
2.1 Analyse der individuellen Unternehmenssituation: Was führt zum Erfolg?

Direkte Führung wurde bereits beschrieben als Herausforderung, möglichst nahe am Verkäufer Führungs- und Entwicklungsarbeit zu leisten. Unter direkter Führung verstehen wir demnach alle Aktivitäten einer Führungskraft, von denen der Mitarbeiter im Verkauf sofort und direkt profitiert. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um die Unterstützung bei der Verbesserung von Verkaufstechniken. Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung von Verkaufsgesprächen müssen vom Verkäufer so „sauber“ erledigt werden, dass ihm der langfristige Erfolg sicher ist und sich die Kunden in diesem Unternehmen gut betreut fühlen. Dass Sie als Führungskraft mit Ihrer auf diese Weise begleiteten Verkaufsmannschaft Ihre Umsatzziele locker erreichen werden, ist damit ebenso sichergestellt.

Grundlage für das richtige Handeln als Führungskraft bilden die richtige Einschätzung der Entwicklung der betreffenden Branche und das daraus abgeleitete Verkaufsgespräch. Es geht darum zu wis-

sen, was zum Erfolg führt. Das ist von Branche zu Branche unterschiedlich. Wenn auch die Grundprinzipien erfolgreichen Verkaufs ähnlich sind, gibt es im Detail doch erhebliche Unterschiede. Die Frage lautet also: Was genau muss ein Verkäufer, gerade in dieser Branche, gerade zu diesem Zeitpunkt der Marktentwicklung alles tun, um die Chancen im Kundengespräch wirklich zu nutzen? Wenn Sie diese Frage für Ihre Vertriebsstruktur beantworten können und das entsprechende Verkaufsverhalten von Ihren Verkäufern immer wieder einfordern, dann sind Sie auf dem Weg zur direkten Führung.

Der erste Schritt, den Sie dabei gehen müssen, ist, sich mit den Rahmenbedingungen für langfristigen Verkaufserfolg mit Ihrer Mannschaft auseinanderzusetzen. Dabei spielt die aktuelle Marktsituation eine ebenso große Rolle wie die Tendenzen im Verhalten der Käufer. Und die Einstellung Ihrer Mitarbeiter zum Beruf ist genauso wichtig wie eine professionelle Verkaufstechnik. Für alle Branchen gilt: Kunden bekommen fast nie das, was Sie wirklich brauchen. Kaum ein Verkäufer stellt so lange Fragen, bis dem Kunden sein Kaufmotiv bewusst wird und er die entsprechende Befriedigung in Form eines genau passenden Produkts gefunden hat. Die richtigen Fragen zu stellen ist – quer durch alle Branchen – eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Verkaufserfolg.

Bleiben wir bei der Analyse von Ausgangssituationen. Sehen wir uns im Folgenden die Analyse der Frage „Was führt zum Erfolg?“ anhand eines Beispiels an:

2.1.1 Fallbeispiel Versicherung – Finanzdienstleistung

Der Versicherungsmarkt hat in den letzten Jahre einen starken Wandlungsprozess erfahren. Die Versicherungswirtschaft hat sich aus dem Sachversicherungsbereich heraus entwickelt. Zu Beginn gab es überhaupt nur Versicherungen gegen Feuer. Später hat sich dann der Versicherungsmarkt auf die Sachsparten wie Haus, Hof,

Kraftfahrzeug usw. ausgedehnt. Der gegenwärtige Trend zur Personenvorsorge und Finanzdienstleistung hat erst in den letzten Jahren seine Wichtigkeit erlangt. Im Management von Versicherungen sind die Themen „Sparen“ und „Vorsorgen“ top aktuell. Die Sachsparten spielen zwar immer noch eine große Rolle, sind aber so sehr vom Preiskampf betroffen, dass man heute nur noch über die Personensparten Geld verdienen kann.

Versicherungen unternehmen enorme Anstrengungen, um ihren Mitarbeitern den Verkauf dieser Personensparten schmackhaft zu machen. In zahlreichen Verkaufsseminaren werden Produkte erklärt und Argumente vermittelt, der Erfolg bei der Umsetzung lässt aber in den meisten Fällen zu wünschen übrig. Gerade die großen Versicherungen am deutschsprachigen Markt klagen

über den Umstand, wie schwer es ist, die Mitarbeiter zum Verkauf von Personenvorsorgen wie Altersvorsorge, Kranken- oder Unfallschutz zu bewegen. Warum ist das so?

Da die großen Versicherer mit den Sachgeschäften groß geworden sind, hat sich eine Verkäuferkultur herangebildet, die den Verkauf von Sachsparten zwar gewohnt ist, aber nicht weiß, wie man beim Kunden Personensparten platziert. Wenn ein Kunde anruft, weil er sein Auto anmelden will, und der Verkäufer erledigt das für den Kunden, dann erfolgt damit noch kein Verkauf. Ebenso verhält es sich mit der Schadensregulierung, die der Kunde aktiv vom Verkäufer einfordert.

Das Besondere im Bereich Personenvorsorge ist, dass die Kunden meist erst dann erkennen, dass sie das Produkt gebraucht hätten, wenn der (Schadens-)Fall eingetreten ist. Der Kunde ist im Ruhestand, der Kunde ist im Krankenhaus oder er hatte einen schweren Unfall. Dann ist es natürlich zu spät. Die Verantwortung des Verkäufers besteht also darin, den Kunden auf seine möglichen Risiken anzusprechen. Das geht aber gerade bei den Personensparten nicht nur durch Produktpräsentation, sondern durch Fragen, die beim Kunden

„Bilder“ und damit Gefühle auslösen, aus denen ein Kaufmotiv entsteht.

Auf die Frage: „Was werden Sie im Ruhestand einmal tun?“ wird bei den meisten Kunden eine Vielzahl von Bildern entstehen. Ebenso wird die Frage „Wie würde ein schwerer Unfall Ihr Leben verändern?“ beim Kunden Betroffenheit auslösen.

Die Verkäufer großer Versicherungen haben meist einen größeren Bestand von Kunden, die Quote der Personensparten im Bestand ist aber fast immer unterrepräsentiert. In den seltensten Fällen kommen Kunden von sich aus auf den Verkäufer zu, um eine private Rentenversicherung abzuschließen. Kommt aber ein Verkäufer auf uns zu und stellt uns jetzt die richtigen Fragen, dann beginnt ein Prozess, Bilder und Kaufmotive entstehen. Unsere Kunden schließen ihre Rentenversicherung natürlich irgendwo am Markt ab, in den nächsten Tagen, Wochen oder Monaten. Sie machen es bei uns, wenn wir darüber sprechen.

Wenn wir mit dem Kunden nicht über die Altersvorsorge sprechen, dann gibt es zwei Verlierer: den Kunden, dem im Ruhestand das Geld an allen Ecken und Enden fehlt, und den Verkäufer, dem es nicht gelang, beim Kunden das Kaufmotiv zu wecken und der dann natürlich auch keine Provision bekommt.

Das, was der Verkäufer tun muss, um zum Erfolg zu kommen, ist leicht erklärt. Er muss eine entsprechende Anzahl von Kundenkontakten organisieren. Da dies meist am Telefon geschieht, ist eine technisch saubere Terminvereinbarung notwendig. Am Point of sale (im Kundengespräch) geht es darum, auf andere Sparten umzusteigen und damit neue Kaufmotive für den Kunden zu schaffen. Die Krönung am Schluss des Gesprächs ist die Empfehlung. Aber die wird der Kunde erst aussprechen, wenn er danach gefragt wurde.

Für Sie als Führungskraft ergibt sich daraus die Aufgabe sicherzustellen, dass Ihre Verkäufer über die unten aufgezählten Fähigkeiten verfügen. Wie Sie diese Fähigkeiten mit Ihrer Gruppe effizient trainieren können, werden wir uns später noch ansehen.

Persönliche Barrieren (rote Linien) kennen und konstruktiv bearbeiten

Ohne dass sich der Verkäufer auf den Prozess der Eigenbeobachtung einlässt, gibt es keine Entwicklung auf dem Weg zum Profi im Verkauf. Meist sind es ähnliche Barrieren, die die Verkäufer von einer erfolgreichen Weiterentwicklung abhalten. Erfahrungsgemäß sind es vor allem drei rote Linien sind, an denen Verkäufer immer wieder scheitern:

- telefonische Terminvereinbarung
- Zusatzverkäufe ansprechen
- Empfehlungen einholen

Helfen Sie Ihren Verkäufern, ihre persönlichen roten Linien zu entdecken. Zeigen Sie ihnen Möglichkeiten, diese immer wieder zu überschreiten. Nur so gelingt es, langfristige Entwicklung voranzutreiben.

Kundenselektionen im Bestand durchführen

Der Kundenbestand wird als Chance für die Akquise selten wirklich genutzt. Es gibt immer wieder Kunden, die in manchen Bereichen unterversorgt sind bzw. besonders gut zu bestimmten (neuen) Produkten passen. Eine regelmäßige Querauswertung hilft, die Kundenbeziehungen immer wieder zu aktualisieren.

Kundentermine am Telefon vereinbaren

Der Verkäufer lebt von seiner Terminfrequenz. Jeder weiß das, und trotzdem wird die Terminvereinbarung am Telefon (wenn überhaupt) oft nachlässig durchgeführt. Verkäufer geben zu schnell auf und haben dann wieder nicht genügend Termine in ihrem Kalender stehen. Sorgen Sie dafür, dass regelmäßig und richtig telefoniert wird. Unterstützen Sie dabei durch arbeitstechnische Hilfsmittel.

Fragen stellen, um Kaufmotive zu schaffen

Das ist sicher der Punkt, an dem Sie mit Ihren Verkäufern am meisten arbeiten müssen, wenn Sie sie auf dem Weg vom „Produktzusteller“ zum „Fragensteller“ begleiten wollen. Jeder weiß, dass der, der fragt, auch führt. Trotzdem fallen wir so gerne wieder in unsere gewohnten Verhaltensweisen, und dazu gehört das Präsentieren nun einmal viel eher als das Fragen stellen. Dann wundern wir uns, wenn es Stornos gibt, weil der Kunde sich sein Produkt durch seine Antworten auf unsere geschickten Fragen nicht selbst „basteln“ konnte, sondern wir ihn mit unserer Präsentation wieder einmal überfahren haben. Fragen stellen ist die große Kunst im Verkauf. Das müssen Sie als Führungskraft mit Ihren Mitarbeitern immer wieder trainieren.

Kundeneinwände konstruktiv beantworten

Einwände der Kunden werden immer wieder falsch als „Widerstand“ des Kunden interpretiert. Der Kunde „will nicht“, dabei teilt er uns nur seine Fragen, Probleme und Zweifel mit. An uns liegt es nun, diese Zweifel auszuräumen. Das setzt aber voraus, dass wir im Vorhinein wissen, welche Art von Zweifeln unsere Kunden bewegen werden und wir uns dafür rechtzeitig passende Entkräftigungen überlegen. Der Verkäufer, der die Einwände seiner Kunden kennt und die entsprechenden Lösungen dafür ständig abrufbar hat, ist ein Profi im Verkauf. Sie als Führungskraft sind angehalten, diese Fähigkeit mit Ihren Mitarbeitern zu trainieren.

Einstiegsfragen für Zusatzverkäufe beherrschen

Bei diesem Punkt geht es wieder um Verkaufstechnik. Verkäufer sind aufgefordert, sich für Zusatzprodukte oder Sparten einfache Einstiegsfragen zu überlegen und diese auch zu stellen. Ich empfehle Ihnen, bei einem Workshop mit Ihren Mitarbeitern Produkte und Zusatzprodukte aufzulisten und sich gemeinsam Fragen zu überlegen, wie man denn besonders elegant von der Altersvorsorge zur Unfallversicherung kommt oder vom Ski zum Skischuh bzw. von

Markenschuh zum Pflegemittel. Finden Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern entsprechende Fragen und kontrollieren Sie deren Anwendung in der Praxis. Der Erfolg wird sich schnell einstellen.

Nach Empfehlungen fragen können

Dieser Punkt sieht auf den ersten Blick nach Arbeitstechnik aus, ist aber eigentlich eine Frage der persönlichen Einstellung.

„Herr Kunde, was glauben Sie, wer kann von diesem Produkt/dieser Beratung noch profitieren?“ Ein einfacher Satz, der wohl jedem über die Lippen kommt, der ihn sagen will. Wir wollen aber nicht aufdringlich wirken, geben selbst auch keine Empfehlungen, wir kommen uns vor „wie ein Bettler“. Bleiben Sie mit Ihren Mitarbeitern konsequent an diesem Thema. Dulden Sie offensichtliche Ausreden Ihrer Mitarbeiter nicht. Verlangen Sie ganz einfach, dass eine Zeit lang danach gefragt wird. Sie werden sehen, wie schnell die Mitarbeiter die Angst davor verlieren, weil sie merken, dass nichts passieren kann. Entweder gibt der Kunde eine Empfehlung oder eben nicht. Wenn er keine Empfehlung gibt, wird man das ernst nehmen und ihn nicht weiter quälen. Wer aber gar nicht erst fragt, hätte einen neuen Namen unter Umständen nicht bekommen. So einfach ist das.

Direkte Führung passiert da, wo Sie mit Ihren Verkäufern genau diese Punkte trainieren und entsprechende Handlungen begleiten. Wie Sie das tun können, werden wir uns noch ansehen. Sie lassen Ausreden nicht zu, zeigen aber auch sehr konkrete Weg auf. Das ständige Üben dieser grundlegenden Themen des Verkaufs wird Sie mit Ihrer Mannschaft sofort einen großen Schritt nach vorne bringen.

Alle Sparten und Branchen – was führt zum Erfolg?

Die oben aufgeführten Punkte lassen sich auf alle Bereiche, in denen verkauft wird, übertragen. Das Erforschen von Kundenmotiven durch gezielte Fragen ist der Kern des Verkaufsgesprächs. Kundenmotive und Ware müssen eng zusammenpassen, wenn der Kunde an dem eben erworbenen Gegenstand langfristig seine Freude haben soll.

Wenn der Kunde eine Digitalkamera kauft, dann hat er sich wahrscheinlich bereits vorher über die Produktpalette informiert. Was aber zu ihm passt, das erfährt er erst durch den Verkäufer, der hoffentlich nicht mit Produkten beginnt, sondern mit Fragen.

Zusatzverkauf ist ein Thema, das von den Verkäufern eher halbherzig angegangen wird. Zu Hause ärgern wir uns dann, weil da noch etwas gewesen wäre, was uns das Leben mit diesem neuen „Ding“ erleichtert hätte. Doch leider hat uns niemand darauf hingewiesen.

Die roten Linien der Verkäufer sehen quer durch alle Branchen sehr ähnlich aus, ebenso die Ausreden, die wir zu hören bekommen, wenn die rote Linie nicht überschritten worden ist. Als Führungskraft sind Sie aufgefordert, Verhaltensweisen und Techniken herauszufinden, die gerade in Ihrer Branche ein Garant für den Verkaufserfolg sind. Dann muss mit den Mitarbeitern über diesen gemeinsamen Weg zum Wohle aller Beteiligten Einvernehmen hergestellt werden. Das ist Ihre Führungsaufgabe und zugleich die Garantie dafür, dass Sie Ihre Umsatzziele erreichen.

