

## Handbuch Außendienst

Kundengewinnung und Kundenbindung, Gebietsmanagement und Key-Account-Management, Verkaufspsychologie und Preisgespräche

von  
Christine Behle, Renate Hofe, vom

4. Auflage

Handbuch Außendienst – Behle / Hofe, vom

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4773 6

Checkliste: Frageinhalte			
Frageinhalt	Merkmal	Vorteile/Nachteile	Beispiele
<b>Informationsfragen</b>	Es handelt sich um offene Fragen, mit denen Informationen zusammengetragen werden. Dabei ist es empfehlenswert, sie mit höflichen Wendungen einzuleiten. Wenn mit ihnen die Kundensituation analysiert werden soll, heißen sie auch „Situationsfragen“.	<p><b>Vorteile:</b> Diese Fragen verschaffen Ihnen Einblick in die Situation und Bedarfslage der Zuhörer und ermöglichen auch die Einwanderkräftung.</p> <p><b>Nachteile:</b> Wie grundsätzlich bei offenen Fragen besteht die Gefahr, dass der Kunde zu weitschweifig wird.</p>	<p>„Wo sind Ihre Niederlassungen?“</p> <p>„Warum glauben Sie, dass sich Aluminium verformt?“</p> <p>„Darf ich fragen, wer von Ihnen jeweils für das ganze Jahr disponiert?“</p>
<b>Bestätigungsfragen</b>	Bestätigungsfragen sind suggestiv formulierte Informationsfragen.	<p><b>Vorteile:</b> Indem Sie den Kunden durch mehrere Bestätigungsfragen um seine Zustimmung bitten, verstärken Sie seine Identifikation mit Ihrem Angebot.</p> <p><b>Nachteile:</b> Vorsicht bei unsicheren und wortkargen Kunden. Diese stimmen Ihnen eventuell aus Höflichkeit oder Bequemlichkeit zu, obwohl sie anderer Meinung sind.</p>	<p>„Sie stimmen mir sicher zu, dass dieses System eine große Vereinfachung des Verfahrens bedeutet?“</p> <p>„Die Ersparnis schlägt zu Buche, nicht wahr?“</p> <p>Tipp: Bilden Sie aus suggestiven Bestätigungsfragen keine längeren Ketten. Der berühmte „Jasagerhythmus“, in den der Kunde gezwungen werden soll, kann plötzlich abbrechen. Der Kunde fühlt sich entmündigt und wird bockig.</p>
<b>Aufwertungsfragen</b>	Hierbei handelt es sich um Komplimente, die in Frageform versteckt sind. Sie haben überwiegend rhetorische Bedeutung; eigentlich ist gar keine Antwort erforderlich.	<p><b>Vorteile:</b> Man kann dem Kunden ein „getarntes“ Kompliment machen, das nicht nach Schmeichelei riecht.</p> <p><b>Nachteile:</b> Bei ungeschickter Formulierung entsteht leicht der Eindruck von Schleimerei.</p>	<p>„Herr K., sind Sie der Besitzer dieses tollen Hauses?“</p> <p>„Herr K., Sie sind doch einer der führenden Fachhändler in diesem Landkreis?“</p>

Checkliste: Frageinhalte			
Frageinhalt	Merkmal	Vorteile/Nachteile	Beispiele
<b>Überraschungsfragen</b>	Um einen uninteressierten Kunden aufzurütteln, eruiert der Verkäufer das Hauptinteresse des Kunden und behauptet in Frageform, dass der Kunde im Begriff ist, gegen sein Hauptinteresse zu verstoßen.	<p><b>Vorteile:</b> Durch Überraschungsfragen bringen Sie eine Verhandlung in Gang, die bisher nicht in Fahrt gekommen ist, weil der Gesprächspartner entweder seine Probleme und seine Meinung verbirgt oder interessenlos vor sich hin brüdet.</p> <p><b>Nachteile:</b> Es besteht die Gefahr, dass der Kunde beleidigt ist und voll auf Ablehnung schaltet, wenn Sie den falschen Ton anschlagen.</p>	<p>Verkäufer zu einem sehr sparsamen Kunden: „Sie sind im Begriff, 5.000 Euro aus dem Fenster zu werfen. Wollen Sie das?“</p> <p>Zu einem Kunden, der in betriebliche Positionskämpfe verwickelt ist: „Warum geben Sie Ihren Gegnern hier im Haus die Chance, Ihnen vorzuwerfen, Sie hätten das neueste technische Verfahren nicht genauestens studiert?“</p>
<b>Isolationsfragen</b>	Sie dienen bei der Einwandbehandlung dazu festzustellen, ob ein bestimmter Einwand der einzige oder wichtigste ist.	<p><b>Vorteile:</b> Neben der Einwandentkräftung kann mit einer Isolationsfrage sogar eine bedingte Abschlussfrage eingeleitet werden.</p>	<p>„Wenn ich Ihnen nachweise, dass bei unserem Angebot die Gesamtkosten (auf die es ja ankommt) nicht um 7 Prozent höher sind, sondern um 5 Prozent niedriger als beim Wettbewerber – erteilen Sie dann den Auftrag?“</p> <p>„Ich verstehe, dass Sie nicht in Liquiditätsengpässe kommen wollen. Wenn wir eine Finanzierungslösung finden, würden Sie sich dann für unsere Maschine entscheiden?“</p>

