

Verkaufpsychologie: Wider die Gier nach dem ultimativen Abschluss

Natürlich kann man einen Verkäufer darüber belehren, dass er in der ersten halben Stunde eines Verkaufsgesprächs sein Produkt am besten nicht erwähnt. Aber ist ein Verkäufer, der weiß, wann er sich wie zu verhalten hat, bereits ein guter Verkäufer? Jeder kennt Situationen, in denen Verkäufer versuchen, eine formal erarbeitete Gesprächstechnik anzuwenden. Das hat manchmal zur Folge, dass sie nicht authentisch sind, ihr Vorgehen aufgesetzt wirkt oder sogar den Prozess stört. Der gelernte Inhalt wird dann nur als Form verstanden, die den Verkäufern übergestülpt wurde. Für ein erfolgreiches Verkaufsgespräch müssen Verkäufer jedoch in der Lage sein, eine Brücke zum Kunden aufzubauen, über die dieser sicher gehen kann.

Erfolgreiche Verkäufer handeln aus sich heraus

Neil Rackham hat mit „Spin-Selling“ einen Ratgeber für die Entwicklung von Trainingsmaßnahmen zur Verbesserung von Verkaufsgesprächen geschrieben. Dafür hatte er Tausende Interaktionen zwischen Verkäufern und Kunden analysiert und auf dieser Grundlage das Verhalten der erfolgreichsten Verkäufer identifiziert. Rackham fand heraus, dass erfolgreiche Verkäufer das Richtige nicht deshalb tun, weil sie Formen und Verhaltensmuster imitieren. Sie tun es, weil sie aus sich heraus natürlicherweise so handeln. An dieser Stelle wird klar, weshalb Schulungen, deren Fokus allein auf dem Verhalten liegen, zu kurz greifen. Um einen Menschen zu befähigen, ein guter Verkäufer zu werden, bedarf es der grundlegenden Persönlichkeitsentwicklung.

Gute Verkäufer sind eben keine Darsteller von Formen. Sie sind reife, integrierte Persönlichkeiten, bei denen sich die Form zwanglos ergibt. Folglich liegt der Fokus einer nachhaltig erfolgreichen Verkäufer-Schulung nicht darauf, Formen zu lehren, sondern den Verkäufer bei seiner Persönlichkeitsentwicklung zu begleiten und zu unterstützen. Dieser Unterschied ist fundamental, sowohl was die Intensität als auch die Nachhaltigkeit der Schulung anbelangt.

Dabei gibt es viele Parallelen zwischen einer psychoanalytischen Sitzung und einem Verkaufsgespräch. Einerseits kann sich ein Verkäufer das Wissen um diese Parallelen direkt zu Nutze machen. Auf der anderen Seite wird dadurch klar, weshalb eine nachhaltige Schulung eine grundlegende Persönlichkeitsentwicklung des Verkäufers beinhalten sollte.

Passen Verkäufer und Kunde überhaupt zusammen?

Jede psychotherapeutische Arbeit durchläuft verschiedene Phasen. Sie beginnt mit der Herstellung einer tragfähigen *Arbeitsbeziehung*, die den Klienten (der Kunde) in die Lage versetzt, sich überhaupt auf den Prozess einzulassen. Dabei ist es zentral, dass sich der Therapeut (der Verkäufer) in sein Gegenüber einfühlen kann. Es kommt zu einer gegenseitigen Überprüfung und Differenzierung der persönlichen Passung der Beteiligten. Gelingt es nicht, diese Arbeitsbeziehung herzustellen, wird das Gespräch mit Sicherheit scheitern.

Nun kommt es zu einem *Arbeitsbündnis*. Es wird ein Raum erschaffen, in dem sich der Kunde wahrgenommen fühlt. Im Schutz einer verlässlichen Empathie ist er bereit, sein berufliches Lebensfeld zu eröffnen. Trotz der existenziell verschiedenen Interessen der Beteiligten ist es wesentlich, dass der Kunde glaubt, auch der Verkäufer wolle ein Verbündeter von ihm sein. Diese zunehmende Differenzierung und Erkenntnis der Kundensituation, die permanent rückgekoppelt werden muss, um den Prozess in Gang zu halten, heißt *Clarifikation*.

Wenn der Kunde neugierig wird

Der Endpunkt der Clarifikation ist die gemeinsame Erkenntnis, dass es ein Problemfeld gibt. Der Kunde spürt dies in Form einer zunehmenden inneren Anspannung, der er wegen der tragenden Beziehung zum Verkäufer nicht ausweicht. Im besten Fall geht sie mit einem Gefühl von Neugier einher. Der Verkäufer wiederum gewinnt ein zunehmend klares Bild davon, was das Problem ist. Gleichzeitig erlaubt ihm seine Empathie zu spüren, ob der Kunde bereit ist, mit dem Problem konfrontiert zu werden.

Diese Einschätzung bildet die Grundlage für die Wahl einer angemessenen Formulierung. Der Verkäufer benennt die gemeinsam erarbeiteten Problemstrukturen und schildert sie in ihrer Konsequenz. Dies ist im psychoanalytischen Sprachgebrauch die *Konfrontation*. Die Konfrontation ist entscheidend dafür, ob der Prozess fortschreiten kann. Eine zu zaghafte Konfrontation führt den Prozess ins Diffuse. Ist sie zu heftig, reagiert der Kunde mit Rückzug, schlimmstenfalls mit Beziehungsabbruch. An dieser Stelle ist die Dosierung von Intensität in der Beziehung besonders wesentlich.