2.2 Zielgespräche führen

Das Mitarbeitergespräch hat schon viele Namen gehabt. Momentan ist die Bezeichnung „Coaching-Gespräch“ am geläufigsten. Dabei ist es gleichgültig, wie es benannt wird, solange die „private Atmosphäre“ dieses Gesprächs nicht der Anlass ist, Sachverhalte wieder nicht direkt anzusprechen bzw. Vereinbarungen wieder nicht klar genug zu treffen. Die Bezeichnung *Zielgespräch* stellt eine Verbindung zur direkten Führung her. Unter dem Ziel werden dann sowohl quantitative als auch qualitative Ergebnisse besprochen und vereinbart.

Diese Gespräche sollten mit allen Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen geführt werden. Der Abstand zwischen diesen Gesprächen wird mehrere Wochen betragen, damit genügend Zeit für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen bleibt. Machen Sie die Abstände zwischen den Gesprächen aber auch nicht zu groß, weil

	1	2	3	4	5
➔ Persönlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➔ Einstellung / Einsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➔ Verkaufserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➔ Verkaufswissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➔ Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➔ Arbeitstechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➔ Umsetzung von Aktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➔ Teamorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 2.1 Beurteilungsblatt

Sie sonst wieder von vorn beginnen müssen. Je stärker der „Korrekturbedarf“ ist, desto öfter werden Sie diese Gespräche führen.

Zur Vorbereitung auf dieses Gespräch beobachten Sie den betreffenden Mitarbeiter eine Zeit lang und notieren Ihre Eindrücke. Am besten entwickeln Sie diese Eindrücke „im Einsatz vor Ort“, also in direkten Kundengesprächen, die Sie begleiten und beobachten.

Sie können sich natürlich auch ein Raster zurechtlegen, mit dessen Hilfe Sie standardisierte und mit anderen Mitarbeitern vergleichbare Ergebnisse erzeugen (vgl. Abb. 2.1). Der qualitative Aspekt Ihrer Vorbereitung sollte aber nicht zu kurz kommen. Sie sollten sich ein klares Bild davon machen, was der betreffende Mitarbeiter schon gut beherrscht und wo seine Entwicklungspotenziale liegen.

Richten Sie Ihre Vorbereitung so aus, dass Sie im Gespräch möglichst schnell zu den „heiklen“ Punkten gelangen können. Dabei darf natürlich die zwischenmenschliche Komponente nicht außer Acht gelassen werden. Um Missverständnissen vorzubeugen, möchte ich noch einmal deutlich machen: Direkte Führung „überrollt“ nicht, sie nimmt Menschen ernst und geht grundsätzlich davon aus, dass

Menschen sich entwickeln können. Direkte Führung wird aber sehr konkret, wenn es darum geht, Potenziale aufzuspüren, Maßnahmen zu vereinbaren und Ergebnisse zu kontrollieren.

Sie leiten mit allen Ihren Mitarbeitern einen gemeinsamen Prozess ein. Selten haben Sie die Gelegenheit, eine neu gegründete Verkaufsmannschaft zu übernehmen. Meist treffen Sie auf eine bestehende Vertriebseinheit, die es unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen der Einzelnen gemeinsam zu entwickeln gilt. Die Frage nach dem notwendigen Verkaufsverhalten für einen erfolgreichen Abschluss, gerade im Umfeld Ihrer Vertriebsmannschaft, verlangt nach einer umfassenden Analyse. Und nachdem Sie (hoffentlich) erfolgreich analysiert haben, ist Ihre Kreativität nochmals gefordert. Jetzt geht es nämlich darum, Ihre gewonnenen Erkenntnisse auf möglichst wenige und genau beschreibbare Verhaltensweisen zu reduzieren, die Ihren Verkäufern Erfolg bringen. Geplante Entwicklung werden Sie aber nicht nur im Einzelgespräch erläutern. Oft ist es sinnvoll, die ganze Gruppe zu versammeln, wenn es zum Beispiel darum geht, Techniken zu trainieren. Dann arbeiten Sie in der Gruppe viel effizienter. Es betrifft ja alle und macht in der Gruppe zudem noch mehr Spaß.

Checkliste: Zielgespräche als Instrument der Mitarbeiterentwicklung

- Welches Verhalten der Mitarbeiter ist notwendig, um in diesem Job erfolgreich zu sein?

- Welche Stärken und Schwächen im Verhalten der einzelnen Mitarbeiter sind mir aufgefallen?

- Was werde ich konkret tun, um eine geplante Entwicklung zu ermöglichen?

Bei den Zielgesprächen gehen Sie also von einem Ist-Zustand aus, beschreiben gemeinsam einen Soll-Zustand und vereinbaren Maßnahmen, die die schrittweise Umsetzung des Soll-Zustands sicherstellen.

Die direkte Führungskraft ist der ständige Begleiter des Verkäufers auf seinem Weg zum Profi. Ständig wird gelobt und kritisiert, ausprobiert und verändert. Der Weg zum Profi im Verkauf ist ein ständiger Prozess, den Führungskräfte in den Zielgesprächen mitgestalten (vgl. Abb. 2.2). Es geht dabei nicht um den „schnellen Erfolg“ in einer Sparte, sondern um einen langfristigen Prozess der Entwicklung von Persönlichkeit und Technik. Sie werden immer wieder feststellen, dass Verkäufer versuchen, sich von dieser „Umklammerung“ zu befreien. Bisher ging es auch immer so ... Bleiben Sie aber auf Ihrem Weg. Die Erfolge werden sich sehr bald einstellen, und die Zielgespräche werden von den Verkäufern rasch als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden werden.

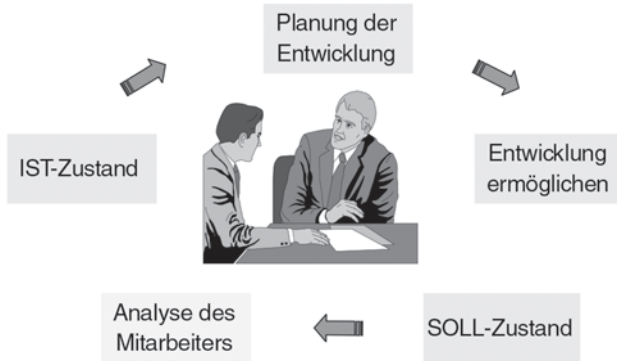


Abb. 2.2 Der Erfolgskreis

Im Zielgespräch wird verkauft und gekauft. Sie sind der Verkäufer, Ihr Mitarbeiter ist der Kunde. Es geht genauso darum, Ihren Mitarbeiter zu bewegen, etwas zu kaufen, wie wir es von herkömmlichen Verkaufsgesprächen kennen. Es geht genauso darum, den Anderen durch gezielte Fragen zum Sprechen zu bringen, sodass er seine Motive und Potenziale selbst entdeckt. Als Führungskraft übernehmen Sie in diesem Fall die Rolle des „Katalysators“, der Entwicklung ermöglicht, indem er die richtigen Fragen stellt. Wichtig ist, dass Sie ein solches Gespräch „sauber“ bis zum Ende durchhalten. Erst wenn die Einsicht des Mitarbeiters erreicht wurde, wenn konkrete Vereinbarungen getroffen worden sind, ist dieses Gespräch beendet. Nehmen Sie sich vor dem Gespräch ein Formblatt zur Hand, und schreiben Sie wesentliche Punkte, die Sie in diesem Gespräch auf jeden Fall ansprechen werden, nieder. Auf den folgenden Seiten finden Sie solche Vorbereitungsbögen.

2.2.1 Das Zielgespräch am Beispiel Versicherungen

Was weiß ich über den Mitarbeiter? Herr M. ist ein junger Mann. Er ist seit zwei Jahren im Geschäft und kennt sich bei Sachversiche-

rungen schon sehr gut aus. Die Produktion in den Personensparten bleibt aber hinter seinen Möglichkeiten zurück. Er könnte mit ein bisschen mehr Einsatz wesentlich mehr produzieren.

Herr M. hat viele Hobbys, ich habe das Gefühl, dass er seinen Job noch nicht ernst genug nimmt.

Was will ich erreichen? Ich möchte mit Herrn M. erreichen, dass er Potenziale in seinem Beruf erkennt und sie nutzt. Dabei wird es vorerst darum gehen, die Felder „Beruf“ und „Freizeit“ besser zu koordinieren. Wahrscheinlich gibt es Überschneidungen, die Herr M. besser nutzen könnte.

Darüber hinaus werde ich auf jeden Fall die unterdurchschnittliche Quote bei den Personensparten ansprechen. Ich möchte herausfinden, wie er Personensparten anspricht und warum er dabei nicht mehr Erfolg hat. Dann wird es darum gehen, eine gemeinsame Lösung zu suchen und zu finden.

Erreichen will ich auch, dass Herr M. sich nicht wieder in Ausreden verliert, sondern bereit ist, seine Arbeitsweise gemeinsam mit mir konstruktiv anzusehen.

Welche W-Fragen werde ich stellen?

- Wie genau sieht Ihr Wochenplan aus?
- Wie viele Verkaufstermine pro Woche haben Sie im Durchschnitt?
- Wie erreichen Sie Ihren Erfolg in den Sachsparten?
- In wie viel Prozent der Verkaufsgespräche sprechen Sie die Personensparten an?
- Mit welchen Formulierungen sprechen Sie Personensparten an?
- Wie reagieren Ihre Kunden darauf?
- Welche Einwände werden vorgebracht?
- Wie gehen Sie damit um?
- Wie können wir gemeinsam den Erfolg in den Personensparten verbessern?
- Welche Aktion fällt Ihnen dazu ein?
- Wie gehen wir das nun an?

2.2.2 Das Zielgespräch am Beispiel Immobilien

Was weiß ich über den Mitarbeiter? Frau V. ist seit einem halben Jahr in unserem Unternehmen. Sie hat sich sehr schnell in ihren Job eingefügt. Man merkt, dass ihr das Verkaufen Spaß macht. Frau V. hat im Vergleich mit den anderen Immobilienberatern mehr Besichtigungstermine, aber weniger Abschlüsse. Am Fleiß kann es also nicht liegen. Es kann sein, dass Ihre Abschlussstärke noch nicht sehr ausgeprägt ist. Vielleicht „filtert“ sie die Kundenwünsche auch zu wenig exakt, bevor sie Termine vereinbart. Frau V. muss natürlich ihre fachliche Qualifikation noch verbessern. Ich werde sie für einen entsprechenden Kurs anmelden.

Was will ich erreichen? Ich möchte Frau V. sagen, dass ich mit ihr sehr zufrieden bin. Die Umsätze sind für eine neue Mitarbeiterin schon ganz beachtlich. Jetzt geht es darum, eine gemeinsame Standortbestimmung durchzuführen.

Ich will darüber hinaus klären, nach welchen Kriterien sie Kunden für eine Besichtigung selektiert und wie sie sich in der Abschlussphase verhält. Außerdem möchte ich ihr anbieten, mit Herrn S., unserem erfahrensten Berater, ein paar Verkaufsgespräche gemeinsam durchzuführen. Schließlich möchte ich sie für den Fachkurs gewinnen, der zum Teil am Wochenende durchgeführt wird.

Welche W-Fragen werde ich stellen?

- Wie gefällt es Ihnen bisher in diesem Job?
- Was trifft Ihre Erwartungen, was haben Sie sich anders vorgestellt?
- Wie sind Sie mit Ihren bisherigen Ergebnissen zufrieden?
- Wie genau läuft der Erstkontakt am Telefon?
- Welche Fragen stellen Sie?
- Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, ob sich ein Besichtigungstermin lohnen wird?
- Welche Fragen stellen Sie bei der Besichtigung?

- Wie leiten Sie den Abschluss ein?
- Welche Einwände der Kunden gibt es?
- Wie gehen Sie damit um?
- Wie stellen Sie die Frage nach der Empfehlung?
- Wollen Sie mit Herrn S. ein paar Verkaufstermine gemeinsam durchführen?
- Was halten Sie von einer fundierten Fachausbildung?

2.2.3 Das Zielgespräch am Beispiel EDV-Großmarkt

Was weiß ich über den Mitarbeiter? Herr A. ist schon lange in diesem Unternehmen tätig. Er gehört fast schon zum „Inventar“. Aufgrund seiner langjährigen Verkaufserfahrung ist er im Umgang mit Kunden routiniert. Im Gespräch neigt er allerdings dazu, zu viel zu präsentieren und zu wenig Fragen zu stellen. Man hat als Beobachter immer das Gefühl, dass er den Kunden sein – in der Tat umfangreiches – Fachwissen ständig präsentieren will. Das passt manchmal ganz gut, oft fühlen sich die Kunden aber auch überfordert und verlieren dann den Überblick.

Was will ich erreichen? Ich möchte, dass Herr A. einsieht, wie wichtig es ist, dem Kunden Fragen zu stellen, damit das Kaufmotiv deutlich wird. Ich will mit ihm gemeinsam Fragen überlegen und die Motivforschung im Rollenspiel üben. Ich möchte Herrn A. dafür gewinnen, diese neuen Methoden auszuprobieren. Außerdem möchte ich es nicht versäumen, ihm wieder einmal zu sagen, wie wertvoll er als erfahrener Verkäufer für diese Filiale ist.

Welche W-Fragen werde ich stellen?

- Wie lange arbeiten Sie jetzt eigentlich schon in diesem Job?
- Was gefällt Ihnen, was gefällt Ihnen nicht so gut?
- Was, glauben Sie, machen Sie als Verkäufer besonders gut?
- Was könnte man an Ihrem Verkaufsgespräch verbessern?

- Was verstehen Sie unter Motivforschung?
- Welche Fragen passen in diesem Zusammenhang?
- Wie werden die Kunden darauf reagieren?
- Welchen Vorteil werden die Kunden haben, wenn Sie diese Fragen stellen?

2.2.4 Das Zielgespräch am Beispiel Sportartikel

Was weiß ich über den Mitarbeiter? Herr K. hat sich durch seine guten Verkaufsleistungen schnell zum „Coach“ für neue Mitarbeiter entwickelt. Er ist fleißig, immer präsent und hilfsbereit. Er führt die Auszubildenden in unserem Haus mit geschickter Hand. Aufgefallen ist mir aber, dass er ganz selten Zusatzverkauf betreibt, und dieses Beispiel wirkt sich auch schon auf die Auszubildenden aus.

Was will ich erreichen? Ich möchte die Gelegenheit eines vertraulichen Gesprächs nutzen, um Herrn K. meine Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen. Er soll wissen, wie sehr ich seine Verlässlichkeit und seine fürsorgliche Betreuung der Auszubildenden schätze. Ich werde ihm aber auch die Umsätze unserer Filiale im Vergleich mit anderen Filialen zeigen. Er wird sofort feststellen, dass andere im Zusatzverkauf wesentlich stärker sind. Dieses Thema werde ich mit ihm ausführlich besprechen. Ich möchte Lösungen erarbeiten, in deren Umsetzung auch die Auszubildenden einbezogen werden.

Welche W-Fragen werde ich stellen?

- Wie geht es Ihnen mit Ihrer Arbeit?
- Was tun Sie besonders gerne?
- Wie schätzen Sie das Verkaufspotenzial unserer Auszubildenden ein?
- Was konkret tun Sie zur Förderung dieses Potenzials?
- Was glauben Sie, wie gut in unserer Filiale Zusatzprodukte verkauft werden?
- Was sagen Sie zu dieser Statistik?

