

Harald Wenske

Systemische Einwandbehandlung

Der Dialog macht den Unterschied

Mit einem Vorwort von Volker Herzig

2016

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2016

Erste Auflage, 2016
ISBN 978-3-8497-9003-5
© 2016 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Masterthesis „Einwandbehandlung aus systemischer Sicht – Kommunikation macht den Unterschied“ an der Technischen Universität Kaiserslautern, Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung, Fernstudiengang „Systemische Beratung“, 2016.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor. Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Vorwort

Der Verkauf und das Verkaufsgespräch sind wichtige Bausteine im betriebswirtschaftlichen Denken. Dieses Denken wird u. a. geleitet durch Messzahlen, Kenngrößen und Zielsetzungen. Mögliche Einwände im Verkaufsgespräch seitens der Kunden scheinen den vermeintlichen Zielen entgegenzuwirken. Um die Ziele dennoch zu erreichen, wird in der Literatur meistens ein linear-mechanistisches Vorgehen bei der Einwandbehandlung präferiert. So werden Einwände in Fragen oder Probleme umgedeutet, denen konsequenterweise durch Antworten oder Lösungsangebote begegnet wird. Hieraus resultiert jedoch eine gewisse Unzufriedenheit auf Seiten der Kunden. Was läuft also bei der Einwandbehandlung falsch?

Der Autor gibt hierauf eine verblüffend einfache Antwort: Dadurch, dass Einwände in Fragen oder Probleme umgedeutet werden, stellen angebotene Lösungen, Antworten oder Argumente in der Phase der Einwandbehandlung das eigentliche Problem dar – und, noch genauer, es ist die konstruktivistische Umdeutungsleistung, die das Dilemma verursacht. Hier setzt der Autor einen wichtigen Kontrapunkt. Er entwickelt aus der systemischen Perspektive heraus ein ›Muster, das unterscheidet‹, d. h. er trennt konsequent die Einwandbehandlung in eine dialogische und eine argumentative Phase, wodurch die Beziehungs- und die Inhaltsebene im Verkaufsgespräch thematisiert werden. ›Fragen‹ stellen für ihn Kristallisationspunkte dar. Die Unterscheidung von ›Nachfragen‹ und ›auf Fragen antworten‹ führt zu dieser Differenzierung.

Darüber hinaus besticht das Buch zum einen durch die Verschränkung von Theorie und Praxis und zum anderen durch das Eingehen auf Techniken und mentale Haltungen. Alles in allem liegt hier ein Buch vor, das dem Theoretiker die Orientierung für die Konstruktion eines neuen Modells liefert. Dem Praktiker, der an Umsetzungsfragen interessiert ist, werden Anleitungen gegeben, wie ein neues Modell nach ermöglichungsdidaktischen Gesichtspunkten trainiert werden kann. Demzufolge können wir die Inhalte

dieses Buches aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und nutzen.

Abgerundet wird das Thema der Einwandbehandlung dadurch, dass der Autor auch mögliche ›blinde Flecken‹ anspricht. So ist zu vermuten, dass nicht jeder Leser dem vorgeschlagenen neuen Konzept vorbehaltlos zustimmen wird. Wie der Autor richtig schreibt, werden die eigenen Vorstellungen, Erwartungen und mentalen Modelle zum Thema Verkauf entweder als Blockade oder als Motor für dieses systemtheoretische Modell wirken. Kontrolle einerseits und Unbeherrschbarkeit von sozialen Systemen andererseits stehen nur stellvertretend für diese extremen Positionen. Wie auch immer, dieses Buch kann einen Unterschied ausmachen beim Eingehen auf Einwände und wird zum Nachdenken anregen – und dies nicht nur im Verkauf, sondern generell in Situationen, in denen Einwände hervorgebracht werden.

Bielefeld, im Juli 2016

Prof. Dr. Volker Herzig

1. Einleitung

»Kühner, als das Unbekannte zu erforschen, kann es sein, das Bekannte zu bezweifeln.«

(Alexander von Humboldt)

»Sie sind zu teuer!« oder »Ich habe gute Erfahrungen mit Ihrem Konkurrenzprodukt gemacht!« – zwei Aussagen in einer möglichen Verkaufssituation. Sind das schon Einwände? Was sind eigentlich Einwände? Der Duden definiert den Begriff ›Einwand‹ als »Äußerung einer [teilweise] anderen, abweichenden Auffassung in einer bestimmten Sache; Gegengrund; kritischer Vorbehalt« (Duden online 2015).