Checkliste: Frageinhalte			
Frageinhalt	Merkmal	Vorteile/Nachteile	Beispiele
<b>Kontrollfragen</b>	Kontrollfragen haben eine geschlossene Frageform; sie können je nach Situation „objektiv“ oder „suggestiv“ gestellt werden und sollten nach Beantwortung einer Frage oder Beseitigung eines Einwandes eingesetzt werden.	<p><b>Vorteile:</b> Mit Kontrollfragen können Sie feststellen, ob der Kunde Ihre Argumente versteht und auch akzeptiert; sie demonstrieren Ihre Bereitschaft, alle Bedenken zu diskutieren.</p> <p><b>Nachteile:</b> Kontrollfragen können in ihrer Suggestivform Ablehnung hervorrufen, da sie leicht schulmeisterhaft wirken.</p>	<p>„Darf ich davon ausgehen, dass ich alle Ihre Fragen beantwortet habe?“</p> <p>„Sind Sie mit dieser Betrachtungsweise einverstanden, Herr K.?“</p>

### 3.7.2 Fragen in verschiedenen Phasen des Verkaufsgesprächs

Je nachdem, in welcher Phase eines Verkaufsgesprächs Sie sich befinden, kommen Sie mit unterschiedlichen Fragen Ihrem Ziel näher:

#### *Fragen während der Gesprächseröffnung*

Direkt gestellte Fragen bei der Gesprächseröffnung haben einen hohen Aufmerksamkeitsgrad. Sie wecken die Neugier auf das, was kommt: „Wenn Sie Ihre Fertigungszeiten und damit Ihre Kosten um 10 bis 15 Prozent senken könnten und wir Ihnen dafür eine maßgeschneiderte Lösung anbieten, ist Ihnen das sicher ein Gespräch von 15 Minuten wert?“

#### *Fragen zur Bedarfsermittlung*

Um herauszufinden, ob und wie Sie dem Kunden mit Ihren Produkten nützen können, müssen Sie am Beginn des Verkaufsgesprächs sorgfältig seine Bedarfslage klären. Fragen spielen dabei eine herausragende Rolle. Viele Beispiele dazu finden Sie im Kapitel 3.4.

Ihrer Form nach sind die Fragen zur Bedarfsermittlung „echt“, denn Sie wollen ja etwas erfahren. Suggestivfragen, die das Kundenproblem interpretieren, bringen Sie nicht weiter. Die Fragen sind offen, um so viele Informationen wie möglich über die Kundensituation zu erhalten, oder geschlossen, wenn die Zeit drängt. Dem Inhalt nach verlangen die Fragen Information, Begründung (für einen beim Kunden gegebenen Zustand) und Kontrolle (dass Sie die Kundensituation verstehen). Beispiele: „Wie hoch ist Ihr monatlicher Verbrauch an Weißblech?“ (Echt, geschlossen, Information) – „Warum werben Sie nicht im Funk?“ (Echt, offen, Begründung) – „Die Grundwartung dauert also rund 45 Minuten, ist das richtig?“ (Echt, geschlossen, Kontrolle).

*Fragen während der Präsentation*

Die Phase der Präsentation beginnt mit dem Versprechen eines Nutzens: „Sind Sie interessiert, 4.000 Euro jährlich einzusparen?“ – „Ein zusätzlicher Umsatz von 6.000 bis 8.000 Euro – möchten Sie den erzielen?“

Ihre Produkte bringen einen vielfachen Nutzen: Gewinn, Sicherheit, Vereinfachung, Image, Flexibilität et cetera. Ihre Kunst besteht darin, für die Einstiegsfrage in die Präsentation denjenigen Nutzen auszuwählen, der dem vorwiegenden Interesse des Kunden entspricht. In der vorausgegangenen Phase der Bedarfsklärung müssen Sie die Wahl treffen. Mit dem „Ja“ zur Einstiegsfrage verlangt der Kunde Ihre Präsentation.