- Wie können wir in diesem Segment stärker werden?
- Welche Zusatzprodukte sollten auf jeden Fall angeboten werden?
- Welche Fragen können wir dazu stellen?
- Wie können wir uns zu diesem Thema konkret weiterentwickeln?

An den vorhergehenden Beispielen sehen Sie, wie detailliert Ihre Vorbereitung auf Zielgespräche sein sollte. Es soll ja möglichst viel dabei herauskommen. Bei der Beschäftigung mit der Ausgangssituation wird das Bild des Mitarbeiters, das bisher nur undeutlich war, klar und greifbar. Wir erkennen Stärken und Schwächen, wir bereiten uns darauf vor, darüber zu sprechen, gemeinsam zu analysieren und Lösungen zu finden.

Natürlich ist es wichtig, im Führungsgespräch auch über realisierte Fähigkeiten zu reden, also über das, was der Mitarbeiter bereits gut beherrscht. Ein positives Feedback kommt den meisten Führungskräften viel zu selten über die Lippen. Es ist aber eine große Chance, auf einfache Art und Weise zu motivieren und den Level eines Mitarbeiters hoch zu halten. Der Schwerpunkt im Führungsgespräch wird sich aber mit den verborgenen Fähigkeiten beschäftigen müssen, denn Sie wollen Ihrem Mitarbeiter schließlich helfen, sich zu entwickeln (vgl. Abb. 2.3).

Verborgene Fähigkeiten können durch einen kleinen Auslöser oft schnell ans Licht gebracht werden. Oft sind es ja nur kleine Ver-

Abb. 2.3 Analyse des Mitarbeiters



änderungen oder Ergänzungen in der Arbeitstechnik, und der Mitarbeiter fährt plötzlich schon ganz andere Verkaufserfolge ein. Wer verkaufen kann, kann auch leicht auf andere Sparten umsteigen und den Zusatzverkauf einleiten. Man muss ihn nur darauf hinweisen und vielleicht auch zeigen, mit welchen Worten das geht. Wer will, kann beim Kunden nach Empfehlungen fragen, und für alle, die im Außendienst arbeiten, wird sich das Problem mit der Terminfrequenz damit schlagartig lösen. Wer mit Kunden umgehen kann, der lernt auch schnell, selbst weniger zu präsentieren und mehr Fragen zu stellen, damit Kaufmotive entstehen.

Sie sehen, nicht immer sind großartige Veränderungsprozesse als Grundlage für einen größeren Verkaufserfolg von Nöten. Sehr oft sind es kleine Ergänzungen zu unserem Verkaufsverhalten, die aber immer wieder eingefordert werden müssen, sonst treten auch diese kleinen Veränderungen nicht ein.

Sehen wir uns im Folgenden einige Kriterien an, die ein gutes Zielgespräch auszeichnen:

Das Ziel-Gespräch vorbereiten

- den Mitarbeiter informieren
- Unterlagen vorbereiten
- Themen, die auf jeden Fall angesprochen werden müssen
- das Gesprächsziel
- die Gesprächsstrategie
- Atmosphäre schaffen

Die gute Vorbereitung beginnt mit dem Ausfüllen eines Vorbereitungsblattes. Man beschäftigt sich damit im Vorhinein schon ganz konkret mit einem Mitarbeiter und ruft sich Erlebnisse ins Gedächtnis. Damit sind Sie schnell bei den Themen, die Sie unbedingt ansprechen wollen. Nehmen Sie sich für das Gespräch auf jeden Fall ein bestimmtes Ziel vor, und überlegen Sie sich Strategien, wie Sie

das Ziel am besten erreichen können. Das wird je nach Persönlichkeit des Mitarbeiters höchst unterschiedlich sein. In einem Fall reicht wahrscheinlich ein konstruktives Feedback und eine anschließende gemeinsame Analyse, um Veränderungen zu erreichen. Bei anderen Mitarbeitern ist es unter Umständen weit schwieriger, an den Kern heranzukommen. Sie wollen sich schützen und halten sich bedeckt. In solchen Fällen werden Sie mit konkreten Aufträgen wahrscheinlich am besten fahren, weil Sie damit auf der Sachebene bleiben und nicht vom Mitarbeiter fordern, seinen Schutzwall aufzugeben.

Informieren Sie den Mitarbeiter rechtzeitig vor dem Gespräch, sagen Sie ihm, was Sie mit ihm besprechen wollen, und bitten Sie ihn, sich seine Gedanken darüber zu machen.

Nehmen Sie sich die Zeit, ausführlich mit Ihrem Mitarbeiter zu reden. Schaffen Sie eine angenehme, aber eindeutig arbeitsorientierte Atmosphäre.

Gute Gespräche entstehen, wenn konkrete Situationen besprochen werden, die beide Gesprächspartner erlebt haben und gemeinsam analysieren können. Dies schützt vor unzutreffenden Verallgemeinerungen.

Beispiele für konkrete Situationen:

- das gelungene Kundengespräch
- die durchgeführte Schwerpunkt-Aktion
- die getroffenen Vereinbarungen
- die aktuelle Entwicklung
- die Teambesprechung
- die Wirkung nach außen

Denn mit Verallgemeinerungen bringen Sie den Mitarbeiter schnell in die Rolle des „Verteidigers“, und das Gespräch gerät ins Stocken. Ganz anders verhält es sich natürlich mit konkreten Situationen. Wenn Sie Ihren Mitarbeiter im Verkaufsgespräch erlebt haben und Ihren

Kommentar dazu abgeben, wird er damit etwas anfangen können. Durch die Analyse gemeinsam erlebter Situationen helfen Sie Ihrem Mitarbeiter einen Schritt weiter auf dem Weg zum Profi im Verkauf.

Ihr Verhalten im Gespräch ist also mehr das des „Fragenstellers“ und nicht so sehr das des „Präsentators“. Wir haben das schon ausführlich dargestellt. Der Kunde des Verkäufers kann nur „gepackt“ werden, wenn er gefragt wird, anstatt langen Präsentationen ausgesetzt zu sein. Genauso verhält es sich mit Ihrem Mitarbeiter. So lange Sie ihm etwas präsentieren (z. B. Umsatzzahlen) kann er sich zurücklehnen und seine Ohren auf „Durchzug“ schalten. Sobald Sie ihm aber die erste Frage stellen, ist er gefordert mitzudenken, Beiträge zu liefern, Kommentare abzugeben, Lösungen vorzuschlagen. Was er selbst vorgeschlagen hat, wird er auch umso eher umsetzen. Versuchen Sie also, in die Rolle des Interviewers zu schlüpfen. Stellen Sie Fragen, und halten Sie Nachdenkpausen des Gegenübers aus, ohne weitere Fragen „nachzuschießen“. Die beste Frage verliert ihre Wirkung, wenn man die darauf folgende Pause nicht aushält.

Die W-Fragen-Methode

- Welche schwierigen Situationen in Kundengesprächen erleben Sie immer wieder?
- Bei welchen Kunden tritt das Problem auf?
- Was sind Ihrer Meinung nach die Ursachen dafür?
- Welche Erklärung haben Sie dafür?
- Welche Reaktionen der Kunden bringen Sie in Bedrängnis?
- Was würde den Kunden in dieser Situation überzeugen?
- Welche Handlungsmöglichkeiten haben Sie in dieser Situation schon ausprobiert?

Die Kunst, die W-Fragen-Methode sauber anzuwenden, ist, eine Frage zu stellen, die Pause auszuhalten und aus der Antwort die nächste Frage zu formulieren. Es geht darum, Problemkerne herauszufiltern, wie im folgenden Beispiel demonstriert wird:

Führungskraft: „Welche schwierigen Situationen in Kundengesprächen erleben Sie immer wieder?“

Verkäufer: ... *Pause* ... „Da fällt mir jetzt eigentlich nichts ein.“

Führungskraft: „Überlegen Sie doch noch einmal, was Ihnen bei Kundengesprächen immer wieder schwer fällt.“

Verkäufer: ... *Pause* ... „Das klingt jetzt vielleicht komisch, aber der Abschluss fällt mir ziemlich oft schwer.“

Führungskraft: „Wie meinen Sie das genau?“

Verkäufer: „Ich habe schon oft erlebt, dass wir kurz vor dem Geschäftsabschluss standen und die Kunden es sich dann noch überlegen wollten.“

Führungskraft: „Was genau sagen die Kunden in solchen Situationen?“

Verkäufer: „Na, zum Beispiel: ‚Ich will es mir noch überlegen‘.“

Führungskraft: „Und wie gehen Sie damit um?“

Verkäufer: ... *Pause* ... „Unterschiedlich. Eigentlich weiß ich nicht genau, wie man damit gut umgehen kann.“

Führungskraft: „Wollen wir uns das genauer ansehen?“ Verkäufer: „Ja.“

Die meisten Mitarbeiter sind dazu bereit, Zielgespräche zu führen, wenn sie ein Problem spüren. Sie erwarten sich hierdurch Hilfe bei der Klärung des Problems. Als Führungskraft ist es Ihre Pflicht, diese Hilfe von sich aus immer wieder anzubieten. Am Ende des Gesprächs muss eine konkrete Vereinbarung stehen, die klar zum Ausdruck bringt, welche Entwicklungsschritte vereinbart worden sind.

So vereinbaren Sie konkrete Ziele

- jeden Montag von ... bis ... telefonische Terminvereinbarung
- in jedem Verkaufsgespräch mindestens zwei Sparten ansprechen
- in jedem Verkaufsgespräch die Empfehlung ansprechen
- die Einwände des Kunden nach dem Gespräch aufschreiben
- eine Schwerpunkt-Aktion

Vereinbarte Ziele

Mitarbeiter: _____ Führungskraft: _____ Datum: _____

Folgende konkrete Situationen wurden besprochen:

Folgende konkrete Vereinbarungen wurden getroffen:

Neuer Gesprächstermin am: _____

Unterschrift Mitarbeiter: _____ Führungskraft: _____

Abb. 2.4 Die schriftliche Vereinbarung

Es empfiehlt sich, diese Entwicklungsschritte auch schriftlich festzuhalten, und – um der Ernsthaftigkeit Ausdruck zu verleihen – auch unterschreiben zu lassen (vgl. Abb. 2.4).

Wenn Sie Ihre Vertriebsmannschaft eine Zeit lang geführt haben, können Sie anhand der Aufzeichnungen der Zielgespräche konkrete Entwicklungen von Mitarbeitern nachvollziehen. In vielen Fällen werden Sie mit Freude feststellen, wie sehr sich Ihre Mitarbeiter entwickelt haben. Natürlich ist das noch kein Grund, die Zügel locker zu lassen.

Ein wichtiger Punkt im Zusammenhang mit Zielgesprächen ist die Einwandbehandlung. Menschen (egal ob Verkäufer oder Kunden) sind gerade dabei, sich überzeugen zu lassen. Das Kaufmotiv

ist aber noch nicht deutlich spürbar, es gibt noch zu viele Fragen und Unsicherheiten. Als Führungskraft verlangen Sie von Ihren Verkäufern, dass sie mit Kundeneinwänden derart umgehen können, dass sie diese ernst nehmen und anschließend parieren. Ein derartiges Handeln setzt voraus, dass wir die Einwände der Kunden bereits im Voraus kennen und uns in einer ruhigen Minute entsprechende Antworten überlegen, die den Kunden überzeugen. Für das Zielgespräch gilt dasselbe. Natürlich sind Sie als Führungskraft für die Mitarbeiter Ihres Gebiets und deren Entwicklung verantwortlich. Sie könnten auch anordnen, was passieren soll. Diese Methode birgt neben vielen anderen Nachteilen aber vor allem das Problem, dass Sie im Verkauf hoffentlich mit dynamischen Menschen arbeiten, die nicht blind gehorchen. In diesem Zusammenhang treten Sie als Führungskraft ständig als Verkäufer auf. Sie werden sich genauso überlegen, welche Fragen Sie stellen, um bei Ihren Mitarbeitern Kaufmotive zu erzeugen. Sie werden sich aber auch fragen, welche Einwände im Zielgespräch zu erwarten sind, und sich dafür entsprechende Lösungen zurechtlegen. Hier einige Lösungen für typische Einwände von Mitarbeitern im Zielgespräch:

- **„Habe keine Zeit!“**

„Dann sollten wir uns Ihren Terminplan einmal genauer ansehen ...“

- **„Das bringt mir nichts.“**

„Ich verstehe Ihre Vorbehalte. Wenn ich Ihnen zeige, wie leicht Sie sich damit verbessern können, sind Sie dann interessiert?“

- **„Was geht, das mache ich ohnehin.“**

„Ja, das stimmt. Darf ich Ihnen zeigen, wie Sie mit unwesentlich mehr Aufwand wesentlich mehr erreichen?“

- **„So, wie es ist, bin ich zufrieden.“**

„Schade, dass Sie Ihre Fähigkeiten nicht besser nutzen wollen. Aber haben Sie auch etwas dagegen, wesentlich mehr zu verdienen?“

- **„Das kann ich nie erreichen.“**

„Ich verstehe Ihre Vorbehalte. Aus diesem Grund habe ich mir für Sie einzelne Schritte überlegt, wie wir dieses Ziel erreichen. Sehen Sie sich das doch einmal an ...“

- **„Das wird so nicht funktionieren.“**

„Wir können auch gerne Ihren Vorschlag diskutieren, aber wir brauchen eine Lösung. Also, was schlagen Sie vor?“

- **„Das habe ich schon versucht.“**

„Gerade darüber, wie Sie das versucht haben, wollte ich mit Ihnen reden. Da entdecken wir sicher noch andere Möglichkeiten ...“

- **„Ich war nicht gut drauf.“**

„Ja, das kann natürlich einmal passieren. Ich glaube aber, dass dieser Punkt ein generelles Thema in Ihrem Verkaufsverhalten ist, deshalb sollten wir da einmal genauer hinsehen ...“

- **„Die Konkurrenz hat bessere Produkte.“**

„Ja, es gibt immer andere, die besser oder billiger sind. Gerade deswegen sollten wir am Markt durch die bessere Beratung auffallen. Welche Fragen an den Kunden fallen Ihnen zu diesem Produkt ein?“

- **„Ihr wollt immer mehr, wie soll das gehen?“**

„Das stimmt, der Markt wird aber auch immer größer. Wollen wir nun darüber reden, wie Sie das Jahresziel erreichen können?“

- **„Es gibt keine Unterstützung.“**

„Oh, über diesen Punkt sollten wir sofort reden. Welche Unterstützung brauchen Sie denn?“

- **„Der Markt ist schwierig.“**

„Ja, das stimmt. Deshalb muss unsere Einstellung und Arbeitstechnik umso ausgereifter sein.“

- **„Dabei verdiene ich nichts.“**

„Ja, aber Sie haben die Gelegenheit, den Kunden zu treffen, um über andere Produkte zu sprechen. Welche Umstiegsfragen fallen Ihnen zu unseren Produkten ein?“

- **„Ich habe keinen Termin bekommen.“**

„Dann sollten wir uns die telefonische Terminvereinbarung genauer ansehen. Was war Ihr erster Satz?“

- **„Das Produkt beansprucht so viel Zeit.“**

„Ja, der Beratungsbedarf für dieses Produkt ist groß. Trotzdem können wir uns gemeinsam überlegen, wie wir Zeit sparen können. Welche Fragen stellen denn die Kunden meistens zu diesem Produkt?“

- **„Ich kenne mich in diesem Produkt zu wenig aus.“**

„Dann wird es aber dringend Zeit, Sie zu einer Produktschulung anzumelden. Sehen wir uns gleich gemeinsam Termine an ...“

- **„Mein Kundenbestand ist überaltert.“**

„Welche Chance liegt in einem überalterten Kundenbestand?“
(Empfehlungen zufriedener Kunden)

- **„Das geht nicht.“**

„Dann sollten wir schleunigst gemeinsam einen Weg finden, wie es geht.“

- **„Damit kann ich mich nicht identifizieren.“**

„Was stört Sie dabei genau? Was sollten wir noch einmal besprechen?“

- **„Meine Kunden haben schon alles.“**

„Gut, dass Sie mich darauf ansprechen. Ich habe hier eine Auswertung Ihrer Kundenstruktur. Es sieht gar nicht so aus, als ob alle schon alles haben. Aber sehen Sie selbst ...“

- **„Der Aufwand ist mir zu hoch.“**

„Wenn Sie einen Weg wissen, wie wir das Ziel mit geringerem Aufwand erreichen, können wir gerne darüber reden ...“

- **„Was soll ich noch alles machen?“**

„Das ist aber eine Tätigkeit, die zu Ihrem Kerngeschäft gehört. Wenn Sie dafür keine Zeit haben, müssen wir uns Ihre Arbeitsabläufe einmal genauer ansehen ...“

- **„Ich bin erst kurz dabei!“**

„Ja, das stimmt, deswegen nehme ich mir auch ausreichend Zeit, um mit Ihnen diese Strategie zu besprechen.“

- **„Ich habe meine Ziele schon erreicht.“**

„Ja, Sie haben in diesem Jahr sehr gut gearbeitet. Was schätzen Sie, wie viel Sie noch erreichen können, wenn Sie dran bleiben?... Wollen wir gemeinsam ausrechnen, was das für Ihr Einkommen bedeutet?“

2.3 Beispiele erfolgreicher Zielgespräche

Im Folgenden finden Sie Auszüge aus zwei Zielgesprächen, die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stattfanden. Kursivschrift kennzeichnet Bemerkungen und Erklärungen.