Die Begriffe ›Einwand‹ und ›Einwandbehandlung‹ sind im Internet prominent vertreten. Eine Internetrecherche mit dem Suchbegriff ›Einwand‹ ergab 2 430 000 Ergebnisse, mit dem Suchbegriff ›Einwandbehandlung‹ wurden 50 200 Ergebnisse erzielt (Ergebnisse jeweils am 08. 11. 2015). Hierbei beziehen sich die Treffer u. a. auf das Thema ›Einwände und Einwandbehandlung im Verkaufsgespräch‹.

Als langjährigem Mitarbeiter in der pharmazeutischen Industrie zuerst als Pharmareferent, also als Verkäufer, dann als Medical Advisor in der Abteilung Medizin und darauffolgend als nationaler und internationaler Trainer sind mir die Themen der medizinisch-wissenschaftlichen Argumentation, der Verkaufsgespräche und allgemein der Kommunikation seit vielen Jahren vertraute Begleiter. Ausgehend und geprägt von einem traditionellen Aus- und Weiterbildungsweg wurden meine Denkprozesse und Haltungen durch Fortbildungen in NLP und systemischer Beratung sowie in den Masterstudiengängen Personalentwicklung und systemischer Beratung weiterentwickelt. In den o. g. Funktionen wurden über viele Jahre u. a. Einwandbehandlungsdokumente und Dokumente von mir erstellt, die den Komplex Fragen und Antworten (sog. Q&A-Dokumente) für Außendienstmitarbeiter thematisieren. Beide Arten von Dokumenten zeigen einen hohen Grad an Überschneidungen.

Das jeweilige Ziel war es, den Außendienstmitarbeitern Argumentationshilfen für das Verkaufsgespräch zu liefern. Damit sollte erreicht werden, dass auf Fragen adäquat geantwortet und auf Einwände adäquat reagiert werden kann. Was aber bedeutet der Begriff ›adäquat‹ aus systemischer Sicht? Welche Bedeutung wird den jeweiligen Fragen und Einwänden gegeben? Und welche Unterscheidung trifft der Pharmareferent (Verkäufer) bzw. der Arzt (Käufer)¹ bei seinen Aktionen und Reaktionen? Aus diesen spezifischen Fragen ergeben sich weitere allgemeine Fragen für dieses Thema:

- Wie wird die Qualität der Besuche des Pharmareferenten aus Ärztesicht gesehen?
- Von welchen Einstellungen und Überlegungen gehen derzeit Mitarbeiter in der pharmazeutischen Industrie bzgl. Einwänden bzw. Methoden der Einwandbehandlung aus?
- Was sind denkbare Grenzen des klassischen Verständnisses von Einwänden und Methoden der Einwandbehandlung?
- Wie könnte ein systemtheoretisches Konzept zur Behandlung von Einwänden aussehen?
- Worin unterscheidet sich ein solches Konzept von der traditionellen Vorgehensweise?
- Wie könnte ein Trainingskonzept zur (systemischen) Behandlung von Einwänden in Ansätzen aussehen?

Die vorliegende, zur Buchform erweiterte Masterarbeit beschäftigt sich mit Einwänden und deren Behandlung, wie sie in Organisationen und Unternehmen im Rahmen von Verkaufsgesprächen thematisiert werden. Einwände im privaten Umfeld bleiben unmarkiert und werden nicht behandelt. Das Ziel dieser Arbeit ist daher die Entwicklung und Vorstellung eines systemtheoretisch gestützten Kommunikationskonzepts zur Einwandbehandlung in Verkaufssituationen, verbunden mit praxisrelevanten Beispielen und Vorschlägen.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und leichteren Formulierbarkeit wird im Folgenden ausschließlich die maskuline Form verwendet.

