

Der gefilterte Verkäufer

von Manuel Jork

Gegen den ständigen Ansturm von Vertriebsprofis entwickeln Kunden ein unbewusstes Abwehrverhalten. Diese Abwehrstrategien verändern sich von Saison zu Saison. CoachKontor zeigt, wie sich Verkäufer darauf einstellen können.

Bereits in der Telefonzentrale eines Kunden beginnt für Ayten Schlickmann die Einwandbehandlung. Sie ist die Geschäftsführerin der Firma DISPO Personaldienstleistungen in Düsseldorf und ist im Vertrieb durch eine harte Schule gegangen. Ich fragte sie nach ihren Erfahrungen. „Mein Eindruck ist, dass sich die Kunden gemeinsam gegen uns verschworen haben“, sagt Ayten Schlickmann. „Schon wenn sie den Hörer abnehmen, bauen sie Widerstände auf. Das ist wie ein Test. Wenn man dann zu schwach ist, hat man sofort verloren.“ Ihre Mitarbeiter erleben das genauso: „Viele Kunden verhalten sich sofort herablassend und verletzend. Sie tun so, als ob ich ein Bittsteller wäre. Das beginnt beim Pförtner und zieht sich leider durch bis zum Personalleiter.“

Survival Of The Fittest

Man kann das alle paar Jahre wieder sehen. Die Kunden entwickeln wie aus dem Nichts neue Abwehrstrategien gegen Verkäufer als unbewusste Antwort auf deren Verkaufsstrategien. Das Interessante daran ist, dass es kollektiv geschieht. In unterschiedlichen Branchen tauchen plötzlich ähnliche Strategien auf.

In den letzten Jahren haben sich die Verkäuferstrategien in drei Bereichen verändert:

- Fokus auf Beziehungsmanagement
- Mehr Verkauf am Telefon
- Erhöhung der Schlagzahl = mehr Verkäuferdruck

Das ist keine echte Qualitätsverbesserung, sondern eher eine Steigerung der Quantität. Darin liegt ein Mismatch zu den Bedürfnissen der Kunden:

- Fachkunde
- Beweglichkeit
- Schnelligkeit

- Verlässlichkeit
- Standhaftigkeit

Dieser von den Kunden gefühlte Mismatch führt zu Gegenbewegungen:

- Ablehnung von Beziehungsangeboten
- Testen der Verkäufer
- Zeitdruck wird an den Verkäufer weitergegeben

Verkäufer werden getestet und gefiltert

Ich habe Frau Schlickmann gefragt, was sie beobachtet hat. „Es beginnt am Telefon. Sie möchten einen Termin vereinbaren, und noch bevor sie ihren Satz ausgesprochen haben, heißt es: Wir arbeiten schon mit anderen Anbietern zusammen! Wir brauchen nichts! Im Moment haben wir keinen Bedarf! Schicken sie uns mal was zu!“

Auf den ersten Blick kommt einem das bekannt vor. Doch bei näherem Hinsehen wird hier ein Muster sichtbar. Noch bevor es zu einem strukturierten Gespräch oder dem Austausch von Nutzenargumenten kommt, baut der Kunde ein emotionales Hindernis auf. Das ist der unbewusst vorgeschaltete Test. Das ist wie ein Filter, der drei Funktionen hat:

1. Der Darwin'sche Filter: Nur die wirklich starken und ideenreichen kommen durch. Dadurch selektiert der Kunde die besten Verkäufer heraus, in der unbewussten Erwartung, dass diese auch den besten Service liefern werden.
2. Der Beziehungsfiler: Kunden wollen keine vertrauensvollen Beziehungen eingehen. Was sie zum Ausdruck bringen ist: Wir möchten nur professionelle Beziehungen – fachkundig, vertrauensvoll, klar und effektiv.
3. Der Zeitfilter: Kunden wollen Zeit sparen.

Häufig geht der Kunde dabei über Augenhöhe zum Verkäufer und schaut innerlich auf ihn herab. Dieses gefühlte soziale Gefälle macht den Test für den Verkäufer noch schwieriger.

Manchmal fällt es einem schwer, das Abwehrverhalten sofort zu erkennen, z.B. wenn der Kunde ausgesprochen freundlich und höflich ist, aber dennoch keinen Abschluss tätigt. Dann ist genau diese Freundlichkeit, an der alle Bemühungen des Verkäufers abprallen, die Abwehrstrategie des Kunden.

Achtung: Eine gute Abwehrstrategie erkennt man daran, dass man sie nicht sofort erkennt. Sie tarnt sich oft sehr geschickt vor unserem beobachtenden Auge!

Kunden vermeiden Beziehungen

Ein Verkaufsleiter in der IT-Branche hat das erlebt: „Wir haben alles getan, um eine gute Beziehung zum Kunden aufzubauen. Er hat das immer wohlwollend kommentiert und uns auch mit Informationen versorgt. Aber im letzten Moment hat er uns gegen einen Wettbewerber im Preiskampf ausgespielt.“ Die Beziehungsarbeit hat sich nicht ausgezahlt.

