

## Psychologie im Verkaufsgespräch

### So gelangen Ihre Mitarbeiter zum „Einwand freien“ Kundengespräch

von Lothar Stempfle



*An der Einwandbehandlung scheitern selbst Verkaufsprofis häufig. Das verwundert, denn es liegen zahlreiche Tipps vor, wie der Kundenberater Einwände von Vorwänden unterscheiden und ihnen begegnen kann. Worauf ist dies zurückzuführen? Die Antwort: Das gesamte Konzept der traditionellen Einwandbehandlung geht an den Realitäten vorbei.*

Hermann Peters, Vertriebsleiter eines mittelständischen Unternehmens aus der Konsumgüterindustrie in der Nähe von Köln ist ratlos. In unzähligen Seminaren sind seine Außendienstmitarbeiter in der Einwandbehandlung geschult worden. „Sie wissen, wie sie Einwände abfedern, und kennen die Techniken – von der ‚Ja, aber‘-Technik, über die Ausgleichstechnik bis hin zur Gegenfrage-Technik.“ Trotzdem berichten die Verkäufer dem Vertriebsleiter immer wieder, dass die Kunden negativ auf ihre Einwandbehandlung reagieren. „Oft scheint es, als ob sich die Kunden herausgefordert fühlen, noch mehr Einwände vorzubringen“, klagt Hermann Peters, „am besten wäre es, die Kunden würden gar keine Einwände mehr äußern, aber das ist wohl ein Traum.“

Nicht unbedingt: Es ist durchaus möglich, zur „Einwand freien“ Gesprächsführung zu gelangen, wenn Einwände als das erkannt werden, was sie zumeist sind: Mittel des Kunden, sich im Verkaufsgespräch zu profilieren und sich gegenüber einem Verkäufer, den er als dominant erlebt, zu behaupten.

#### **Wettbewerbssituation im Verkaufsgespräch**

Preiseinwände etwa – so gängige Verkäufermeinung – seien nichts anderes als ein Hinweis darauf, dass der Kunde noch Informationsbedarf hat. Die Folge: Der Kunde wird mit noch mehr Nutzenargumenten überschüttet, die den Preis legitimieren sollen. Der Verkäufer stimmt dem Einwand bedingt zu und sagt: „Man könnte vermuten, dass unser Produkt sehr teuer ist – aber nur, wenn Sie nicht seine hohe Qualität berücksichtigen. Ich sage Ihnen jetzt einmal, worin diese Qualität begründet ist ...“ Oder er kontert mit der Gegenfrage: „Was glauben Sie wohl, warum die Konkurrenz so viel billiger ist? Das möchte ich Ihnen einmal darstellen ...“

Das Ende vom Lied: Kunde und Verkäufer verzetteln sich in ein verbales Scharmützel. Und der Verkäufer merkt gar nicht, dass der Kunde die Einwände vor allem formuliert, um sich in dem Beziehungskonflikt durchzusetzen, in dem er sich mit seinem Gegenüber befindet.

Warum überhaupt stellt der Kunde Fragen? Warum erhebt er Einwände? Und warum unterbricht er den Verkäufer? Dies geschieht weniger aus einem Informationsbedürfnis heraus. Vielmehr geht es ihm dar-

um, sich zu profilieren und selbst darzustellen. Denn Verkäufer und Kunde befinden sich im Verkaufsgespräch zunächst einmal in einem Wettbewerb. Psychologischer Hintergrund ist das menschliche Profilierungsstreben: Menschen sind auch emotionale Wesen und streben in der Begegnung mit anderen Menschen nach Sicherheit bezüglich ihres Status im Verhältnis zum Gegenüber – das gilt erst recht im Verkaufsgespräch. Dieser Status wird mit Hilfe bestimmter Rituale festgelegt und verändert. Zu den Ritualen gehören das gegenseitige Kennenlernen, die Fragen, wer das Gespräch führt und dominiert oder wie man erreichen kann, dem anderen sympathisch zu sein. Das Ergebnis dieser Rituale ergibt das, was wir gemeinhin „Beziehung“ nennen.

#### **Einwände: Indikator für Beziehungskonflikt**

Das Ritual des gegenseitigen Kennenlernens etwa umfasst den Austausch über den Lebensweg und Lebenserfahrungen. Jeder der Gesprächspartner überprüft dabei, ob er sich im Korridor eines „attraktiven“ oder „unattraktiven“ Gesprächspartners befindet. Zweck des Wettbewerbs ist es, das eigene Profil zu demonstrieren und hervorzuheben, es mit dem des

anderen abzugleichen, um schließlich den eigenen Stellenwert in dieser Beziehung festzustellen. Bei einer erheblichen Diskrepanz dieser subjektiven Bewertungen entsteht ein Beziehungskonflikt, der sich in den Einwänden spiegelt, die der Kunde vorbringt. Seine Einwände sind nichts anders als ein Zeichen dafür, dass er nach der Auflösung dieser Beziehung strebt – sofern es der Verkäufer nicht schafft, sie auf eine Ebene zu entwickeln, auf der sich beide als gleichberechtigte Partner verstehen, die sich in einem freundschaftlichen Wettbewerb befinden. Gelingt dies, entfällt der Antrieb für den Kunden, Einwände – also Profilierungsversuche im Beziehungskonflikt – zu formulieren. Er ist dem sachlichen Austausch von Argumenten zugänglicher.