2.3.1 Gesprächsbeispiel 1

Wir befinden uns in der Filialdirektion eines großen Finanzdienstleisters. Die Führungskraft (Herr K.) ist ein erfahrener regionaler Manager. Er führt seit nunmehr fünf Jahren die Regionaldirektion, der Mitarbeiterstand hat sich konstant bei zirka zwölf Verkäufern gehalten. Herr K. erzählte mir vor dem Gespräch einiges über den Mitarbeiter. Es handelte sich um Herrn B., einen jungen Mann, der seit drei Jahren in seinem Team arbeitete. Die Ergebnisse des jungen Mannes waren an sich zufriedenstellend. Aber: „Herr B. ist ein Rohdiamant. Der könnte in nächster Zeit als Verkäufer so richtig explodieren. Vielleicht schaffen wir es mit diesem Gespräch.“

Ich war zu diesem Zeitpunkt schon sehr gespannt auf den „Rohdiamanten“. Zwei Minuten vor dem vereinbarten Zeitpunkt kam der junge Mann mit strahlendem Lächeln durch die Tür in unser Zimmer.

Ich erinnerte mich an meine Funktion als Verkaufsleiter, als wir zur Auswahl neuer Mitarbeiter Assessment-Center einführten. Natürlich gaben die durchgeführten Übungen über die Qualitäten des Bewerbers genügend Auskunft, der erste Eindruck war für mich aber immer der wichtigste. Ich stellte mir immer sofort die Frage, ob ich von diesem Mann oder dieser Frau etwas kaufen würde. Die Ergebnisse der Übungen im Laufe des Tages haben diesen Eindruck fast immer bestätigt. Es gibt ja keine zweite

Chance für den ersten Eindruck. Der Kunde sieht den Verkäufer, und blitzschnell entstehen chemische Prozesse, die Gefühle wie Sympathie oder Antipathie auslösen.

Dieser junge Mann war mir sofort sympathisch. Er setzte sein breitestes Lächeln auf und nahm den angewiesenen Platz ein.

Herr K. erklärte meine Rolle als Beobachter der Situation. Herr B. hatte mit meiner Anwesenheit offensichtlich kein Problem. Schon konnte es losgehen. Als Zeitrahmen für dieses Gespräch wurde eine Stunde vereinbart.

Herr K. eröffnete das Gespräch mit der einfachen Frage an Herrn B., wie es ihm denn so gehe. Herr B. erzählte über einige Verkaufserlebnisse der letzten Wochen, im Speziellen über ein Verkaufsgespräch, das er gerade noch retten konnte, worauf er anscheinend sehr stolz war. Auch als Erzähler machte Herr B. einen sehr sympathischen Eindruck. Er wirkte konzentriert, lächelte oft freundlich und war sprachlich gewandt.

Herr K. brachte zum Ausdruck, dass er mit den Leistungen sehr zufrieden war. Er zeigte ihm eine Rangliste der „dreijährigen“ Verkäufer. Im Führungsgebiet von Herrn K. war Herr B. damit absolute Spitze. Auf Bundesebene reichte es in dieser Kategorie immerhin zum 22. Platz unter einhundert Neulingen vom ersten bis zum dritten Dienstjahr.

Sie, liebe Leser, haben jetzt bestimmt schon eine Vermutung, wie das Gespräch weiter gehen wird. Ein guter, motivierter Mitarbeiter sieht „schwarz auf weiß“, dass seine Leistungen jetzt schon sehr gut sind, auch wenn er damit im Bundesgebiet noch nicht im absoluten Spitzenfeld liegt. Für die Top Ten war eine sehr schöne Reise in die Südsee ausgeschrieben. Bis Jahresende war noch genügend Zeit, die geforderten Leistungen zu erbringen. Es ging also im weiteren Ver-

lauf des Gesprächs darum, Herrn B. „lange Zähne“ zu machen, damit er seine Potenziale noch besser nutzte. Außerdem musste natürlich vereinbart werden, welche Unterstützung er dabei vom Unternehmen erwarten konnte.

Herr K.: „Herr B., darf ich Ihnen etwas zeigen?“

Herr B.: „Ja gerne, was meinen Sie?“

Herr K. zieht den Prospekt mit der in Aussicht gestellten Reise aus der Tasche und überreicht ihn Herrn B., der den Prospekt in die Hand nimmt und sichtlich beeindruckt ist. Der Prospekt hatte seine Wirkung wohl nicht verfehlt.

Grundsätzlich kann man zur Durchführung von Wettbewerbsreisen geteilter Meinung sein. Natürlich sind diese Reisen immer eine Art von Bestechung, und der Mitarbeiter bringt mit diesem Anreiz eine Leistung, die zu erbringen er aber sowieso imstande gewesen wäre. Die Frage ist, ob Motivation nicht mehr auf der Schiene laufen soll, sich einfach deswegen anzustrengen, um sich zu entwickeln und damit den Spaß am Job zu vergrößern. Die Managementliteratur fokussiert gegenwärtig auf die Eigenverantwortung des Individuums und verpönt einen Ansporn durch Wettbewerb eher. Meiner Ansicht nach zählt das, was wirkt. Herrn B. in seiner Vorfreude auf die Wettbewerbsreise zu beobachten, war für mich ein echtes Vergnügen. Für diesen Mann war dieser Ansporn zu diesem Zeitpunkt genau richtig.

Herr B.: „Ja, das wäre wirklich eine interessante Sache. Da steht, dass man seine Frau auch mitnehmen kann. Stimmt das auch?“

Herr B. überlegt sicher schon, wie er die geforderte Leistung bringen kann. Darüber redet er aber vorerst nicht, sondern er bringt ein für ihn wichtiges Detail der Reise ins Gespräch. Für den Verkäufer in Ihnen müssten sofort alle Alarmglocken läuten, denn das ist ein sehr deutliches „Kaufsignal“. Herr B. möchte mit seiner Frau in die Südsee. Nun zeigen Sie ihm ganz einfach, wie das geht.

Herr K.: „Ja, das stimmt. Ihre Frau können Sie gerne mitnehmen. Sie bezahlt nur die Flughafengebühren selbst.“

Eine kurze Pause entsteht. Herr B. macht ein paar tiefe Atemzüge.

Herr B.: „Das ist alles ganz schön. Aber die Kriterien sind ja fast unverschämte hoch, vor allem in der Sparte X. Wie soll man das denn schaffen?“

Herr K.: „Und wenn wir einen Weg finden, wie Sie das schaffen können, steigen Sie dann voll ein?“

Herr B.: „Ja, was glauben denn Sie, wie ich das schaffen kann?“

Herr K. hat den Einwand brillant gekontert. Herr B. denkt schon nicht mehr darüber nach, ob er das schaffen kann, sondern stellt bereits die Frage, wie es machbar sein könnte. Damit ist er gedanklich fast schon beim Handeln. Sein Verhalten zeigt aber auch, dass er sich bisher mit seinen Leistungen zufrieden gab und von sich aus wohl noch nicht darüber nachgedacht hat, ganz nach oben zu streben. Das Zielgespräch kommt also genau zum richtigen Zeitpunkt. Wenn Herr B. seine Motivation aus der Vorstellung heraus gewinnt, seine Frau mit dieser schönen Reise zu überraschen, dann soll es recht sein. Die Langzeitwirkung der Veränderung im verkäuferischen Verhalten des Herrn B. wird dadurch nicht beeinflusst. Das neue verkäuferische Verhalten wird er so sehr verinnerlichen, dass der Erfolg weit über dieses Etappenziel „Reise“ hinaus anhalten wird.

Herr K.: „Wenn wir uns gemeinsam Ihr Produktionsblatt ansehen, dann fällt sofort auf, dass Sie die Ziele in drei der fünf geforderten Sparten auch im letzten Jahr schon erreicht hätten. Im laufenden Jahr sind Sie so gut gestartet, dass wir uns um den Bereich der Kraftfahrzeugversicherung und anderer Sachversicherungen keine Sorgen machen müssen. Wir müssen Ihr

Produktionsproblem für die Sparten Renten- und Unfallversicherung lösen. Wie sehen Sie das?“

Auch Herr B. erkennt dieses Problem, wenn er sich auch später noch rechtfertigen wird. Das Problembewusstsein ist geschaffen und damit das Motiv, sich genauer mit den Angeboten des Vorgesetzten auseinander zu setzen.

Herr B.: „Es stimmt, ich habe mich auch bisher mehr für die Sachsparten engagiert. Sie wissen ja, dass ich ein leidenschaftlicher Autofahrer bin. Und eine Rechtsschutzversicherung verkauft man schnell einmal dazu. Hausratsversicherungen haben mir auch nie ein Problem bereitet. Es geht um Renten- und Unfallversicherungen. Ich

habe zwar in diesen Sparten auch schon einiges produziert, aber es läuft irgendwie nur mit, da haben Sie Recht.“

Herr K.: „Mit welcher Sparte sollen wir denn anfangen?“ Herr B.: „Mit der Altersvorsorge.“

Herr K.: „Wie viele Kundenkontakte haben Sie am Tag?“

Herr B.: „Na ja, das hängt ganz davon ab. Autos anmelden, Schäden besichtigen, eigene Termine vereinbaren. So vier im Schnitt werden es schon sein.“

Herr K.: „Wenn wir von 200 Arbeitstagen ausgehen macht das 800 Kundenkontakte. Wie oft am Tag sprechen Sie die Altersvorsorge an?“

Herr B.: „Sicher zu wenig. Es ist meist auch wenig Zeit dafür.“

Herr K.: „Und wie sieht es mit der Unfallversicherung aus?“ Herr B.: „Ja, ganz ähnlich.“

Herr K.: „Also, worüber sollten wir uns jetzt unterhalten?“

Herr B.: „Na ja, wie es mir gelingt, diese beiden Sparten öfter anzusprechen.“

Herr K.: „Ja, das sehe ich auch so.“

Im Folgenden wird sehr ausführlich über Arbeitstechnik gesprochen. Es werden gemeinsam Situationen überlegt, bei denen es besonders gut passt, die geforderten Sparten anzusprechen. Auch die Fragetechnik zur Erzeugung des Kaufmotivs des Kunden wird trainiert sowie die Entkräftigung von Einwänden. Herr B. erhält entsprechende Unterlagen. Am Schluss wird das Gesprächsprotokoll ausgefüllt und unterschrieben.

Dieses Beispiel zeigt ein ausgezeichnetes Zielgespräch einer vorbildlichen Führungskraft. Das Ziel des Gesprächs, gemeinsam Potenziale zu entdecken und entsprechende Maßnahmen für die Umsetzung zu entwickeln, wurde eindeutig erreicht. Der Vorgesetzte lenkt dieses Zielgespräch sehr geschickt, ohne aber direktiv zu sein. Die guten Fragen lösen beim Verkäufer automatisch die richtigen Denkprozesse aus und lassen ihn die Lösungen in der Folge selbst vorschlagen. Das Zielgespräch ist sicher die wirksamste Maßnahme einer Führungskraft, direkt und unmittelbar zu unterstützen.

Es bedarf aber einer genaueren Vorbereitung und des Einhaltens von Regeln bei der Durchführung.

2.3.2 Gesprächsbeispiel 2

Herr W., Vertriebsmanager eines Erzeugers qualitativ hochwertiger Einfamilienhäuser, hat einen Termin mit dem Verkäufer Herrn A. vereinbart. Die Verkaufsleistung von Herrn A. war unterdurchschnittlich. Herr W. war mit den Ergebnissen nicht zufrieden und wollte das Gespräch nutzen, um die Ursachen herauszufinden. Wir hatten einen ruhigen Tisch in einer Nische eines Restaurants gewählt. Herr A. kam pünktlich.

Der erste Eindruck, den ich von Herrn A. gewann, war ein differenzierter. Herr A. war zwar ordentlich gekleidet und machte einen gepflegten Eindruck. Sein Gesichtsausdruck strahlte aber Unsicherheit aus, so, als ob er sagen wollte: Ich weiß, dass Sie mit meiner Leistung nicht zufrieden sind. Er wirkte bedrückt, man konnte aber vermuten, dass er ein sehr guter Verkäufer sein könnte, auch wenn ihn momentan offensichtlich irgendetwas sehr blockierte.

Herr W.: „Herr A., Sie wissen, dass wir heute ein Gespräch über Ihre Leistungen führen müssen. Sie können sich vorstellen, dass ich momentan nicht zufrieden bin. Ihre Umsätze im ersten Halbjahr liegen weit unter den Erwartungen. Wir erklären Sie sich das?“

Mein Eindruck war, dass Herr A. sehr erleichtert war, weil dieses Thema endlich klar angesprochen wurde und er Stellung beziehen konnte. Herr W. hatte mir erzählt, dass bezüglich seines Führungsverhaltens gegenüber Herrn A. im letzten halben Jahr von direkter Führung nicht die Rede sein konnte. Er nahm sich einfach zu wenig Zeit dafür. Schnell entsteht so ein Konflikt zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter. Der Mitarbeiter weiß natürlich, dass er seine Ziele nicht erreicht, und wartet darauf, dass der Vorgesetzte mit ihm darüber spricht. Dabei genügen nicht ein paar Sätze zwischen Tür und Angel, sondern nur ein ausführliches Gespräch, in dem Zeit für Analyse und Maßnahmen bleibt. Geschieht das nicht rechtzeitig, wird der Mitarbeiter versuchen, seinem Chef auszuweichen, und das Ver-

hältnis verschlechtert sich noch mehr. Wer direkt führt, lässt es gar nicht so weit kommen.

