die glauben, die Beziehung zwischen einem Verkäufer und einem Kunden vollziehe sich ausschließlich in einem wohlgeordneten und gesitteten Rahmen ab, verschließen die Augen vor elementaren Grundlagen, die jedes Kundengespräch determinieren. Und gefährden damit geradezu sträflich den Verkaufs- und Unternehmenserfolg.

Die Vorstellung, im Gespräch begegneten sich von Beginn an gleichberechtigte Partner, die mit allen Mitteln bestrebt sind, eine Win-Win-Beziehung herzustellen, ist eine Fiktion. Verkauf lebt auch von Über- und Unterordnung und der relativen Machtausübung des Verkäufers, wobei der Andere ebenfalls versucht, diese Macht zu gewinnen und den Gesprächsverlauf zu steuern.

Und darum ist es besser, sich frühzeitig mit einigen unbequemen und unliebsamen Wahrheiten auseinander zu setzen.

#### **Unliebsame Wahrheit Nr. 1: Der Verkäufer ist austauschbar**

Insbesondere das Verhältnis zwischen Einkäufern und Verkäufern darf nicht durch die rosarote Brille eines Beziehungsmanagements gesehen werden, das den Einkäufer allein durch den Einsatz kommunikativer, sozialer und emotionaler Kompetenzen überzeugen will. Ein Blick in die Literatur für Einkäufer zeigt, dass dort zwar die Pflege der partnerschaftlichen Lieferantenbeziehungen betont wird. Derart kuschelige Kooperationen sollen jedoch, so die Autoren, primär mit denjenigen Verkäufern und Lieferanten aufgebaut werden, die unter strategischen Gesichtspunkten oder aufgrund ihres Lieferumfangs sehr wichtig sind. So werden enge und vertrauensvolle Partnerschaften zuvörderst mit „Engpass-Lieferanten“ empfohlen, die Produkte oder Dienstleistungen liefern, die für das einkaufende Unternehmen von (überlebens-)lebensnotwendig sind. Auf der anderen Seite

wird – so in Markus Lemmes Buch „Erfolgsfaktor Einkauf“ – ganz klar betont: „Lieferanten sind zwar sehr wichtig, aber vergessen Sie nicht, wer der Kunde ist! Jeder Lieferant ist austauschbar! Es ist immer nur eine Frage der Kosten.“

Wer dies akzeptiert, muss sich nicht von seinen Soft Skills und seiner Fähigkeit, partnerschaftliche Beziehungen aufzubauen, verabschieden. Aber er muss sein verkäuferisches Vermögen und seine Verkaufsstrategien und -techniken erweitern, um im Machtkampf mit Einkäufern und Kunden bestehen zu können.

#### **Unliebsame Wahrheit Nummer 2: Im Kundengespräch wird manipuliert**

Es gehört zu den Standardüberzeugungen jedes Verkäufers: Die Kundenbeziehung verläuft auf zwei Ebenen, auf der Inhalts- und der Beziehungsebene. Diese beeinflussen sich gegenseitig, und dass auf der Beziehungsebene Gefühle Tatsachen sind, hat Eingang in die Verkaufsleitfäden

gefunden. Allerdings ohne dass die archaischen Machtstrukturen ausreichend berücksichtigt würden, die in zwischenmenschlichen Beziehungen und im Gespräch zwischen Verkäufer und Kunde von Bedeutung sind.

Es fällt schwer zuzugeben, dass zumindest auf einer unbewussten Ebene jeder der Gesprächsbeteiligten versucht, den anderen zu manipulieren, zu beeinflussen, in eine bestimmte Richtung zu drängen. Natürlich will der Kunde mit geringem Mitteleinsatz höchstmöglichen Nutzen erzielen, natürlich will der Verkäufer verkaufen – doch das sind vordergründige Ziele. In erster Linie geht es zu Gesprächsbeginn um den Machtkampf, wer das Gespräch dominiert.