### **Small Talk und Produktinfos sind kontraproduktiv**

Für Vertriebsleiter Peters bedeutet dies: In einem eigens dafür einberufenen Meeting diskutiert er mit seinen Verkäufern den Wettbewerbscharakter ihrer Verkaufsgespräche – und welche Folgen dies hat, zum Beispiel:

- Ein vom Verkäufer beherrschter – und damit unterdrückter – Kunde wird in Gegenwart des Verkäufers zwar kaufen, in seiner Abwesenheit allerdings den Kauf rückgängig machen.
- Er wird nach Wegen suchen, die Dominanz des anderen abzuschütteln.

Eine dauerhaft positive Kundenbeziehung entsteht, wenn der Verkäufer das Profil des Partners anerkennt und ihm zeigt, dass er ihn wert schätzt. Darum darf er den Kunden nicht zu Beginn des Gesprächs im belanglosen Small Talk zutexten, sondern muss ihm die Möglichkeit geben, seinen Profilierungsdrang auszuleben. Dazu ist

seitens des Verkäufers Zurückhaltung geboten. In den meisten Verkaufsfäden wird der Small Talk als Eisbrecher empfohlen, dabei jedoch übersehen, dass der Verkäufer so gleich versucht, die Gesprächsführung an sich zu reißen. Es ist paradox: Gerade der Small Talk ist der Anfang vom Ende einer vertrauensvollen Beziehung. Kommt dann noch der Drang des Verkäufers hinzu, möglichst viel über seine Produkte zu erzählen, wird der Kunde vollends zur Passivität verdammt – er fühlt sich unwohl, sein Profilierungsdruck steigt stetig und entlädt sich schließlich in unangenehmen Fragen und Einwänden. Denn darin sieht er die einzige Möglichkeit, seinen Status aufzuwerten.

Was aber tut der Verkäufer? Er glaubt, immer noch auf der Sachebene mit dem Kunden zu kommunizieren und fährt das Geschütz seiner in Trainings erworbenen Einwandbehandlungstechniken auf – und erhöht so den Darstellungsdruck auf den Kunden. Selbst wenn dieser dem Verkäufer zunächst noch wohlwollend begegnet ist: Durch die Überfrachtung mit Produktinformationen und die unzureichende Reflexion der Kundenbedürfnisse nach Selbstdarstellung stößt der Verkäufer den Kunden aus der Wohlfühlzone und provoziert Widerstände, die ihm als Einwände und schließlich als massive Vorbehalte entgegengeschleudert werden.

### **Blinder Fleck**

Der Verkäufer meint es ja gut, er will doch nur informieren. Aber es ist wiederum paradox: Gerade sein Wunsch, umfassend zu informieren, zerstört die Beziehungsebene zum Kunden – ohne dass er dies bemerkt: Er operiert auf der Ebene seines verkäuferisch blinden Flecks. Während er in dem Glauben handelt, Einwände sachlich zu

behandeln – ganz wie Lehrbücher und Gesprächsleitfäden es empfehlen –, entgleitet ihm der Kunde immer mehr, das Gespräch scheitert.

„Nachdem meine Mitarbeiter und ich die Gründe erkannt hatten, warum ihre Kunden Einwände vorbringen, lag die Lösung auf der Hand“, meint Hermann Peters. „Wir müssen offene Fragen stellen, die das echte persönliche Interesse am Kunden und seinen Aufgabenstellungen erkennen lassen.“ Denn mit Fragen signalisiert der Verkäufer, dass er dem Kunden etwas zutraut und weiß, dass sich dieser vor dem Gespräch intensiv Gedanken zum Gegenstand des Gesprächs gemacht hat: „Du bist kompetent und weißt, was Du willst, und ich möchte Dir Gelegenheit geben, Dich auch weiterhin zu profilieren“ – so die psychologische Grundhaltung, die das Verhalten der Peters-Mitarbeiter nun grundiert.

### **Konflikte beim Einkaufsprozess**

Macht das Einkaufen wirklich immer Spaß? Zumindest ist die Freude nicht ungetrübt, denn sowohl im Endkunden- als auch im Geschäftskundenbereich

- steht der Kunde unter Entscheidungszwang: Er entscheidet sich für etwas, aber zugleich gegen etwas: gegen ein Produkt, Einkaufsgewohnheiten oder Lieferantenbeziehungen. Er schließt zumeist einen Kompromiss; das aber heißt, von der bestmöglichen und gewünschten Variante abzuweichen.
- bleibt ein Rest Unsicherheit: Ist das Produkt, für das man sich entschieden hat, wirklich das richtige oder doch ein Fehlkauf? Gerade bei Einkäufern im Geschäftskundenbereich, die häufig mit neuen Lieferanten zusammenarbeiten,

ist dies problematisch; schließlich müssen sie mit ihrem Einkauf eine Abteilung im Unternehmen überzeugen.