2. Methode

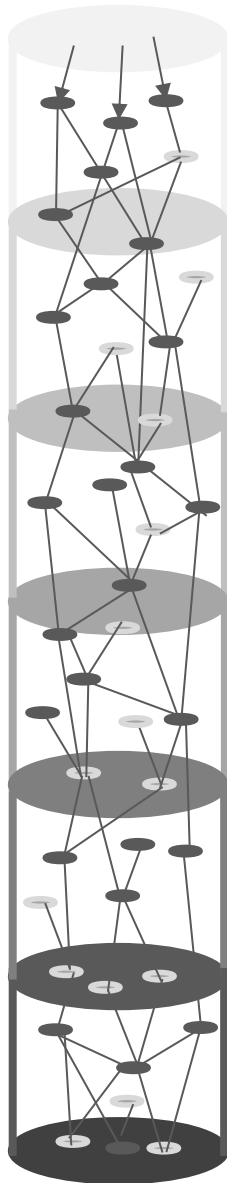
»Insgesamt geht es in einer systemischen Diagnostik nicht um richtig oder falsch, sondern darum, ob eine bestimmte Beschreibung nützlich ist [...].«

(Ebbecke-Nohlen 2014: 69)

Mit dieser Arbeit wird der methodische Weg von der praxisorientierten Theorie zur theoriebasierten Praxis verfolgt, der auf dem Action-Research-Ansatz nach Lewin basiert (Krizanits 2012: 51 ff.). Das Ziel der vorliegenden Arbeit stellt die Entwicklung eines neuen systemtheoretischen Modells zur Einwandbehandlung dar. Zu diesem Zweck werden mehrere Ebenen miteinander in Verbindung gebracht, um so ein Netzwerk von bekannten und teilweise noch nicht zusammenhängenden Elementen aufzubauen, aus dem Neues generiert werden kann (vgl. Abb. 1; siehe nächste Seite).

Die erste Ebene des Netzwerkes ergibt sich aus den sozialen Handlungsmustern, Erfahrungen und Haltungen zu Einwänden und deren Behandlung im pharmazeutischen Umfeld. Der dreidimensionale Raum wird aufgespannt durch eine zweite Ebene, die sich aus dem klassischen und systemtheoretischen Verständnis von Kommunikation ergibt sowie dem jeweiligen Verständnis von Einwand und Einwandbehandlung. Die dritte Ebene ist das Resultat der ersten beiden und stellt das zu entwickelnde systemtheoretische Konzept zur Einwandbehandlung dar. Auf der vierten Ebene wird schließlich ein Trainingskonzept zur Umsetzung dieses Modells entwickelt und vorgestellt. Dieses Trainingskonzept orientiert sich an der zweiten Variante des Action-Research-Ansatzes von Lewin, nämlich an der theoriebasierten Praxis (vgl. Krizanits 2012: 51 ff.). Dieser Praxisbezug ist wichtig, denn das neue Modell soll auch einen Unterschied bei der Umsetzung durch die Mitarbeiter der pharmazeutischen Industrie, also in der Praxis, ausmachen. Die fünfte Ebene ist eine Art Resümee – hier werden die aufgestellten Thesen zusammengefasst und anschließend praktische Umset-

zungsvorschläge unterbreitet. Schließlich wird auf der sechsten Ebene eine kritisch-konstruktive Haltung vertreten, die versucht, auf alle bisherigen Ebenen einzugehen, und die zudem einen Ausblick wagt.



Ebene 1: Erfahrungen und Haltungen zu Einwänden und deren Verständnis im pharmazeutischen Umfeld (Kapitel 3 und 4)

Ebene 2: Klassisches und systemtheoretisches Verständnis von Kommunikation und Einwänden (Kapitel 5, 6, 7)

Ebene 3: Modell einer systemtheoretischen Einwandbehandlung (Kapitel 8)

Ebene 4: Trainingskonzept zum systemischen Einwandbehandlungsmodell (Kapitel 9)

Ebene 5: Thesen und mögliche Konsequenzen (Kapitel 10)

Ebene 6: Diskussion und Ausblick (Kapitel 11)

Abb. 1: Die Ebenen des integrativen Methodenkonzepts (eigene Darstellung)

Die vorliegende Arbeit folgt dem in Abb. 1 dargestellten äußeren Strukturverlauf mit den sechs Ebenen. Im inneren Bereich des Zylinders zeichnet sich ein Kontinuum mit diskreten ›Inseln‹ ab, die