Bereits in den ersten Momenten des Kennenlernens fixiert sich ein Machtcode, der die gesamte spätere Beziehung zwischen Verkäufer und Kunde bzw. Einkäufer prägt. Dabei formt sich das geheimnisvolle System der Machtstruktur immer nach denselben Gesetzmäßigkeiten aus, denn das menschliche Handeln beim Kennenlernen und bei der Bewertung, ob der andere eher sympathisch oder unsympathisch ist, wird von archaischen Trieben determiniert – auch wenn Verkäufer und Kunden immer noch glauben, sie trafen Entscheidungen mit ihrem Verstand oder Herzen.

Hinzu kommt: In den ersten Sekunden der Begegnung taktieren sich Verkäufer und Kunde, erahnen sofort die Stärken

und Schwächen des Gegenübers und entscheiden, in welche unserer Schubladen und Denkschablonen es gehört. Jetzt klärt sich die künftige Machtverteilung, die Position, welche der einzelne in der Beziehung einnehmen wird – und diese Verteilung wird nur schwer zu revidieren sein: einmal der Unterlegene in der Beziehung, immer der Unterlegene.

### **Das Verkaufsgespräch – ein Deal**

Wie politische Parteien, die einen Koalitionsvertrag aushandeln, dealen Verkäufer und Kunden um ihre Positionen. Praktische Konsequenz für den Verkäufer: Gerade in der unstrukturierten, oft chaotischen Phase des Kennenlernens muss er kühlen Kopf behalten. Nur wer in der Lage ist, die sich anbahnende Beziehung nüchtern zu analysieren, kann seine Interessen durchsetzen. Wer sich von seinen Gefühlen beirassen lässt, wird über den Tisch gezogen.

Drei Fragen entscheiden über die Struktur der Beziehung:

- Wer bestimmt, was als Nächstes passiert?
- Wer gibt bei Konflikten als Erster nach?
- Wer durchschaut die Rituale und Machtspiele des Gegenübers und bewahrt damit seine Überlegenheitsrolle?

Die meisten Verkäufer, Einkäufer und Kunden reagieren zu tiefst empört, hält man ihnen

vor, sie würden im Gespräch taktieren und manipulieren, um das Spiel „Der Stärkere triumphiert, der Schwächere fügt sich“ für sich zu entscheiden. Das ändert beileibe nichts daran, dass der Aufbau jeder Beziehung von Machtspielen und -ritualen und dem Kampf um die Dominanz im Gespräch grundiert wird, und zwar von allen Beteiligten: Der Überlegene dominiert den anderen und lässt ihn permanent seine Verachtung spüren. Der Schwächere wiederum buhlt um Anerkennung und Achtung. Oft spielt sich das zwischenmenschliche Machtspiel im Stillen ab. Eher selten wird eine Forderung gestellt oder ein Befehl erteilt. Ein nur wenige Minuten umfassendes Zuspätkommen oder Wartenlassen, ein verächtliches Hochziehen der Augenbraue, ein mokantes Grinsen oder der schlichte Satz „Das kennen wir ja schon“ – das sind die Kampfmittel, die der Stärkere einsetzt. Negative Emotionen und das Gefühl unendlicher Hilflosigkeit überschwemmen das Opfer und machen es wehrlos.

Zuweilen eskaliert die Spannung, die sich zwischen den Gesprächsteilnehmern aufbaut, erst zu einem späteren Zeitpunkt, etwa dann, wenn Störungen in der Geschäftsbeziehung auftreten. In der Reklamationsphase kommen furchtbare Vernichtungsstrategien zur Anwendung; die ehemaligen Geschäftspartner befänden sich mit einer unglaublichen Verbissenheit und Zerstörungskraft.

### **Unliebsame Wahrheit Nr. 3: Top-Verkäufer sind Experten der Machtausübung**

All dies mag man bedauern, aber so ist es nun einmal. Und darum sollten sich Vertriebsleiter und Mitarbeiter eingestehen, dass Verkäufer auch Experten der Machtausübung sein dürfen, ja sein müssen. Neben dem Aufbau der partnerschaftlichen Kundenbeziehung müssen sie über die Option verfügen, die „Machtkarte“ ziehen zu können. Verkäufer sind Experten in der Durchsetzung von Machtansprüchen – und müssen dies sein dürfen. Oder anders ausgedrückt: Sie dürfen nicht zu Weicheiern oder „Kundenverstehern“ degradiert werden. Top-Verkäufer beherrschen das Spiel mit der Manipulation und kennen unfaire Verhandlungstechniken. Sie verhängen Strafen oder gewähren Gunst.