Herr A.: „Ich kann es nicht genau sagen. Die Umsatzziele für dieses Jahr waren wohl doch ein bisschen hoch.“

Herr W.: „Wir haben die Ziele gemeinsam vereinbart, und die Steigerung Ihrer persönlichen Ziele entspricht durchaus dem Wachstum des Marktes. Es muss also andere Gründe geben ...“

Herr A.: „Ich weiß nicht, ich arbeite so, wie im vorigen Jahr auch.“

Herr W.: „Wie viele Verkaufsgespräche haben Sie im Schnitt pro Woche?“

Herr A.: „Sie wissen ja, dass immer wieder viele Kunden unser Musterhaus besichtigen. Ich versuche natürlich, die Kunden in ein Gespräch zu verwickeln und nach Möglichkeit einen Beratungstermin zu vereinbaren ... In der Woche finden (*blättert im Kalender*) so an die zehn echte Beratungsgespräche statt. Ich weiß, dass es noch mehr sein könnten.“

Herr W.: „Wenn Sie wirklich jede Woche mit zehn Neukunden ein Verkaufsgespräch führen, dann bin ich mit Ihrer Frequenz zufrieden. Dann hätten Sie in diesem Jahr ja schon zirka 200 Verkaufsgespräche gehabt. Wenn ich mir aber die Ergebnisliste ansehe, stelle ich fest, dass Sie deutlich unter den Stückzahlen des Vorjahres liegen. Da stimmt doch etwas nicht!“

Ich hatte den Eindruck, dass Herr A. mit offenen Karten spielte. Er hatte seinen Kalender offen auf dem Tisch liegen. Die Termine waren sehr genau eingetragen. Das Problem von Herr A. lag wohl wirklich nicht in der Terminfrequenz, sondern im Resultat.

Herr A.: „Ich arbeite ähnlich wie im Vorjahr, aber Sie wissen ja, dass die Firma X mit extrem günstigen Angeboten in meinem Verkaufsgebiet präsent ist. In meinen Verkaufsgesprächen ist der Preis sehr oft ein Thema.

Überall muss gespart werden, und die Kunden wollen eben auch beim Eigenheim sparen.“

Herr W.: „Wie kommen Sie zu Ihren Beratungsgesprächen?“ Herr A.: „Das ist eigentlich unproblematisch. Die Kunden besuchen unser Musterhaus, und ich spreche sie an.“

Herr W.: „Ja, und was sagen Sie genau?“

Herr A.: „Ich sage, wer ich bin, und dass ich sie in einem persönlichen Gespräch von den Vorteilen der Kooperation mit uns überzeugen will.“

Herr W.: „Und bekommen Sie dann einen Termin?“

Herr A.: „In der Regel schon. Das ist nicht das Problem.“

Herr W. stellte sehr gute Fragen, die sich rund um mögliche Erklärungen für den Umsatzeinbruch seines Mitarbeiters aufdrängten. Er hatte auch noch andere Bereiche abgecheckt. Die Analyse war gut gelungen, wichtig war jetzt, dass Herr A. daraus für sich selbst den Problemerkern definierte.

Herr W.: „Na ja, jetzt haben wir uns einige Punkte genauer angesehen. Können Sie jetzt aus Ihrer Sicht beschreiben, was der Grund für Ihr momentanes Problem ist?“

Herr A.: „Es liegt wohl an den Preisen.“

Herr W.: „Können Sie das so formulieren, dass wir damit etwas anfangen können?“

Das war die beste Frage des gesamten Gesprächs. Herr W. lässt Herrn A. einfach nicht entkommen. Wie oft neigen wir dazu, uns mit Ausreden zufrieden zu geben. Nur: Damit ist keinem geholfen. Als Vorgesetzter müssen Sie so lange am Ball bleiben, bis das Problem klar definiert ist.

Herr A.: „Okay, (*lächelt*) es gelingt mir nicht, den Preis so zu argumentieren, dass der Kunde ihn als gerechtfertigt anerkennt und kauft.“

Das Problem war definiert, nun ging es darum, Lösungen zu entwickeln. Zwei Problemzonen wurden herausgefiltert:

1. Die Argumentation des Preises

Bei Durchsicht der Prospekte stellte ich fest, dass die Firma – soweit ich das als Laie beurteilen konnte, durchaus in einem vertretbaren

Preissegment agierte. Es gab eine Reihe von Zusatzleistungen, die bei anderen Firmen nicht enthalten waren. Der Preis lag vielleicht um zehn Prozent über dem Marktdurchschnitt, war aber durch die Qualität mehr als gerechtfertigt. Wir überlegten nun, wie wir das dem Kunden klarmachen könnten, ohne ständig etwas präsentieren zu müssen. Eine Lösungsmöglichkeit fanden wir in Fragen, die sich auf die wichtigsten Produktvorteile bezogen.

- „Wie wichtig ist Ihnen, dass Sie das gesamte Haus, vom Keller bist zu Dach, aus einer Hand erhalten?“
- „Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihr Partner in der Region angesiedelt ist und damit schnell vor Ort sein kann, wenn etwas passiert?“
- „Wie wichtig ist Ihnen eine absolute Garantie, dass Sie zum vereinbarten Zeitpunkt einziehen können?“
- „Wie wichtig ist Ihnen, dass wir den einmal vereinbarten Preis wirklich einhalten?“
- „Wissen Sie, dass nur wir die komplette Heizanlage in unseren Preis bereits eingerechnet haben?“

Herr A. nahm sich vor, genau diese Fragen einzusetzen und über seine Erfahrungen damit im nächsten Zielgespräch zu berichten.

2. Abschlussstärke

Herr A. berichtete, dass er immer wieder das Gefühl hatte, nah am Abschluss zu sein. Aber die Kunden wollten es sich noch überlegen, wollten noch andere Offerten einholen oder würden sich wieder melden. Zu oft ist dann nichts weiter passiert.

Damit wird das klassische Kriterium beschrieben, das die guten von den weniger guten Verkäufern unterscheidet. Wenn der Kunde einmal bei Ihnen ist, muss wirklich alles getan werden, damit er das Produkt kauft. Wie oft haben wir schon eine gute Beratungsleistung abgeliefert, die richtigen Fragen gestellt, und sind trotzdem „5 vor 12“ wieder ausgestiegen, wenn der Kunde sich noch nicht für den Kauf entscheiden konnte. Die Einwände und deren Lösungen in der

Abschlussphase müssen so sehr automatisiert sein, dass sie jederzeit abrufbar sind.

- Der Kunde will noch überlegen? Gut, dann überlegen wir doch gemeinsam, und zwar so lange, bis alle Fragen und Zweifel ausgeräumt sind.
- Der Kunde will noch ein Angebot einholen? Gut, dann fragen wir ihn, was er davon erwartet, und fassen noch einmal die wichtigsten Punkte unserer Lösung, die genau für den Kunden passt, zusammen.

Wenn Sie sich mit dem Thema Mitarbeitergespräche ausführlicher befassen möchten, finden Sie zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Zielgespräche in meinem Buch „Das 15-Minuten-Zielgespräch“.

2.4 Direkte Führung der Gruppe

Für diesen Teil Ihrer Führungsfunktion schlüpfen Sie in die Rolle des Verkaufstrainers. Ich möchte Ihnen zeigen, wie Sie Zusammenkünfte Ihrer Verkäufer noch effizienter zur Verbesserung der Arbeitstechnik nutzen.

Beispiel

Ich befinde mich im Vorzimmer des Landesdirektors einer großen österreichischen Versicherung. Der Landesdirektor, Herr G., hat die Funktion neu übernommen. Die Landesdirektion gehört mit zehn regionalen Führungskräften und über einhundert Mitarbeitern im Außendienst zu den großen Vertriebsseinheiten des Unternehmens.

Herr G. erzählte bei unserer Begegnung von seinen ersten Maßnahmen, die er als neuer Leiter der Landesdirektion eingeleitet hatte. Mir fiel sofort auf, dass diese Maßnahmen sehr direkt die Entwicklung seiner Verkäufer betrafen. Er hatte ein ausgespro-

chen klares Bild davon, welche Art von Verkaufsverhalten zum Erfolg führte, und stellte auch bei den Besprechungen mit seinen Führungskräften entsprechende Fragen, die mitunter Befremdung auslösten. Herr G. erzählte, dass er sich schon selbst in den „Ring gestellt“ hatte, wenn es um das Training von Verkaufsverhalten ging. Die Mitarbeiter waren ein derartiges Verhalten Ihres Chefs zwar nicht gewohnt, gingen aber interessiert auf dieses Experiment ein.

Herr G. beschloss, mit seinen Führungskräften eine Offensive in der qualitativen Entwicklung seiner Verkäufer zu starten. Es war bereits festgelegt, welche Bausteine die Seminarreihe enthalten sollte. Jetzt ging es um die Auswahl des Trainers. Ich kam also gerade zur rechten Zeit.

Wir besprachen mögliche Schwerpunkte der Seminare, als mich Herr G. mit folgender Frage verblüffte:

Herr G.: „Nehmen wir an, ich würde Sie als Trainer auswählen. Hätten Sie etwas dagegen, wenn wir die Seminare gemeinsam durchführten?“

Pause.

Ich: „Wie meinen Sie das genau?“

Herr G.: „Ich bin ihr Co-Trainer. Ich stelle mich für Rollenspiele zur Verfügung. Ich übernehme auch Referate, wenn wir uns vorher abstimmen.“

Pause.

Ich: „Ja, dann gehen wir es gemeinsam an!“

Ich hatte gewisse Zweifel und stellte mir vor, dass es für die Mitarbeiter von Herrn G. eine große Herausforderung sein würde, ihren Chef in der Rolle als Trainer zu erleben. Wie würden sie wohl damit umgehen? Meine persönliche Eitelkeit meldete sich auch sofort, und ich überlegte mir, wie sehr ein zweiter Trainer mein bewährtes Konzept beeinflussen würde.

Plötzlich aber fiel es mir wie Schuppen von den Augen: Ich war dabei, das, was ich als die Hauptaufgabe von Führungskräften im Vertrieb erachte, demjenigen, der es von sich aus tun will,

zu verwehren. Endlich war da einer, der nicht nur ein Verkaufseminar vereinbarte, den Trainer briefte und sich dann mit den besten Wünschen wieder verabschiedete. Diesmal wollte jemand live dabei sein und mitwirken. Ich gab meinen Widerstand auf und fühlte, wie die Begeisterung für dieses Projekt in mir hoch kam.

Herr G. will direkt und unmittelbar „am Mann“ führen, demonstrieren, trainieren, vereinbaren und kontrollieren. Er ist auf dem besten Weg dazu, ein Landesdirektor zu werden, der sich nicht in seiner Burg versteckt, sondern seinen direkten Beitrag zur Entwicklung seiner Mannschaft leisten will.

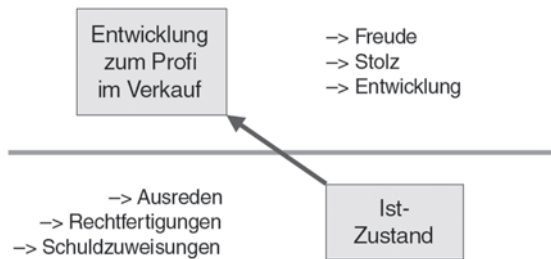
Bevor Sie erfolgreiche Trainings mit Ihren Mitarbeitern durchführen können, ist es notwendig, den Erfolgsprozess Ihrer Branche zu zergliedern. Die Frage lautet: Welche Verhaltensweisen und Techniken meiner Mitarbeiter führen zum Erfolg im Verkauf? Diese einzelnen Faktoren sind in allen Branchen von der Grundlage her sehr ähnlich aufgebaut. Je nachdem, ob Sie den Kunden besuchen oder der Kunde zu Ihnen kommt, ergeben sich natürlich Unterschiede.

Im Folgenden werden wir uns diese einzelnen Bausteine genauer ansehen. Wir werden das Lernziel beschreiben und eine Ablaufplanung für eine kurze Übungseinheit zu dem jeweiligen Thema anbieten. Sie, liebe Führungskraft, sind dann aufgefordert, diese Bausteine auf die exakten Erfordernisse in Ihrer Branche zu adaptieren und die Übungen mit Ihren Mitarbeitern durchzuführen. Sie werden sehr rasch feststellen, wie sich die verkäuferische Kompetenz Ihrer Mitarbeiter dadurch entwickelt.

2.4.1 Die rote Linie

Lernziel

Die Verkäufer lernen ihre persönlichen Barrieren kennen und erarbeiten Möglichkeiten, diese zu überwinden.

Abb. 2.5 Die rote Linie

Übungsablauf

1. Vortrag: Die rote Linie

Das Überschreiten der roten Linie ist die Grundvoraussetzung für die Entwicklung zum Profi im Verkauf. Verkäufer kennen diese Verhaltensweisen meist auch genau, schrecken aber davor zurück, weil damit eine Überwindung persönlicher Barrieren verbunden ist. Es fällt schwer, nach dem Abschluss „auf andere Sparten umzusteigen“, weil man keinen Druck ausüben will, weil der Kunde das „alles sowieso schon hat“ oder „sowieso nicht braucht“. Auch die Weiterempfehlung wird kaum angesprochen, obwohl jeder weiß, dass Adressen das Grundkapital unseres Berufs sind.

Als Führungskraft sind Sie verantwortlich dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter entwickeln. Der konstruktive Umgang mit der roten Linie ist eine der wichtigsten Herausforderungen dafür (vgl. Abb. 2.5).

Zeichnen Sie Ihren Verkäufern dieses Bild auf ein Flipchart. Es zeigt den Mechanismus, der sich in uns abspielt, wenn wir vor der roten Linie stehen. Wir wissen genau, wir sollten noch das andere Produkt oder die Weiterempfehlung ansprechen und haben dabei grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Wenn wir es tun, dann sind Freude, Stolz und Selbstachtung das Ergebnis. Jeder von uns kennt das prickelnde Gefühl, wenn wir etwas zum ersten Mal erfolgreich angepackt haben.

Wenn wir aber die rote Linie nicht überschreiten, benötigen wir Ausreden. Ob das dann das „Sommerloch“ ist oder der Kunde, der sowieso „kein Geld hat“ oder „die schlechte Wirtschaftslage“. Diese Ausreden bringen uns aber nicht weiter. Entscheidend für unsere Entwicklung ist nur der Umstand, dass wir unsere rote Linie überschritten haben – oder eben nicht.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihre Verkäufer den Zusammenhang verstanden haben, dann gehen Sie zum nächsten Schritt.

2. Gruppenarbeit

Bei dieser Gruppenarbeit geht es darum, dass Ihre Verkäufer ihre typischen „roten Linien“ und ihre „typischen Ausreden“ einmal auflisten. Geben Sie den Gruppen eine Folie oder Flipchartpapier, und lassen Sie sie dann 20 min lang rote Linien und Ausreden sammeln. Sie werden sehen, dass den Teilnehmern die Übung Spaß macht. Auch bei der anschließenden Präsentation im Plenum wird viel gelacht, weil sich die Verkäufer ertappt fühlen.