Die **Kontrollfrage** ist in der Präsentationsphase der wichtigste Fragetyp. Denn Sie müssen sich immer wieder vergewissern, ob der Kunde verstanden hat, was Sie ihm zeigen und erklären. „Habe ich mich verständlich ausgedrückt?“ – „Ist Ihnen der Zusammenhang deutlich geworden?“ – „Können Sie die Steuerung erkennen?“ Bei der Fragestellung ist Taktgefühl wichtig, Fragen Sie also nicht: „Haben Sie mich verstanden?“, sondern: „Habe ich mich richtig ausgedrückt?“

Empfehlenswert ist es, das Präsentationsargument gelegentlich mit einer **Informationsfrage** zu verbinden: „Sie erhalten die Mischung in den beiden gängigen Packungsgrößen. Sehen Sie darin einen Vorteil?“ Diese Frage bringt den Kunden dazu, über das Argument nachzudenken und Stellung zu nehmen. Zustimmung ist ein Schritt zum Abschluss. Widerspruch deckt Vorbehalte auf, die, wenn sie unentdeckt bleiben, den Abschluss verhindern.

*Fragen in der Abschlussphase*

In der Abschlussphase muss ein Auftrag ausgehandelt werden, der nach Artikelart, Menge, Service und Konditionen beiden Seiten gerecht wird. Diese Aufgabe ist ohne gezieltes Fragen und Antworten nicht lösbar. Je nachdem, wie weit der Kunde bereits von Ihrem Angebot überzeugt ist, empfehlen sich unterschiedliche Fragen:

- **Der Kunde ist überzeugt:** Mögliche Abschlussformulierungen sind nun: „Darf ich Ihnen diesen Auftrag, wie gemeinsam besprochen, bestätigen?“ – „Wann können wir Ihnen die Produkte liefern?“
- **Der Kunde ist unsicher und zögert:** Hier bringen Sie folgende Fragen weiter: „Gibt es aus Ihrer Sicht Punkte, die unklar sind oder gegen unser Produkt sprechen?“ – „Wie beurteilen Sie unser Produkt?“ – Wenn der Preis das Problem ist: „Ist der Preis für Sie der einzige Grund, der Sie vom Kauf abhält?“ Lautet die Antwort „ja“, fragen Sie weiter: „Bei welchem Preis würden Sie sofort zusagen?“
- **Der Kunde zeigt sich ablehnend:** Durch gezielte Fragen können Sie versuchen, seine Wunschvorstellungen herauszubekommen. Sie fragen: „Wie müsste denn das Produkt beschaffen sein, das Sie kaufen würden?“ oder „Welches Ereignis könnte Sie denn veranlassen, den Auftrag zu erteilen?“ Jetzt denkt der Kunde nach, was er eigentlich haben will. Und Sie erfahren einiges über seine Pläne, Befürchtungen, Probleme, Hoffnungen ... Sie bekommen neue Argumente. Alternativ sind auch Fragen möglich wie „Was spricht aus Ihrer Sicht gegen unser Angebot?“ – „Sehe ich dies richtig, wenn unser Angebot auch ... und ... umfasst, dann kommen wir ins Geschäft?“

*Fragen, wenn kein Auftrag möglich ist*

Selbst wenn bei einem Kunden gar keine Chance auf einen Auftrag besteht, weil er mit seinem derzeitigen Produkt voll zufrieden ist, können Sie sich von ihm durch gezielte Fragen gute Verkaufsargumente für Ihr nächstes Gespräch holen. Voraussetzung: Sie nehmen sich jetzt die Zeit, um ein paar Fragen zu stellen: „Welches Modell haben Sie? Warum sind Sie damit so zufrieden?“ – „Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste bei einem guten XY?“ – „Worüber haben Sie sich bei Ihrem alten XY am meisten geärgert?“ – „Wenn Ihre Nachbarin Sie um Rat fragen würde, warum würden Sie ihr dann zu diesem Gerät raten?“

### 3.8 Einwände behandeln

Einwände sind Kundenaussagen, die einen Kaufwiderstand ausdrücken. Die Reaktion darauf wird von vielen Verkäufern als Abwehr auf eine Kundenattacke verstanden. Mit Gegenargumenten wird pariert und entkräftet. Doch eine „harte Kommunikation“ kann keine Basis für Vertrauensbildung sein. Wie Sie geschickt mit Einwänden umgehen, lesen Sie nachfolgend.