Der Höhepunkt des Kundengesprächs

Nun ist ein vollständiger Konsens erforderlich darüber, dass das Problem angemessen benannt ist, dass es wesentlich ist und dass seine Lösung im unmittelbaren Interesse des Kunden liegt. Dies eröffnet die Möglichkeit, zum eigentlichen Höhepunkt des Gesprächs zu gelangen, der in der Psychoanalyse *Deutung* genannt wird. Im Verkaufsgespräch ist die Deutung gleichzusetzen mit der Präsentation des zu verkaufenden Produkts als Lösung des Problems.

Die Deutung hat nur dann einen Effekt, wenn sie in ihrer Gesamtheit angenommen wird. Dazu muss der Verkäufer eine *Sprache* finden, die dem Kunden mühelos eingängig ist und keine Diskrepanzgefühle aufkommen lässt. Alles Weitere hängt von der Zustimmung des Kunden ab: Ja, ich bin überzeugt, dass das Produkt geeignet ist, die Verbesserungsmöglichkeiten in meinem Unternehmen zu verwirklichen.

Der anschließende Prozess des *Durcharbeitens* wäre ohne die angenommene Deutung ergebnislos. Er dient der Integration des vorher Erarbeiteten in die reale Situation. Hier werden ganz konkrete Fragen besprochen: Wie ist das Produkt in die Firma implementierbar? Welche maßgeschneiderte Konfiguration könnte geliefert werden und wann? Nicht zuletzt wird die Finanzierbarkeit erörtert. Sie sollte wiederum dem Kunden eine realistische Perspektive eröffnen. Verkäufer brauchen in dieser Phase erneut Empathie für das Mögliche und die Bereitschaft, sich in diesen Grenzen zu bewegen.

Der Gier nach dem ultimativen Abschluss widerstehen

Um eine tragfähige, dem Kunden spür- und annehmbare Arbeitsbeziehung aufzubauen, braucht es also Empathie. Empathie ist keine Technik, sondern eine Eigenschaft der Persönlichkeit. Sie setzt voraus, dass der Mensch den Fokus seiner Aufmerksamkeit auf das seelische Geschehen seines Gegenübers richten kann. Das geht nur, wenn er in der Lage ist, seinen eigenen narzisstischen Anspruch auf Selbstdarstellung zu überwinden. Empathie kann man im didaktischen Sinne nicht lernen, aber man kann sie entwickeln.

Ein weiteres, teilweise daraus abgeleitetes Persönlichkeitsmerkmal ist eine echte Kundenorientierung. Dazu braucht es sowohl Empathie als auch die Bereitschaft, sich selbst in der Beziehung zu dosieren. Auch dies verlangt die innere Kraft, den Versuchungen der Gier nach dem ultimativen Abschluss zu widerstehen und zu einem angemessenen Gleichgewicht zwischen den eigenen Interessen und denen des Kunden zu gelangen. Neben der realistischen Auseinandersetzung mit der Situation ist dabei ein von Fairness und Wohlwollen getragenes Menschenbild erforderlich.

Echtheit als fundamentale Voraussetzung für den Verkaufserfolg

Eine positive Haltung zum Menschen ist daher ebenfalls grundlegend – und gleichzeitig nicht erlernbar. Sie setzt voraus, dass der Mensch Ängste und Erfahrungen von Misstrauen und Verletzung relativieren kann, nicht im Sinne naiver Blauäugigkeit, sondern durch inneres Lernen im realen Kontakt zu anderen. Ohne eine solche innere Haltung ist es nicht möglich, dass der Kunde sein Gegenüber als authentisch erlebt. Umfangreiche Forschungen haben aber gezeigt, dass Echtheit eine Fundamentalvoraussetzung für erfolgreiche Interaktionen ist.

Damit oben beschriebene Persönlichkeitseigenschaften im Kontakt nützlich sind, müssen sie versprachlicht werden. Die wenigsten Menschen verfügen von Natur aus über die Fähigkeit, emotionale Inhalte adäquat auszudrücken. Kann ein Verkäufer dies, ergibt sich für den Kunden allein schon daraus das Erlebnis einer relevanten menschlichen Begegnung. Es wird für ihn leichter, sich auf den Kontakt einzulassen. Vertrieb ist eben „people business“.

Erfolgreich durch echten Interessenausgleich

Entwickeln Verkäufer echte Empathie, entsteht auch Mitgefühl. Gerade die Überwindung des eigenen Narzissmus ist die Voraussetzung dafür, ein echtes Gefühl von Fairness zu entwickeln. Erfolgreiche Verkäufer sind reife, differenzierte und anständige Menschen, die mit ihren Kunden neben einem glaubwürdigen Kontakt einen echten Interessenausgleich anstreben. Existenziell betrachtet vielleicht die tiefste Form eines Win-Win.



Coaching – Organisationsberatung - Supervision – Bridging Seminare
Bridge into life, Krahe u. Weigt PartG
Dornhecke 26
53639 Königswinter (Rauschendorf)
Tel.: +49 (0) 2244 870607
Email: info@bridge-into-life.de
www.bridge-into-life.de