3. Meine persönliche rote Linie

Nach der Präsentation steht nun eine Reihe von roten Linien im Raum. Am besten schreiben Sie während der Präsentation auf einem eigenen Flipchart mit und gehen dann am Schluss mit den Teilnehmern die einzelnen Punkte nochmals durch. Anschließend bitten Sie jeden Teilnehmer, sich eine rote Linie auszusuchen, die er in nächster Zeit bearbeiten wird. Nachdem Sie der Gruppe einige Minuten Zeit für die Auswahl gegeben haben, gehen Sie reihum und fragen, was sich die Teilnehmer denn ausgesucht haben. Beraten Sie jeden Einzelnen, wie er seine rote Linie möglichst konkret bearbeiten kann, nutzen Sie auch die Erfahrungen der Gruppe als Ressource.

4. Erfolgskontrolle

Greifen Sie das Thema in einer späteren Gruppensitzung wieder auf. Lassen Sie über die Erlebnisse beim Überschreiten der roten Linie

berichten. Vereinbaren Sie mit Ihren Verkäufern, welche rote Linie sie im nächsten Schritt überschreiten werden.

2.4.2 Die telefonische Terminvereinbarung

Lernziel

Die Verkäufer lernen die professionelle Terminvereinbarung am Telefon.

Übungsablauf

1. Vortrag: Telefonische Terminvereinbarung

Die telefonische Terminvereinbarung stellt für fast alle Verkäufer eine rote Linie dar. Erwachsene Menschen bekommen oft schweißnasse Hände, wenn sie am Telefon Termine vereinbaren sollen. Besonders unangenehm wird die Situation erlebt, wenn es sich dabei um Neukunden handelt. Der Grund dafür liegt wieder in einer unprofessionellen Arbeitstechnik, die nicht zum Erfolg führt und das Unbehagen vor dem Telefon umso größer werden lässt. Ein Teufelskreis, der nur mit entsprechendem Training durchbrochen werden kann.

Am Telefon fällt die Entscheidung des Kunden „Termin oder kein Termin“ innerhalb weniger Sekunden. Umso wichtiger ist eine ausgefeilte Technik. Wenn wir selbst von jemandem angerufen werden, der uns etwas verkaufen will, dann stehen unsere Sinne zunächst auf „Abwehr“. Wir hören gar nicht zu und versuchen, den Eindringling wieder los zu werden. Deshalb hat es auch keinen Sinn, am Telefon lange über Produkte zu diskutieren. Am Telefon geht es nur um den Termin. Der Kunde muss schnell für ein Gespräch interessiert werden, weil er sich einen Vorteil erwartet.

Beschreiben Sie Ihren Mitarbeitern in wenigen Strichworten, warum es oft so schwerfällt zu telefonieren und wie sie diesem Dilemma entkommen. Machen Sie auch deutlich, dass es nie darum

geht, schon im ersten Telefonat den Termin zu bekommen, sondern zunächst das Gespräch am Laufen zu halten, um zu einem späteren Zeitpunkt einen Termin zu erhalten.

2. Selektion

Zur Vorbereitung von echten Telefonaten ist es notwendig, „Material“ bereitzustellen. Am sinnvollsten ist es, dafür den Kundenbestand zu nutzen und Kunden zu selektieren, die ein bestimmtes Produkt nicht haben bzw. nur eine ältere Variante davon besitzen. Bei Neukunden muss man sich aus anderen Datenbanken Adressen herausuchen. Wie auch immer: Bevor Sie mit der Telefonakquise weitermachen können, sollten Sie die Mitarbeiter ein Formblatt mit Adressen ausfüllen lassen. Aus Zeitgründen können Sie natürlich auch eine fertige Selektion zum Telefontraining mitbringen lassen. Tabelle 2.1 können Sie als Muster verwenden.

3. Einwände am Telefon

In jedem Gespräch gibt es Einwände. Eine saubere Einwandbehandlung ist gerade am Telefon besonders wichtig, weil es so schnell abläuft und man zu seinem Gesprächspartner keinen Blickkontakt hat. Sammeln Sie die typischen Einwände der Kunden am Telefon, und entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Lösungen. Hier einige Beispiele:

Kunde: „**Keine Zeit ...**“

Verkäufer: „Das verstehe ich, auch meine Zeit ist knapp. Ich rufe genau aus diesem Grund an, um einen Termin zu finden, an dem es uns beiden passt. Passt es Ihnen besser am ... um ... oder ... am ... um ...?“

Kunde: „**Habe ich schon ...**“

Verkäufer: „Gut, Herr Kunde, dann wird Sie mein Besuch nur bestätigen. Sehen wir uns gemeinsam an, wie gut das Produkt noch zu Ihnen passt. Passt es Ihnen besser am ... um ... oder ... am ... um ...?“

Kunde: „**Schicken Sie mir Unterlagen ...**“

Tab. 2.1 Telefonakquise: Bestandskunden ohne Altersvorsorge

Nr.	Name	Termin am	kein Termin, weil ...
1	Albers		Kein Interesse
2	Anring		Nicht erreicht
3	Berler	07.05.03, 17:00	
4	Brandweiner	06.05.03, 16:00	
5	Buzecky		Im Herbst wieder nachfragen
6	Goldgruber	08.05.03, 16:00	
7	Höber		Hat schon abgeschlossen
8	Konrad		Nicht erreicht
9	Kittl	06.05.03, 19:00	
10	Ladner		Gerade in Scheidung
11	Maierhofer	07.05.03, 15:00	
12	Maurer		Nicht erreicht
13	Niederer		Kein Interesse
Nr.	Name	Termin am	Kein Termin, weil ...
14	Oswald	07.05.03, 18:00	
15	Perk		Angebot geschickt
16	Radler		Nicht erreicht
17	Rieberer	07.05.03, 19:00	
18	Thürschweller	08.05.03, 17:00	
19	Weghofer		Nach Urlaub anrufen
20	Zimmermann	06.05.03, 17:00	

Verkäufer: „Ja, das kann ich tun, die Erfahrung zeigt aber, dass beim Durchsehen der Unterlagen immer wieder Fragen auftreten, die wir in einem persönlichen Gespräch gleich beantworten können. Passt es Ihnen besser am ... um ... oder ... am ... um ...?“

Es ist wichtig, dass Sie sich mit Ihren Mitarbeitern auf passende Lösungen für alle Einwände einigen, die in der Praxis vorkommen. Trainieren Sie die Bearbeitung dieser Einwände mit Ihren Mitarbeitern immer wieder, bis sie automatisiert sind.

4. Einstiegssatz

Im nächsten Schritt überlegt sich jeder Teilnehmer gemäß der von ihm durchgeführten Selektion einen passenden Einstiegssatz für ein

Telefonat. Dann fragen Sie reihum die Einstiegssätze ab, bringen Einwände und achten darauf, dass der Verkäufer nach der Einwandbehandlung sofort wieder auf den Terminvorschlag zu sprechen kommt. Der Kunde am Telefon soll über den Termin nachdenken, über sonst nichts.

Hier einige Beispiele für Einstiegssätze am Telefon:

Bestandskunde „Guten Tag, Herr W., wir haben einige Neuerungen im Programm, die ich Ihnen unbedingt zeigen will. Passt es Ihnen besser am ... um ... oder ... am ... um ...?“

Neukunde „Guten Tag, Herr W., ich möchte Sie gern persönlich von den Vorteilen einer Zusammenarbeit mit mir überzeugen. Passt es Ihnen besser am ... um ... oder ... am ... um ...?“

Empfehlungskunde: „Guten Tag, Herr W., ich rufe auf Empfehlung Ihres Bekannten Herrn X an. Herr X war von den Vorteilen unserer Produkte sehr begeistert und meinte, Sie hätten wahrscheinlich auch Interesse daran. Ein persönliches Gespräch wird Sie überzeugen. Passt es Ihnen besser am ... um ... oder ... am ... um ...?“

Die folgenden Beispiele zeigen Arbeitsblätter für die telefonische Terminvereinbarung.

Das erste Blatt ist von einem Autoverkäufer ausgefüllt worden. Er nahm sich vor, alle Kunden anzurufen, die einen Wagen der Marke X zwischen zwei und vier Jahren fahren, mit dem Ziel, die Kunden für Probefahrten mit dem neuen Modell zu gewinnen.

Das zweite Beispiel betrifft einen Versicherungsberater, der aus seinem Bestand Kunden ausgewählt hat, die noch keine Rentenversicherung abgeschlossen hatten.

Das dritte Arbeitsblatt ist von einem Pharmaberater. Er hat sich vorgenommen, seine Kunden telefonisch zur Präsentation eines umfangreichen Informationsprogramms über die Krankheit X einzuladen.

Das vierte Beispiel betrifft einen Einrichtungsberater. Auf einer Messe gab es an seinem Stand ein kleines Gewinnspiel. Die Kunden mussten eine Frage richtig beantworten und ihre Anschrift und Telefonnummer auf der Gewinnkarte eintragen. Aus diesem Adressmaterial wollte der Verkäufer Kunden anrufen und für einen Beratungstermin gewinnen.

Terminvereinbarung am Beispiel Autohandel

Ausgangssituation Bestandskunden, die ihren Wagen nun zwischen zwei und vier Jahren gefahren haben.

Einstiegssatz „Guten Tag, Herr Kunde, hier spricht Herr M., Ihr Betreuer von Ihrem Autohaus. Herr Kunde, das neueste Modell des Wagen X ist eben bei uns eingetroffen. Dieses Fahrgefühl sollten Sie unbedingt persönlich testen. Wann darf ich Ihnen einen Termin für eine Probefahrt reservieren?“

Einwände und Lösungen

- „Ich denke noch nicht an ein neues Auto.“

„Gut, wenn Sie mit Ihrem Wagen so zufrieden sind. Ich möchte Sie aber trotzdem gern zu einer Probefahrt einladen und Ihnen zeigen, warum gerade jetzt ein sehr günstiger Zeitpunkt ist, auf den neuen Wagen umzusteigen. Wann darf ich Ihnen einen Termin reservieren?“

- „Tut mir Leid, ich habe wirklich keine Zeit.“

„Ja, das verstehe ich. Auch meine Zeit ist knapp, deshalb rufe ich an, um einen Termin zu finden, an dem wir beide etwas Zeit erübrigen können. Passt es Ihnen am Dienstag um 16.00 Uhr oder am Donnerstag um 17.00 Uhr?“

- **„Tut mir Leid, ich habe momentan kein Interesse.“**

„Das verstehe ich, Sie sind ja auch noch nicht mit dem neuen Wagen gefahren. Wann darf ich Ihnen einen Termin reservieren?“

- **„Ich bin mit dem Wagen nicht mehr so zufrieden. Ich werde wahrscheinlich auf eine andere Marke umsteigen.“**

„Gut, dass Sie mir das rechtzeitig sagen. Wir sollten darüber unbedingt persönlich sprechen, am besten bei einer Probefahrt mit dem neuen Wagen. Wann darf ich Ihnen einen Termin reservieren?“

- **„Schicken Sie mir Unterlagen.“**

„Bei der Durchsicht von Unterlagen treten erfahrungsgemäß immer wieder Fragen auf, die ich Ihnen gleich beantworten kann. Wann darf ich Ihnen einen Termin reservieren?“

- **„Sie wollen ja nur verkaufen!“**

„Natürlich will ich Ihnen etwas verkaufen, das genau zu Ihnen passt. Eine Probefahrt wird Sie überzeugen. Wann darf ich Ihnen einen Termin reservieren?“

- **„Ich habe kein Geld zur Verfügung.“**

„Herr Kunde, dann ist es umso wichtiger, dass wir uns treffen. Sie werden überrascht sein, wie gut unser Angebot für Ihren Wagen ist. Außerdem haben wir sehr interessante neue Leasing-Varianten. Wann darf ich Ihnen einen Termin reservieren?“

Terminvereinbarung am Beispiel Versicherung

Ausgangssituation Bestandskunden ohne private Rentenversicherung.

Einstiegssatz „Guten Tag, Herr Kunde, hier spricht Ihr Berater von Ihrer Versicherung. Ich habe festgestellt, das wir uns noch gar nicht darüber unterhalten haben, wie Sie einmal Ihren Ruhestand finanzieren wollen.

Ich bin nächste Woche zweimal in Ihrer Nähe. Passt es Ihnen besser am Dienstag um 16.00 Uhr oder am Donnerstag um 17.00 Uhr?“

Einwände und Lösungen

- **„Die Börsen sind doch im Keller.“**

„Da haben Sie Recht, Herr Kunde, gerade deswegen möchte ich Ihnen zeigen, wie wichtig es ist, unbedingt jetzt einzusteigen. Passt es Ihnen am Dienstag um 16.00 Uhr oder am Donnerstag um 17.00 Uhr?“

- **„Tut mir Leid, ich habe wirklich keine Zeit.“**

„Ja, das verstehe ich. Auch meine Zeit ist knapp, deshalb rufe ich an, um einen Termin zu finden, an dem wir beide etwas Zeit erübrigen können. Passt es Ihnen am Dienstag um 16.00 Uhr oder am Donnerstag um 17.00 Uhr?“

- **„Ich habe schon gut vorgesorgt.“**

„Sehr gut, Herr Kunde, dann wird Sie mein Besuch nur bestätigen. Überprüfen wir gemeinsam, ob die von Ihnen getroffene Vorsorge noch Ihrer aktuellen Lebenssituation entspricht. Passt es Ihnen am Dienstag um 16.00 Uhr oder am Donnerstag um 17.00 Uhr?“

- **„Tut mir Leid, ich habe kein Interesse.“**

„Das verstehe ich, Herr Kunde, dass Sie kein Interesse haben. Sie wissen ja noch gar nicht genau, worum es geht. Ich zeige Ihnen Mög-

lichkeiten, wie Sie sich mit einem geringen Monatsaufwand einen hohen Gewinn erwirtschaften können. Passt es Ihnen am Dienstag um 16.00 Uhr oder am Donnerstag um 17.00 Uhr?“

- **„Schicken Sie mir Unterlagen.“**

„Bei der Durchsicht von Unterlagen treten erfahrungsgemäß immer wieder Fragen auf, die ich Ihnen gleich beantworten kann. Natürlich werde ich Unterlagen mitbringen. Passt es Ihnen am Dienstag um 16.00 Uhr oder am Donnerstag um 17.00 Uhr?“

- **„Sie wollen ja nur verkaufen!“**

„Natürlich will ich Ihnen etwas verkaufen, das genau zu Ihnen passt. Ein persönliches Gespräch wird Sie überzeugen. Passt es Ihnen am Dienstag um 16.00 Uhr oder am Donnerstag um 17.00 Uhr?“

- **„Ich werde von der ‚Glücksschaden‘ gut betreut.“**

„Sehr gut, Herr Kunde, dann wird Sie mein Besuch nur bestätigen. Überprüfen wir gemeinsam, ob Ihre Absicherung noch Ihrer Lebenssituation entspricht.“

- **„Ich habe kein Geld zur Verfügung.“**

„Herr Kunde, dann ist es umso wichtiger, dass wir uns treffen. Sie werden überrascht sein, wie gering Ihr Aufwand für ein größeres Sparvorhaben (eine lebenslange Privatrente) ist. Passt es Ihnen am Dienstag um 16.00 Uhr oder am Donnerstag um 17.00 Uhr?“

Terminvereinbarung am Beispiel Pharma

Ausgangssituation Ärzte sollen zur Präsentation eines umfassenden Informationsprogramms über die Krankheit X eingeladen werden.