Auf Nachfragen wurde ein typischer Fehler deutlich: Für die Beziehungsarbeit wurde keine Gegenleistung verlangt. Es fehlte an der Verbindlichkeit. Beziehungsarbeit ohne Verbindlichkeit wirkt aber unglaublich, wie Bestechung durch eine Person, die nicht auf Augenhöhe ist. Die Folge: Ablehnung. Der Verkaufsleiter hatte nicht gemerkt, wie sein Einsatz ins Gegenteil kippte. Der Kunde hatte seine Abwehrstrategie bis zu letzter geschickt getarnt. Die Preismacht des Kunden, die auf den ersten Blick vernünftig erscheint, wird gleichzeitig zu einem Instrument der Abwehr von Verkäufern.

Man kann das in fast allen Branchen wiedererkennen. Viele Vertriebsprofis glauben, dass sie eine vertrauensvolle Beziehung zum Kunden aufbauen müssen. „Trusted Advisor“ ist das Zauberwort. Sie verzichten dafür auf die klassische Abschlussdynamik und das Einfordern von Verbindlichkeit seitens des Kunden. Das ist ein Irrtum. Wenn Kunden 5 – 10 x am Tag ein Angebot zu einer vertrauensvollen Beziehung erhalten, dann machen sie dicht. Außerdem ist mein Eindruck, dass die Kunden das auch bewusst nicht wollen. Wer eine gute Beziehung unterhält, kann oft nicht mehr hart verhandeln. Kunden neigen dazu, sich an dieser Stelle Hintertüren offen zu halten. Sie wollen bis zur endgültigen Entscheidung frei bleiben.

Achtung: In vielen Fällen bedeutet das sogar, dass der Verkäufertest noch gar nicht abgeschlossen ist, sondern der Kunde diesen Test parallel zu den Verhandlungen bis zuletzt aufrecht erhält!

Deshalb geht es hier für Verkäufer nicht nur um Beziehung, sondern insbesondere um Augenhöhe und Verbindlichkeit, und zwar so früh wie möglich in der entstehenden Kundenbeziehung.

Fordern – Respektieren – Unterbrechen

Ich habe Frau Schlickmann deshalb drei Dinge empfohlen:

1. Mehr Abschlussdynamik entfalten und den Kunden stärker führen und zur Verbindlichkeit auffordern.
2. Die Beziehungserwartung herunterschrauben. Weniger ist hier deutlich mehr. Wichtig: immer den Selbstwert des Kunden würdigen und den eigenen Selbstwert auf Augenhöhe halten.
3. Die Eintrittskarte in die Kundenwelt: Die Abwehrstrategien offensiv unterbrechen.

Das macht man, indem man sie mit einer 4-Sätze-Strategie anspricht.

Ich habe das in den USA getestet. Dort ist das Verkaufen viel härter, als bei uns, aber auch viel akzeptierter. Amerikaner sind weniger an tiefen Beziehungen interessiert, als Deutsche. Sie sind eher leistungs- und machtorientiert. Dadurch wird die Abschlussdynamik von Verkäufern nicht als Beziehungsbruch erlebt, sondern als Durchsetzungskompetenz. Während dies bei Deutschen zu Misstrauen und Ablehnung führt, ist das für Amerikaner geradezu ein Referenzkriterium für Akzeptanz.

Aufgrund des schwächeren Beziehungserlebens, haben amerikanische Kunden keine Hemmungen, Verkäufer noch stärker und gnadenloser zu testen, als wir das gewohnt sind. Deutsche testen folgerichtig etwas anderes: Ernsthaftigkeit des Beziehungsangebotes – Ehrlichkeit – Authentizität.

Ist der Verkäufer auch nur leise versucht, den Kunden letztlich nicht ernst zu nehmen, spürt der Kunde das doppelt verletzend. Da der Verkäufer nicht nur die Beziehung im Auge haben kann, sondern auch das Geschäft, befindet er sich stets auf einer Gratwanderung.

Dies hat in Deutschland dazu geführt, dass Verkäufer mit Misstrauen betrachtet werden. Hierin liegt aber auch eine große Chance. Wer diese Gratwanderung meistert, gewinnt den Respekt des Kunden. In den USA gewinnt dagegen derjenige den größten Respekt, der sich standhaft und ideenreich durchsetzt.

Die 4 – Sätze – Strategie

Sowohl das eine, als auch das andere kann man mit diesen 4 Sätzen erreichen. Die Sätze sind:

1. Ansprechen
2. Würdigen – Ähnlichkeit erzeugen
3. Führen – Unterbrechen (ohne das Wort „aber“ zu benutzen!)
4. Abschlussfrage

Frau Schlickmann hat das ausprobiert. Sie hatte einen Kunden, der sich stets um einen Termin heraus redete. Das letzte Telefonat verlief dann so:

Kunde: „Ach, Sie wieder (wirkt genervt). Ich habe gerade keine Zeit.“

Schlickmann (1. Satz - Ansprechen): Ich merke, sie sind wirklich genervt. Ich vermute, dass Sie jede Menge Anrufe bekommen und sie das von der Arbeit abhält.“

Kunde: „So ist es.“ (Diese Zustimmung wird als Brücke genutzt.)