Die psychologische Reaktion darauf besteht darin, Einwände zu formulieren: So wehrt sich der Kunde gegen den Entscheidungszwang und schiebt den Zeitpunkt hinaus, zu dem die mit Unsicherheit belegte Entscheidung nicht mehr rückgängig zu machen ist. Neben der Funktion, sich mit Einwänden gegen den Verkäufer zu profilieren, ist dies die zweite Bedeutung der Einwände: Sie weisen darauf hin, dass sich der Kunde in einem Konflikt befindet. Dabei können drei Konfliktfelder abgegrenzt werden, die den Phasen des Verkaufsgesprächs entsprechen:

- Im *Bedarfskonflikt* stehen für den Kunden die Fragen im Vordergrund: „Brauchen wir das überhaupt? Und von dieser Firma?“ Als Standard Einwände bekommt der Verkäufer zu hören: „Brauche ich nicht, interessiert mich nicht, keine Zeit“.
- Im *Angebots- oder Auswahlkonflikt* stellt sich der Kunde andere Fragen: „Ist dies das richtige Angebot? Entspricht es dem von uns definierten Qualitätsgrad? Ist der neue Lieferant in der Lage, pünktlich

zu liefern? Ist der Preis in Ordnung?“

- Im *Abschluss- und Verantwortungskonflikt* fragt sich der Kunde: „Muss ich mich jetzt entscheiden? Geht es auch noch später? Kann ich die Entscheidung überhaupt verantworten?“

### **Auf Wellenlänge des Kunden einschwingen**

Bei allen Konflikten entladen sich diese Unsicherheiten in den entsprechenden Einwänden. Doch statt ihnen argumentativ zu begegnen, sollte der Verkäufer die Kundenäußerungen in den jeweiligen Konfliktfeldern als Hinweise darauf interpretieren, in welchem Entscheidungsabschnitt sich der Kunde befindet:

- Der Kunde äußert Zweifel an der Liefertreue – er trägt einen Angebotskonflikt aus. Wenn der Verkäufer nun schon die Abschlussphase angeht und den Kunden zum Abschluss führen will, droht die Gefahr, den Kunden zu verlieren. Er hat den Eindruck, der Verkäufer wolle ihn „über den Tisch ziehen“ und überrumpeln: „Warum drängt er auf den Abschluss, ich will doch erst mal wissen, ob sie pünktlich liefern können – eine Unverschämtheit!“

- Befindet sich der Kunde hingegen im Bereich des Abschlusskonflikts – und äußert die entsprechenden Einwände –, der Verkäufer jedoch erst im Angebotsbereich, vermutet der Kunde: „Was redet er da noch, ich will doch kaufen!“

Die Beispiele zeigen: Einwände sind deutliche Signale dafür, wo sich der Gesprächspartner befindet, welches Konfliktfeld zu bearbeiten ist und welche Argumente den Vorrang haben sollten. Indem der Verkäufer dies erkennt, kann er sich auf die Wellenlänge des Kunden einschwingen und ihn dort abholen, wo er steht.

„Einwände haben für meine Mitarbeiter und mich nun eine ganz andere Bedeutung“, erläutert Vertriebsleiter Hermann Peters, „meine Verkäufer wissen, dass der Kunde sie einsetzt, um sich zu profilieren, und ein Einwand zeigt an, mit welchem Konflikt der Kunde gerade innerlich kämpft. Und darum denke ich, dass wir auf einem guten Weg sind zum Einwand freien Kundengespräch“.

### *Infokasten* **Die hohe Schule des Einwand freien Kundengesprächs**

Einwand freie Kundengespräche lassen sich führen, wenn es Ihren Verkäufern gelingt, den emotionalen und rationalen Belangen des Gesprächspartners gerecht zu werden. Dazu ist weniger die Beherrschung der klassischen Einwandbehandlung notwendig, sondern vielmehr psychologisches Grundlagenwissen. Dann können Ihre Verkäufer:

- den Profilierungsdrang des Kunden erkennen und ihm Raum zur Entfaltung dieses Dranges lassen und geben
- den spezifischen Fragestellungen innerhalb der drei Konfliktfelder gerecht werden
- sich disziplinieren, ihren Informationsdrang zügeln und durch Fragen abklopfen, was für Kunden und Einkäufer wirklich von Bedeutung ist
- den Gesprächsprozess kontrollieren, indem sie die einzelnen Konfliktfelder miteinander „verfugen“, so dass sie zusammenpassen. Dies gelingt durch Zusammenfassungen und der wiederholten Klärung, ob der Kunde mit dem übereinstimmt, was der Verkäufer bisher als Ergebnis des Gesprächs ansieht: „Wir haben bis jetzt Folgendes besprochen ... Übereinstimmung gibt es ..., klären müssen wir noch ...“