Einstiegssatz „Guten Tag, Herr Dr. Y. Hier spricht Ihr Berater von der Firma X. Ich kann Ihnen heute etwas wirklich Außergewöhnliches anbieten. Ich möchte Sie am ... um ... in ... zur Präsentation des derzeit besten Informationsprogramms über die Krankheit X einladen. Das werden Sie sich doch nicht entgehen lassen?“

Einwände und Lösungen

- **„Kein Interesse ...“**

„Ich verstehe, dass Sie kein Interesse haben. Sie wissen ja noch gar nicht, worum es geht. Unsere Präsentation des derzeit besten und größten Informationsprogramms über die Krankheit X wird Ihr Interesse ganz sicher wecken. Darf ich also am ... um ... mit Ihnen rechnen?“

- **„Keine Zeit ...“**

„Ich verstehe, dass Ihre Zeit knapp ist. Gerade deswegen informiere ich Sie auch heute schon über diesen Termin. So können Sie noch disponieren. Darf ich also am ... um ... mit Ihnen rechnen?“

- **„Sie können mir ja die Unterlagen schicken/ hier lassen ...“**

„Das ist natürlich eine Möglichkeit. Unsere Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass bei der Durchsicht der Unterlagen immer wieder Fragen auftreten, die wir in der interaktiven Präsentation gleich beantworten können. Darf ich also am ... um ... mit Ihnen rechnen?“

- **„Ich bin über dieses Problem bereits ausreichend informiert ...“**

„Dann wird Sie diese Präsentation in Ihrem Wissen nur bestätigen. Ich verspreche Ihnen aber, dass Sie das derzeit größte und beste In-

formationsprogramm über die Krankheit X erleben werden. Da sind garantiert auch für Sie neue Aspekte dabei. Darf ich also am ... um ... mit Ihnen rechnen?“

- **„Ich habe schon sehr viele Abendtermine ...“**

„Ich weiß, dass für Sie Fortbildung einen sehr großen Stellenwert hat. Gerade deswegen bin ich mir sicher, dass gerade Sie am ... um ... das derzeit beste und größte Informationsprogramm über die Krankheit X erleben wollen. Darf ich also am ... um ... mit Ihnen rechnen?“

- **„Ich bin privat verhindert ...“**

„Ich sehe, dass Sie interessiert sind. Wir sind natürlich so flexibel, Ihnen Alternativtermine vorzuschlagen. Ich kann Ihnen zwei weitere Termine anbieten. Welcher Termin passt Ihnen am besten?“

- **„Bei diesen Präsentationen hört man sowieso immer dasselbe ...“**

„Es tut mir Leid, dass Sie negative Erfahrungen gemacht haben. Gerade deswegen freut es mich, dass ich Ihnen am ... um ... das derzeit größte und beste Informationsprogramm über die Krankheit X präsentieren darf – noch dazu in einer Form aufbereitet, die Sie wirklich begeistern wird. Darf ich also am ... um ... mit Ihnen rechnen?“

- **„Diese Vorträge sind immer so langweilig ...“**

„Danke, dass Sie mir das so offen sagen. Wir von der Firma Y haben das auch schon oft feststellen müssen. Gerade deswegen haben wir eine Form der Präsentation gewählt, die nicht nur medial höchst in-

interessant aufgebaut ist, sondern auch von der aktiven Mitarbeit der Teilnehmer lebt. Darf ich also am ... um ... mit Ihnen rechnen?“

- **„Die Anreise ist mir zu lang ...“**

„Ich verstehe, dass für Sie die Anreise ein Aufwand ist. Dafür verspreche ich Ihnen aber, dass Sie eine höchst interessante Präsentation erleben werden, die Ihre Erwartungen voll und ganz erfüllen wird. Darf ich also am ... um ... mit Ihnen rechnen?“

- **„Ich finde dort keinen Parkplatz ...“**

„Danke für diesen Hinweis. Natürlich haben wir ein Hotel für die Präsentation ausgewählt, bei dem es auch Parkmöglichkeiten gibt. Die Kosten dafür übernehmen natürlich wir. Darf ich also am ... um ... mit Ihnen rechnen?“

Terminvereinbarung am Beispiel Einbauküchen

Ausgangssituation Kunden, die sich auf der Messe für Einbauküchen interessiert haben.

Einstiegssatz „Guten Tag, Herr Kunde, hier spricht Ihr Berater von der Firma X. Sie haben sich auf der Messe für unsere neuen Küchen interessiert. Jetzt möchte ich gern mit Ihnen einen ganz persönlichen Beratungstermin vereinbaren. Passt es Ihnen eher vormittags oder nachmittags?“

Einwände und Lösungen

- **„Das hat noch Zeit, wir bauen erst in einem halben Jahr.“**

„Gut, dann bleibt uns für die umfassende Planung Ihrer Traumküche mehr Zeit. Wann setzen wir uns zusammen, passt es Ihnen besser vormittags oder nachmittags?“

- **„Tut mir Leid, ich habe wirklich keine Zeit.“**

„Ja, das verstehe ich. Auch meine Zeit ist knapp, deshalb rufe ich an, um einen Termin zu finden, an dem wir beide etwas Zeit erübrigen können. Passt es Ihnen besser vormittags oder nachmittags?“

- **„Tut mir Leid, ich habe kein Interesse.“**

„Sie werden sehen, wie schnell Ihr Interesse geweckt ist, wenn wir gemeinsam an Ihrer Traumküche basteln. Passt es Ihnen besser vormittags oder nachmittags?“

- **„Schicken Sie mir Unterlagen.“**

„Sie werden sehen, dass Unterlagen eine persönliche Beratung nicht ersetzen können. Die Küche soll ja ganz genau zu Ihnen passen. Also, passt es Ihnen besser vormittags oder nachmittags?“

- **„Sie wollen ja nur verkaufen!“**

„Natürlich will ich Ihnen die Traumküche verkaufen, die genau zu Ihnen passt. Ein persönliches Gespräch wird Sie überzeugen. Passt es Ihnen besser vormittags oder nachmittags?“

- **„Ich werde wahrscheinlich in einem anderen Möbelhaus kaufen.“**

„Gut, Herr Kunde, dann habe ich Sie ja gerade noch rechtzeitig erwischt. Geben Sie mir die Chance, Sie persönlich von unserer Qualität in der Planung und Ausführung zu überzeugen? Passt es Ihnen besser vormittags oder nachmittags?“

- **„Ich habe kein Geld zur Verfügung.“**

„Gut, dass Sie mir das so offen sagen. Wir haben aber auch sehr interessante Teilzahlungsvarianten. Das muss ich Ihnen aber persönlich zeigen. Passt es Ihnen besser vormittags oder nachmittags?“

5. Rollenspiel

Wählen Sie nun einen Teilnehmer aus, der die telefonische Terminvereinbarung üben wird. Am besten funktioniert folgendes Setting: Der Rollenspieler sitzt hinter einer Pinnwand. Die anderen Teilnehmer setzen sich nacheinander auf einen Sessel vor der Pinnwand. Der Rollenspieler begrüßt und sagt seinen Einstiegssatz, die „Kunden“ bringen Einwände und vergeben dann den Termin oder eben nicht. Diese Übung ist umso effizienter, je mehr Kunden zur Verfügung stehen.

Wenn Sie mit einer sehr kleinen Gruppe arbeiten, dann lassen Sie die Mitarbeiter die Kundenrolle mehrmals spielen. Instruieren Sie die ersten beiden Kunden, dass sie keinesfalls einen Termin geben sollen, egal, wie gut oder schlecht sich der Rollenspieler verhält. Wenn Sie die Gespräche auf Video aufzeichnen, dann sehen Sie in der späteren Analyse sehr schön die Frustration im Gesicht des Rollenspielers, der die „Neins“ hinnehmen musste. Normalerweise hätte er nach diesen Erlebnissen wahrscheinlich wieder aufgehört zu telefonieren. Im Rollenspiel ist er aber gezwungen weiterzumachen und kann deshalb gar nicht am Erfolg vorbeigehen. Damit wird für ihn selbst und auch für die Gruppe an einem Beispiel deutlich, wie wichtig das konsequente Arbeiten gerade bei der Telefonakquise ist. Es geht nicht darum, sofort einen Termin zu bekommen. Es geht darum, eine Zeit lang durchzuarbeiten und sich von der Frustration, die ein Nein auslöst, nicht irritieren zu lassen.

Das gemeinsame Ansehen der Videoaufzeichnung verdeutlicht den Lerneffekt.

6. „Echtes“ Telefonieren

Nun geht es zur Sache. Die Teilnehmer nehmen ihre Vorbereitungsblätter, und es geht los. Für eine möglichst erfolgreiche Telefonsitzung müssen die Rahmenbedingungen passen. Es gibt Menschen, die gern in einer kleinen Gruppe telefonieren, andere hingegen mögen das gar nicht. Heutzutage lässt uns das Handy die Möglichkeit offen, den Ort auszuwählen, an dem wir uns wohl fühlen.

7. Nachbearbeitung

Versammeln Sie die Gruppe nach dem Telefonieren nochmals. Entweder am selben Abend oder am nächsten Morgen. Fragen Sie die Einzelnen genau, was bei der Telefonakquise herausgekommen ist. Gehen Sie dabei nicht nur auf die Anzahl der Termine, sondern auch auf die Einwände jener Kunden ein, die keinen Termin geben wollten. Überlegen Sie gemeinsam, wie man diese Einwände noch besser hätte bearbeiten können.

2.4.3 Einwandbehandlung

Lernziel

Verkäufer kennen die Einwände ihrer Kunden und finden passende Entgegnungen.

Übungsablauf

1. Vortrag: Einwandbehandlung

Die Angst vor Kundeneinwänden geht kreuz und quer durch die Zunft der Verkäufer. So knapp am Ziel, und plötzlich bringt der Kunde noch Einwände. Es gibt keinen Grund, Angst vor Einwänden zu haben, wenn man sie als das versteht, was sie sind: Zeichen, dass der Kunde sich zwar schon ein bisschen mit dem Produkt angefreundet hat, aber noch Unklarheiten und Fragen bestehen, die vorher geklärt werden müssen.

Nur wer weiß, wie man mit Kundeneinwänden umgeht, besitzt die Voraussetzung, um gelassen mit ihnen umzugehen. Der Kunde will zu Recht im Verkäufer einen Partner, der seine Sorgen und Fragen kennt und Lösungen bereit hält. Das Grundwissen jedes Verkäufers muss deshalb darin bestehen, für möglichst viele Einwände Lösungen parat zu haben und um neue Einwände, die der Kunde bringt, zu ergänzen.

Einwandbehandlung



- Wer Einwände vorbringt, hat sich mit der Sache beschäftigt.
- Behandeln Sie Einwände nie mit Gegenargumenten, denn daraus entsteht nur ein Streitgespräch.
- Hören Sie bei Einwänden genau zu, und analysieren Sie die Hintergründe: Wie meinen Sie das genau? Woher stammt diese Information?
- Danken Sie dem Kunden für den Einwand, und wandeln Sie diesen in ein Verkaufsargument um.
- Sammeln Sie die Einwände Ihrer Kunden, und überlegen Sie, wie Sie beim nächsten Mal damit umgehen.

2. Gruppenarbeit

Teilen Sie das Plenum in mehrere kleine Gruppen. Jede Gruppe erhält eine Folie und zwei Farbstifte. Bitten Sie die Gruppen nun, mit der einen Farbe typische Einwände aus der Verkaufspraxis aufzuschreiben und mit der anderen die entsprechenden Lösungen. Bei

den Präsentationen stellen Sie immer Einvernehmen in der Gruppe darüber her, ob die vorgeschlagene Lösung von allen akzeptiert wird, beziehungsweise welche alternativen Lösungen darüber hinaus denkbar sind.

3. Automatisierung

Aus den Ergebnissen der Gruppenarbeiten verfassen Sie eine Unterlage, die alle Einwände mit den entsprechenden Lösungen enthält. Geben Sie diese Unterlage Ihren Mitarbeitern, und prüfen Sie immer wieder ab, ob die Antworten automatisiert sind. Sie werden sehen, wie rasch der Lernerfolg eintritt.

Das Abfragen der Einwände können Sie bei jedem weiteren Meeting als Übung zum Auflockern verwenden. Stellen Sie auch sicher, dass diese Liste immer wieder aktualisiert wird.

2.4.4 Fragen stellen

Lernziel

Verkäufer kennen die Fragen, mit denen sie beim Kunden Kaufmotive erzeugen und setzen diese gekonnt im Gespräch ein.

Übungsablauf

1. Vortrag: Die richtigen Fragen stellen

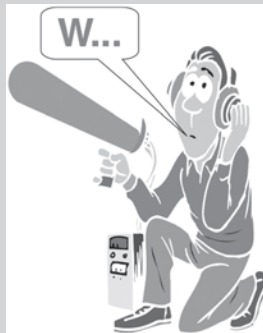
Die wichtigste Wandlung, die der Verkäufer auf seinem Weg zum Profi durchlaufen muss, ist die Entwicklung vom Produktzusteller zum Fragensteller. Als kleine Kinder waren wir schon einmal Fragensteller. Wir haben unseren Eltern so lange „ein Loch in den Bauch“ gefragt, bis sie gesagt haben: „Kind, nun frag doch nicht so viel!“ Schnell haben wir festgestellt, dass es im Leben nicht um Fragen, sondern um Antworten geht.

In der Schule werden Fragen üblicherweise nicht hoch bewertet. Für eine gut Note muss beispielsweise ein Diktat geschrieben wer-

den, und dieses Produkt wird dann bewertet. Es geht also immer um Produkte. Als Verkäufer denken wir auch viel eher daran, uns das Fachwissen anzueignen, vielleicht auch noch Kenntnisse über die Konkurrenzprodukte und deren Vorteile.

Wir überlegen aber kaum, welche Fragen wir stellen können, um Kaufmotive zu erzeugen. Und wenn wir doch einmal Fragen stellen, dann halten wir die Pausen, die darauf folgen, schwer aus. Wir unterbrechen sofort wieder den Reflexionsprozess des Gegenübers, indem wir eine andere Frage „nachschießen“. Die beste Frage verliert aber ihre gesamte Wirkung, wenn wir die Pause danach nicht aushalten.

Verhalten des Verkäufers



- Einstiegsfragen
- Vertiefungsfragen
- Notieren
- Mut zur Pause
- Bestätigen, Begeistern
- Zusammenfassen
- Auswerten

Die Herausforderung für den Verkäufer ist also, wieder mehr in Fragen zu denken und diese auch zu stellen, damit die Kunden im Ge-

sprach ihre Motive erkennen können und Waren bzw. Dienstleistungen erwerben, die wirklich zu ihnen passen.

2. Interviewübung

Teilen Sie das Plenum in Dreier-Gruppen. Lassen Sie in diesen Gruppen jeweils drei Interviews durchführen. Im ersten Schritt wird die Person A interviewt, B und C stellen Fragen. Dann werden die Rollen vertauscht, bis jeder einmal interviewt worden ist.