Schlickmann (2. Satz - Würdigen): „Das verstehe ich. Das würde mir genauso gehen.“

Kunde: „Und ...“

Schlickmann (3. Satz - Führen): „Und genau deshalb möchte ich mich kurz fassen und Ihnen einen Vorschlag machen, wie ich Ihnen die Arbeit etwas erleichtern kann.“

Schlickmann (4. Satz - Abschlussfrage): „Darf ich ihnen das mal vorstellen?“

Kunde: „Aber wir arbeiten schon mit anderen Partnern zusammen und brauchen keinen weiteren.“

Schlickmann: „Ich höre, sie haben ihr Geschäft im Griff.“

Schlickmann: „Das finde ich prima.“

Schlickmann: „Und gerade deshalb möchte ich ihnen unsere Dienstleistung vorstellen.“

Schlickmann: „Darf ich das kurz am Telefon tun?“

Kunde: „Warum denn „gerade deshalb“? Das verstehe ich nicht!“

Schlickmann: „Berechtigte Frage. Ich gebe Ihnen gerne eine Antwort darauf. Für uns ist es besonders angenehm, wenn wir mit Personen aus der Praxis zusammenarbeiten, die ihr Geschäft verstehen und verlässlich und professionell sind. Wir sind das auch. Darin sind wir uns ähnlich. Und das macht die Arbeit dann viel erfolgreicher.“

Kunde: „Aber wir brauchen keinen weiteren Partner.“

Schlickmann: „Wenn Sie schon Partner haben, dann klingt das danach, dass Sie klare Kriterien haben, nach denen Sie diese Partner ausgewählt haben. Darf ich Sie einfach direkt fragen, welche Kriterien das sind? Verraten Sie mir doch bitte Ihr Geheimnis!“

Kunde: „Das ist kein Geheimnis. Wir arbeiten mit Partnern zusammen, die sich in der Praxis bewährt haben.“

Schlickmann: „Ich vermute Sie haben das erst mal getestet.“

Kunde: „Na klar.“

Schlickmann: „Ich bin überzeugt: Vertrauen kann man nur aufbauen, wenn man sich kennen lernt und die Leistung testet. Und das möchte ich Ihnen gerne vorschlagen. Ich möchte Sie in der nächsten Woche kurz besuchen. Mir würde der Mittwoch gut passen. Wie ist das bei Ihnen?“

Frau Schlickmann hatte damit Erfolg!

„Wir haben uns die drei wichtigsten Kunden herausgesucht und angerufen. Wir haben ihr Abwehrverhalten direkt angesprochen. Am Anfang kostete das etwas Überwindung. Ich war etwas unsicher, wie weit ich mich vorwagen durfte. Eine Mitarbeiterin von mir, die sehr beziehungsorientiert ist, traute sich das erst nicht. Aber die Kunden haben mit Überraschung und mit Respekt reagiert. Man muss damit rechnen, dass sie einen dann noch einmal kurz testen. Aber wenn man das auch gut pariert, dann machen sie die Tür auf.“

Frau Schlickmann ist begeistert. „Nach ein paar Telefonaten wurden wir immer sicherer und mutiger.“

Wir haben vor allem gelernt, dass diese direkte Art der Kommunikation die Beziehung nicht belastet, sondern fördert. Da wir diesen Job machen, weil wir gerne mit Menschen arbeiten, haben wir sogar unseren Spaß wieder gefunden. Und meine Mitarbeiter haben keine Angst mehr vor schwierigen Kunden. Sie haben stattdessen eine neue Möglichkeit, sich gezielter vorzubereiten.

Checkliste!

Wenn sich der Kunde sperrt ...

So können Verkäufer den „Darwin'schen Filter“ erfolgreich passieren:

1. Beobachten und wahrnehmen der persönlichen Dynamik des Kunden:
Macht – Leistung- Zugehörigkeit
2. Beobachten und wahrnehmen des individuellen Abwehrverhaltens des Kunden
3. Das Kundenverhalten je nach Persönlichkeitstyp ansprechen:
4. Kraftvoll und selbstbewusst – klar und schnell – zugewandt und respektvoll
5. Den Kunden würdigen
6. Ähnlichkeiten erzeugen
7. Auf das Verkaufsziel überleiten
8. Das Verkaufsziel gut verpacken – Die Kundenbedürfnisse und der Nutzen sind das Geschenkpapier
9. Den Nutzen darstellen
10. Verbindlichkeit sicherstellen
11. Ein authentisches JA einholen
12. Vereinbarung per email bestätigen

KURZ VORGESTELLT



Manuel Jork ist Arbeitsjurist und hat 18 Jahre als Rechtsanwalt und Personalmanager gearbeitet. 1989 hat er begonnen, Führungskräfte zu beraten und zu coachen. Er ist darauf spezialisiert, für schwierige Führungssituationen und Verkaufsverhandlungen wirksame Strategien zu erarbeiten und in Sprache und Verhalten umzusetzen.