#### 3.8.1 Gründe für Einwände

Einwände sind zuallererst die „natürliche Reaktion“ des Kunden auf das Angebot des Verkäufers, das der Kunde zwangsläufig zunächst anders beurteilen muss. Stellen Sie sich die Ursache der Meinungsverschiedenheit über den Nutzen des Angebots vor wie in Abbildung 9:

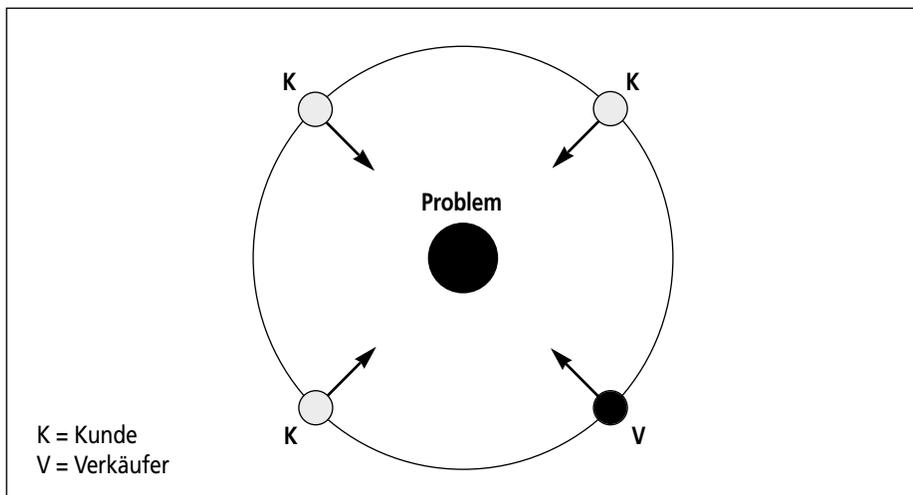


Abbildung 9: Positionen im Verkaufsgespräch

Der Kunde hat einen anderen Wissens-, Erfahrungs-, Interessenhintergrund als Sie und betrachtet deshalb Ihr Angebot aus einem anderen Blickwinkel. Seine Einwände markieren seine von Ihnen verschiedene Position auf dem Zirkel der Betrachtungsmöglichkeiten. Die Ursachen für seine Einwände können unterschiedlichster Natur sein. Einige Beispiele:

**Der Kunde will abblocken:** Diese Situation ist typisch für die Gesprächseröffnung. Der Kunde sagt nicht offen, dass er nicht kaufen will. Er benutzt seine Einwände, um Sie abzuweisen. In diesen Bereich gehört auch das Stellen unerfüllbarer Forderungen. Die wahren Gründe werden dabei verschwiegen. Eventuell will der Kunde abspringen und die Geschäftsbeziehung aus bestimmten Gründen nicht mehr fortsetzen (Stichwort Reklamation). Es kann auch sein, dass der Kunde am derzeitigen Status festhalten will und daher eine Ausrede für den Gesprächsausstieg sucht.

**Der Kunde möchte nähere Einzelheiten erfahren:** Um eine qualifizierte Antwort zu bekommen, wird die Frage als herausfordernder Einwand gebracht. Zum Beispiel: „Ihr seid ja auch nicht besser als die Konkurrenz.“ Stellt der Kunde eine nicht unbedingt ernst gemeinte Behauptung auf, klingt das auch oft wie ein Einwand. Dahinter kann aber der Wunsch nach weitergehender Information stehen. Der Kunde möchte über das Produkt oder die Leistung, vielleicht auch über Ihre Firma mehr erfahren. Zum Beispiel: „Ich habe gehört, dass Sie die Hydraulik nicht selber herstellen?“ Der Kunde möchte von Ihnen wissen, ob das Aggregat ein Eigenzeugnis ist.