### **Unliebsame Wahrheit Nummer 4: Soft Skills genügen nicht**

Seit einer Studie der Unternehmensberatung Infoteam Sales Process Consulting AG herrscht Uneinigkeit über die unabdingbaren Kompetenzen der Außendienstler. Eines der Ergebnisse: Die meisten Vertriebsorganisationen legen zu viel Wert auf die Sozialkompetenz ihrer Verkäufer und zu wenig auf Fachkompetenz, Branchenerfahrung und Bera-

tungs-Know-how. Das Problem: Die Unternehmen wünschen es genau andersherum. „Soziale Kompetenz und kommunikative Fähigkeiten“ rangieren in der Erwartungsliste der Unternehmen an sechster Stelle, bei den Vertriebsorganisationen an erster. Droht den Verkäufern der Umsatzeinbruch, weil sie zu „soft“ vorgehen und darüber ihr eigentliches Geschäft vernachlässigen, nämlich das Verkaufen?

In dieselbe Richtung weist eine Langzeitstudie, die sich mit der Effektivität und den Erfolgsfaktoren von Automobilverkäufern beschäftigt und bei der Schwabgarage AG in Stuttgart durchgeführt wurde. 127 Verkäufer aus 17 Niederlassungen des Unternehmens wurden über einen Zeitraum von drei Jahren befragt und beurteilt – mit dem Ziel herauszufinden, was die Top- von den Flop-Verkäufern unterscheidet. Hauptergebnis: Der Top-Verkäufer verkauft um des Verkaufens willen, und nicht, weil er das Produkt „liebt“ oder es sein primäres Ziel ist, dem Kunden etwas Gutes zu tun. Sein Ziel ist der Abschluss – den strebt er mit professioneller Konsequenz an, indem er den Kunden für sich gewinnt.

In den letzten Jahren hat sich im Vertrieb branchenübergreifend eine „weiche“ und beratungsintensive Verkaufsphilosophie entwickelt. Die Grundidee: Das Produkt und die kun-

denorientierte Fachberatung lösen den Kaufimpuls aus. Die erwähnten Studien sprechen eine andere Sprache: Demnach sind es gerade die Verkäufer mit Biss, die trotz schwieriger Rahmenbedingungen die Vertriebsziele erreichen und für das Überleben des Unternehmens am Markt sorgen. Die Berater hingegen gehen zu wenig zielorientiert vor und benötigen deshalb erheblich länger für einen Abschluss als die Top-Verkäufer.

Welche Schlüsse sind daraus zu ziehen? Falsch wäre es, den dominanten Hardseller, der den Kunden erbarmungslos über den Tisch zieht, als leuchtendes Vorbild zu glorifizieren. Allerdings ist sicher: Ein guter Verkäufer muss Spitzenleistungen in den Bereichen Akquisition und Abschluss bringen.

Ebenso falsch es, Fronten aufzubauen – dort der Verkäufer, der konsequent den Abschluss sucht, aber verbrannte Erde zurücklässt, hier der Berater, der den Beziehungsaufbau intensiv pflegt, jedoch den Auftrag nicht bekommt. Die naheliegende Lösung: Der Verkäufer muss beides beherrschen: die partnerschaftliche Beratung und die Abschlussorientierung.

**Fazit**

Verkäufer müssen die Regeln und die Struktur der Machtspiele kennen, auch, um nicht selbst in die Falle zu tappen. Sie sollten in der Lage sein, die Machtspiele zu kontrollieren und zu ihren Gunsten zu beeinflussen, und andererseits kontrolliert mit dem Einfluss umgehen, den sie auf andere Menschen ausüben. Wer diese Regeln nicht begreift und beherzigt, gerät in die Opferfalle und kann sich nicht zum Regisseur und Gestalter des Verkaufsgesprächs aufschwingen.