**Der Kunde setzt Einwände zur Vorteilsgewinnung ein:** Häufig sind Einwände nur „mentales Judo“ zur Vorteilsgewinnung. Es werden aggressiv formulierte Behauptungen aufgestellt, um Sie bewusst herauszufordern und bestimmte Vorteile zu bekommen. Zum Beispiel will der Kunde spezielle Informationen erhalten, die Sie ursprünglich nicht geben wollten, aus einer Verteidigungsposition heraus dann aber doch preisgeben, zum Beispiel Konstruktionseinzelheiten, Materialzusammensetzung, Analysen. Besonders beim Abschluss und beim Preisgespräch gehören Einwände zum taktischen Repertoire des Kunden, um Sie auf Standfestigkeit zu testen. Diese „Spielchen“ um günstigere Konditionen sind Standard.

**Reagieren Sie nicht verärgert auf Einwände:** Einwände bedeuten Widerspruch. Widerspruch, der auch beim Verkäufer nicht beliebt ist. Es wäre eine natürliche Reaktion, wenn Sie verärgert antworten würden. Doch dies wäre unklug im Hinblick auf einen Verkaufsabschluss. Kundeneinwände sind für Sie positiver, als Sie denken: Einerseits sind sie ein Beweis dafür, dass sich der Kunde für das Angebot interessiert. Über Themen, die ihn kalt lassen, würde er nicht mit Ihnen streiten. Andererseits decken Einwände sowohl den Informationsbedarf des Kunden als auch die Wissenslücken des Verkäufers auf. Sie verdeutlichen die Differenz zwischen den Standpunkten beider Parteien und geben Ihnen so die Chance, diese Differenz zu überbrücken.

Sie liegen nicht falsch, wenn Sie aus jedem Kundeneinwand die Bitte um Information heraushören. Sie steckt häufig selbst in einer schroffen Ablehnung. Der Kunde sagt: „Danke. Keinerlei Bedarf“ oder „Bedaure. Nicht interessiert“. Er sagt das sehr bestimmt. Trotzdem ist es durchaus möglich, dass er Ihr Angebot verlockend findet. Es gibt jedoch – seiner Meinung nach – Hindernisse, die dem Kauf im Wege

stehen: knappe Geldmittel, Einspruch von anderer Seite, kein zwingender Grund zur Anschaffung. Er will Ihnen aus dem Weg gehen, weil er befürchtet, dass Sie seinen Besitzwunsch verstärken und seine Verlegenheit vergrößern.

### 3.8.2 Richtiges Verhalten bei Einwänden

Die richtige Reaktion auf Einwände erfordert viel Einfühlungsvermögen, damit keine zusätzlichen Spannungen aufgebaut werden. Für Sie kommt es darauf an, das hinter dem Einwand stehende Motiv zu erkennen. Erst dann kann ein sinnvolles Gespräch stattfinden. Das oberste Gebot für die Behandlung von Einwänden ist: Begegnen Sie Einwänden bejahend und aufgeschlossen. Kundeneinwände geben Ihnen die Möglichkeit, alle Vorzüge Ihres Angebotes zu erklären. Hören Sie jeden Einwand freundlich, aufmerksam und geduldig an. Reagieren Sie nie mit einer Gegenargumentation. Dadurch könnte sehr schnell ein Disput entstehen. Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, Einwände in drei Stufen zu behandeln:

#### 1. Analysieren

Bevor Sie einen Einwand beantworten, stellen Sie sicher, dass Sie die Bedenken des Kunden richtig verstanden haben. Zum Beispiel kann hinter dem Einwand „zu teuer“ eine ganze Reihe von Gründen stehen. Versuchen Sie, durch Nachfragen die Hintergründe herauszubekommen. Fragen Sie zum Beispiel: „Wie meinen Sie das genau?“ oder „Interessant, erzählen Sie mir das bitte etwas genauer ...“ Hier als **Beispiel** zwei unterschiedliche Kaufsituationen, die sich hinter dem Einwand „Wir brauchen nichts“ verbergen können.

Kunde: „Wir brauchen nichts.“ Verkäufer: „Was meinen Sie damit?“ Kunde: „Wir sind mit unserem jetzigen Lieferanten zufrieden.“ Verkäufer: „Die meisten Kunden, die wir anrufen, sind mit ihrem jetzigen Lieferanten zufrieden. Einer der Gründe, warum wir trotzdem mit Ihnen sprechen wollen, ist unsere neu entwickelte Produktvariante, die Ihre laufenden Kosten um 15 Prozent reduzieren kann. Wie viel würden Sie dann jährlich sparen?“ Kunde: „Ich glaube nicht, dass Sie das können.“ Verkäufer: „Viele der Kunden sagen dasselbe. Aber wenn wir Ihnen wirklich 15 Prozent Kosten ersparen könnten, wäre dies Ihnen 15 Minuten Ihrer Zeit wert?“ Kunde: „Ja.“

In dieser Kaufsituation weiß der Kunde nicht, dass er seine Lage tatsächlich verbessern könnte. Ihre Reaktion: Sie stellen ihm die Verbesserung in Aussicht.

Kunde: „Wir brauchen nichts.“ Verkäufer: „Warum meinen Sie das?“ Kunde: „Es gibt keinen Grund, unseren jetzigen Lieferanten zu wechseln.“ Verkäufer: „Sie meinen, Ihr derzeitiger Lieferant ist perfekt.“ Kunde: „Das will ich nicht behaupten. Aber wir haben uns nach gründlicher Prüfung für diesen Lieferanten entschieden.“ Verkäufer: „Angenommen, Ihr jetziger Lieferant könnte an seinem Produkt noch etwas verbessern. Welche Vorteile würde Ihnen dann das Produkt bringen?“ Kunde: „Nun, die Kosten wären geringer und die Ausfallzeiten würden sich reduzieren.“ Verkäufer: „Das klingt so, als beschrieben Sie genau das, was unsere anderen Kunden an unserem Produkt loben. Würden Sie mir 15 Minuten Ihrer Zeit geben, damit ich Ihnen zeigen kann, warum unsere Kunden das sagen?“

In dieser Kaufsituation hat der Kunde ein Problem und weiß nicht, dass Sie es mit Ihrem Produkt lösen können. Ihre Reaktion: Lassen Sie den Kunden die Schwachstellen des Wettbewerbers nennen und stellen Sie ihm – falls möglich – die Problemlösung in Aussicht.

Wenn Sie ein Einwand überrascht, dann schreiben Sie ihn auf und geben Sie sich nachdenklich. Oft liefert der Kunde dann noch zusätzliche Informationen zur Abrundung. Oder Sie äußern zunächst eine Leerformel, die Ihnen Zeit zum Durchatmen und Gedankenordnen verschafft. Beispiele: „Ich verstehe Sie.“ – „Das ist eine kluge Überlegung.“ – „Sie werfen da eine interessante Frage auf.“ – „Vielen Dank für Ihren Hinweis.“

**Tipp:**

Prüfen Sie bei der Analyse eines Einwandes auch, ob dieser möglicherweise ein Vorwand ist, den Sie gar nicht ausräumen können, weil der eigentliche Grund ein ganz anderer ist. Um einen Vorwand von einem sachlichen Einwand unterscheiden zu können, bedarf es eines kleinen Tricks: Fassen Sie gleich mit einer „Was-wäre-wenn“-Frage nach. Blockt der Kunde etwa schon zu Anfang ab, indem er behauptet, keine Zeit zu haben, so fragen Sie: „Was wäre, wenn Sie jetzt Zeit hätten?“ Sie bekommen dann entweder einen neuen Termin, weil der Kunde wirklich im Moment knapp mit seiner Zeit ist, oder Sie erfahren den echten Grund.

## 2. Ausräumen

Wenn Sie einen Einwand analysiert haben, räumen Sie ihn entweder aus oder akzeptieren Sie ihn. Die Einwandbehandlung ist leichter, wenn Sie ihn ausräumen können, weil der Kunde nicht alle Informationen hatte oder Ihre Argumente noch nicht reichten, um ihn zu überzeugen.

## 3. Akzeptieren

Wenn Sie den Einwand akzeptieren müssen, weil man ihn objektiv bestätigen muss, dann gilt es, durch Pluspunkte auf anderen Gebieten das Manko auszugleichen.

### 3.8.3 Argumentationsformen bei Einwänden

Auf den Inhalt möglicher Erwidern bei Einwänden kann hier nicht näher eingegangen werden, denn: Was Sie auf Einwände gegen Ihre speziellen Produkte erwidern müssen, entzieht sich einer allgemeinen Erörterung. Nachfolgend stehen stattdessen die Formen der Erwidern im Mittelpunkt. Diese sind ebenso wichtig wie die Inhalte, denn es genügt nicht, dass Sie dem Kundeneinwand das Erwidernargument einfach entgegenstellen. Beispiel:

*Kunde:* „Brauche ich nicht.“

*Verkäufer:* „Sie reduzieren Ihren Ölverbrauch um 20 Prozent. Das ist eine Ersparnis von etwa ... Euro im Monat.“

*Kunde:* „Trotzdem. Danke.“