Klären Sie vorher noch Regeln, die auf jeden Fall eingehalten werden sollten, wie zum Beispiel:

- W-Fragen stellen
- Mut zur Pause
- zuhören, nachfragen
- nicht über Produkte sprechen

Das Thema des Interviews kann im Prinzip jedem Bereich des Lebens entnommen sein. Wenn es nur darum geht, Interviews zu üben, dann ist das Thema: „Was halten Sie von der Geschwindigkeitsbegrenzung auf Autobahnen?“ genauso angebracht wie ein Interview zum Thema: „Was erwarten Sie von einem guten Lehrer?“ Sie können aber auch schon zu Ihren Produkten interviewen lassen. Dann ist es aber wichtig, dass über Motive und nicht über Produkte interviewt wird und die ersten Fragen in die entsprechende Richtung gestellt werden. Beispiele:

- „Was werden Sie für Ihre Altersvorsorge tun?“
- „Was erwarten Sie von einer guten Zeitung?“
- „Wofür werden Sie Ihren Computer nutzen?“

Die Frage, „Was erwarten Sie von ...“, ist eine Einstiegsfrage, die zu fast allen Branchen und Produkten passt. Wichtig ist, dass die Verkäufer angehalten werden, auf die Antwort des Befragten zu warten, um daraus die nächste Frage zu formulieren. So lange, bis sich ein deutliches Kaufmotiv abzeichnet.

Interviewer: „Was erwarten Sie von Ihrer Führungskraft?“ Interviewer: „Na ja, der soll für mich da sein.“

Interviewer: „Was heißt, er soll für Sie da sein?“ Interviewer: „Er soll mithelfen, meine Ziele zu erreichen.“ Interviewer: „Wie kann er das tun?“

Interviewer: „Er kann sich mit mir zusammensetzen und meine aktuellen Zahlen ansehen. Daraus ergeben sich dann sicher Möglichkeiten, gemeinsame Strategien festzulegen.“

Interviewer: „Was für eine Strategie könnte das sein?“ Interviewer: „Wenn ich meine Zahlen so ansehe, dann fällt mir auf, dass ...“

Meiner Erfahrung nach kann man auch bei dieser Übung die Videokamera sehr gut einsetzen. Besuchen Sie die Gruppen und schneiden Sie kurze Sequenzen mit. Um den Lerneffekt zu verdeutlichen, können Sie eine Szene zweimal drehen: Zuerst schneiden Sie das „Original“ mit und später eine durch gemeinsame Beratung verfeinerte Szene, in der die Kunst des Fragenstellens noch besser zum Ausdruck kommt.

Bei der Videoanalyse können Sie dann das Abspielen an Szenen stoppen, die das Entstehen von Kaufmotiven deutlich machen. Betroffenheit, Begeisterung, Vorfreude, Angst spiegeln sich im Gesichtsausdruck der Rollenspieler wider und bilden die Grundlage für das Entstehen von Kaufmotiven.

3. Fragen erarbeiten

Im Anschluss an die Interviews entwickeln Sie gemeinsam mit der Gruppe Einstiegs- und Vertiefungsfragen zu Ihren Produkten sowie Umstiegsfragen auf andere Sparten:

Einstiegsfragen

- „Was erwarten Sie von einem Fernseher?“

Vertiefungsfragen

- „In welchem Raum soll das Gerät stehen?“
- „Wie wichtig ist eine wirklich flimmerfreies Bild für Sie?“

Abb. 2.6 Der Ablauf des Verkaufsgesprächs

Vorbereitung	Lösung
Einstellung	Zusammenfassen
Atmosphäre	Einwände
Anlass	Unterschrift
Kaufmotiv	Umstieg
	Empfehlung

- „Wie oft sehen Sie im Fernsehen Kinofilme?“
- „Wie wichtig ist Ihnen die Sicherheit einer großen Marke?“

Zusatzverkauf

- „Darf ich Ihnen einen Videorecorder zeigen, der genau auf dieses Gerät abgestimmt ist?“

4. Fragenkatalog

Ergänzen Sie die so erarbeiteten Fragen immer wieder, sodass schließlich eine Unterlage entsteht, die sowohl für alle Produkte Fragen für die Motivforschung enthält als auch Umstiegsfragen auf alle anderen Produkte, die dazu passen. Trainieren Sie mit den Mitarbeitern das Interviewen nach diesem Muster immer wieder, und stellen Sie sicher, dass diese Fragen im Verkaufsgespräch tatsächlich gestellt werden.

2.4.5 Das Verkaufsgespräch

Lernziel

Verkäufer führen das Gespräch durch Fragen, erkennen Kaufmotive und gelangen sicher zum Abschluss (vgl. Abb. 2.6).

Verkaufsgespräche sollten Sie mit Ihren Verkäufern im Rollenspiel regelmäßig trainieren. Die Videokamera erhöht auch in diesem Fall die Effizienz der Übung und bietet zudem die Möglichkeit, an

heiklen Stellen die Kamera zu stoppen und das weitere Vorgehen gemeinsam zu überlegen.

Erklären Sie vorher genau die Ausgangssituation, und machen Sie auch klar, was Sie sich vom Verkäufer erwarten.

Bei der Aufarbeitung der Videos sollten Sie auf jeden Fall Beobachtungskriterien festlegen, nach denen die Filme bewertet werden. Damit stellen Sie sicher, dass auf das Wesentliche geachtet wird. Folgende Beobachtungskriterien haben sich bewährt:

- Wie viele W-Fragen werden gestellt?
- Wie viele Pausen hält der Verkäufer aus?
- Welche Kaufsignale gibt es?
- Welche Einwände werden erhoben und wie werden diese bearbeitet?
- Wo genau entsteht das Kaufmotiv?
- Wie gelingt die Abschlussphase?
- Wie werden Zusatzprodukte angesprochen?

Auf das Bearbeiten des Kaufmotivs wird meist wenig Sorgfalt verwendet. Das Üben von Interviews wird Ihre Verkaufsmannschaft in dieser Richtung auf jeden Fall einen großen Schritt nach vorn bringen. Der zweite große Knackpunkt in Verkaufsgesprächen ist der Schritt vom Zusammenfassen zum Abschluss. Das Produkt ist „gekauft“ (das Kaufmotiv ist erzeugt), und trotzdem bringt der Kunde jetzt so knapp vor Schluss Einwände. Der Verkäufer versteht die Welt nicht mehr, weil der Kunde es sich jetzt plötzlich überlegen will. Wenn das der Fall ist, dann gibt es immer zwei Verlierer: den Kunden, der nun zwar ein klares Kaufmotiv hat, es aber nicht befriedigen konnte, und den Verkäufer, der nichts verkauft hat, obwohl er sich in der Beratung so sehr engagiert hat.

In der Regel fällt es Menschen nicht leicht, Kaufentscheidungen zu treffen, weil diese so etwas Endgültiges an sich haben. Wir wollen ja die Digitalkamera kaufen und haben uns auch schon seit Wochen Informationen beschafft. Nun stehen wir in diesem Geschäft, das Gerät gefällt uns ganz gut. Aber wir wollen noch überlegen.

Wenn wir dann auf der Straße stehen, sind wir nicht zufrieden, weil die Kaufentscheidung wieder nicht getroffen worden ist. In der Abschlussphase scheidet sich unter den Verkäufern die Spreu vom Weizen. Wenn die Motivforschung gut gelaufen ist, dann hat der Kunde schon gekauft. An uns liegt es dann, ihm seine letzten Einwände auszuräumen, damit er endlich mit seinem Kauf nach Hause gehen kann. „Ich überlege es mir noch“ heißt doch nur, dass der Kunde noch mehr bestätigt werden will, bevor er sich für den Kauf entscheiden kann. Also: Bestätigen Sie Ihren Kunden doch, indem Sie seine Aussagen wiederholen und mit den Vorteilen des Produkts in Einklang bringen. Und dann packen Sie das Ding endlich ein.

Für Sie als Führungskraft ergibt sich die Herausforderung, die Abschlussstärke Ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Üben Sie das Abschließen in Rollenspielen, nehmen Sie sich wirklich Zeit dafür. Die Zeit können Sie in Ihrem Wochenplan auf jeden Fall in der Rubrik „Direkte Führung“ mit Mitarbeitern buchen.

2.4.6 Die Empfehlung

Lernziel

Verkäufer haben Formulierungen parat, mit denen Sie den Kunden nach Empfehlungen fragen und führen das in der Praxis auch durch.

Das Kundengespräch ist gut gelaufen ist, der Kunde hat unterschrieben und ist hoffentlich gut gelaunt. Jeder Mensch kann die Frage nach der Empfehlung stellen: „Herr Kunde, jetzt habe ich Sie doch sehr gut beraten. Was glauben Sie, wer kann von meiner guten Beratung noch profitieren?“ Solche oder ähnliche Fragen werden den Kunden veranlassen nachzudenken, ob ihm aus seinem privaten oder beruflichen Umfeld jemand einfällt, auf den die Dienstleistung oder das Produkt auch passen könnte. Und er wird einen Namen nennen – oder auch nicht.

Die Frage nach der Empfehlung ist weniger eine Frage der Arbeitstechnik als viel mehr eine Frage der Einstellung. Der Verkäufer muss den Kunden danach fragen, das nimmt ihm keiner ab.

Sprechen Sie in Ihren Gruppentreffen dieses Thema immer wieder an. Lassen Sie die entsprechenden Sätze üben. Lassen Sie Erfahrungen austauschen, aber gehen Sie keine Kompromisse ein. Die Empfehlung ist ein Bestandteil des Verkaufsgesprächs.

Was können Sie besser als Andere?

Die direkte Führung der Gruppe ist harte Arbeit, bei der es gilt, Techniken zu erlernen und zu trainieren. In diesem Kapitel haben Sie nun einen Überblick darüber bekommen, welche Techniken Sie mit Ihren Verkäufern in welcher Art trainieren können.

„Wozu haben wir dann die Ausbildungsabteilung?“, werden Sie jetzt vielleicht fragen. Ausbildungsabteilungen haben die Aufgabe, eine zentral gesteuerte Grundausbildung und Weiterbildung der Verkäufer zu spezifischen (meist fachorientierten) Themen zu gewährleisten. Natürlich werden auch Verkaufsseminare angeboten, die von einzelnen Mitarbeitern besucht werden und zu Fortschritten führen. Das alles sollten Sie als wertvolle Unterstützung für Ihre Tätigkeit vor Ort verstehen, es ersetzt aber keineswegs Ihre Aufgabe, Verkaufsfertigkeiten mit Ihrer Mannschaft – abgezielt auf die speziellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens – immer wieder zu trainieren. Direkte Führung ist unmittelbar am Geschehen. Sie fordert, zeigt auf, hilft – entweder in Einzelgesprächen oder aber bei Gruppenzusammenkünften. Lassen Sie keine Gelegenheit aus, Ihre Mitarbeiter direkt zu führen.

2.5 Eine Verkaufsregion startet durch – ein Beispiel für praktische Führungsarbeit

Die Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Verkaufsgebietes ist ein gut durchdachtes Konzept, das Führungs- und Verkaufsprozesse erfolgreich regelt. Vom Vertriebsmanager über die regionalen Führungskräfte bis hin zu den Verkäufern sind alle gefordert, ihren Beitrag zu leisten. Der Erfolg ist dann sichergestellt, wenn die Be-

teiligen gemeinsame Konzepte erarbeiten und umsetzen können. Der Vertriebsmanager hat dabei die Funktion, klare Vorgaben zu machen, aber auch Spielräume festzulegen. Wie das in der Praxis aussehen kann, werden wir uns in diesem Kapitel ansehen.

2.5.1 Pilotseminar

Die Frage, wie denn Teilnehmer die Inhalte eines Seminars in die Praxis umsetzen werden, hat mich schon oft während meiner Verkaufs- und Führungskräftetrainings beschäftigt. Bei den Verkaufstrainings kann unmittelbar nachher fast immer eine deutliche Steigerung der Verkaufszahlen gemessen werden. Einige Teilnehmer nehmen den „Drive“ auch über eine längere Periode hin mit und verändern langfristig ihr Verkaufsverhalten, andere kehren wieder zu den früher etablierten Verhaltensweisen zurück. Je länger das Seminar zurückliegt, desto eher treten rote Linien wieder auf, und die Bereitschaft, diese zu überschreiten, nimmt wieder ab.

Aus diesem Grund habe ich meine Trainingskonzepte umgearbeitet und versuche, wo immer es möglich ist, langfristige Entwicklungsprozesse zu initiieren. Das geht dann besonders gut, wenn die Beteiligten, die in der Praxis täglich miteinander kooperieren (Führungskräfte *und* Verkäufer), an einem Seminar teilnehmen. Damit kann man Erwartungen aneinander stellen und Vereinbarungen für den Umgang miteinander vor dem Hintergrund einer beabsichtigten Entwicklung des Verkaufsgebietes wesentlich effizienter treffen.

Wenn man langfristig verändern will, ist es notwendig, dass die oberste Führungskraft eines Verkaufsgebietes (im folgenden Beispiel Vertriebsdirektor P.) voll und ganz hinter dem Projekt steht. Deshalb ist es sinnvoll, derartige Projekte in mehreren Phasen abzuwickeln. Der erste Schritt sollte ein Pilotseminar sein, an dem der Vertriebsdirektor mit seinen regionalen Führungskräften Grundsätze darüber vereinbart, wie Führen und Verkaufen in der Region in Zukunft ablaufen soll. Der Einsatz eines Moderators wird dabei das Er-

heben und Zusammenführen der Meinungen und Erfahrungen aller Teilnehmer erleichtern. Es ist darauf zu achten, dass eine gemeinsame Sichtweise entsteht und konkrete Handlungsweisen erarbeitet werden, damit das Umsetzen in die Praxis leichter fällt. Im zweiten Schritt sollten Workshops in den einzelnen Regionen angesetzt werden, die dann der Entwicklung eines regionalen Teams (regionale Führungskraft und seine Verkäufer) dienen. Dabei werden die vereinbarten Grundsätze des Pilotseminars umgesetzt.

In letzter Zeit konnte ich einige solcher Projekte als Trainer leiten. Ich will im Folgenden einen Prozess herausgreifen und beschreiben.

Beispiel

Auftraggeber des Projekts war eine Regionaldirektion eines renommierten deutschen Finanzdienstleisters. Die Kontaktaufnahme ging von mir aus. Innerhalb meines persönlichen Netzwerks hatte ich erfahren, dass das Unternehmen einen großen Posten meines Buches „Auf dem Weg zum Profi im Verkauf“ erworben und im Rahmen einer Tagung seinen etwa 200 Verkäufern zur Verfügung gestellt hatte. Diese Tatsache nahm ich gerne zum Anlass, um dort einmal nachzufragen, unter welchen Voraussetzungen denn Interesse an einer Kooperation im Seminarbereich bestehen könnte.

Im ersten Gespräch mit dem Verkaufsdirektor der Region, Herrn P., wurde mir die Struktur der Verkaufsdirektion erläutert. Es gab acht Verkaufsgebiete, die jeweils von einem Regionaldirektor geführt wurden. Die Regionaldirektoren führten zwischen acht und sechzehn Verkäufer. Die Aufgaben der Funktion waren so beschrieben, wie ich sie auch von anderen Unternehmungen kannte: Unternehmensziele erreichen, Mitarbeiterführung, Ausbildung (insbesondere Training-on-the-Job), neue Mitarbeiter suchen und einarbeiten.

Nach mehreren Telefonaten war klar, dass wir ein gemeinsames Projekt starten wollten. Der erste Schritt sollte in einem Pilotseminar bestehen, an welchem Verkaufsdirektor P. und seine regio-

nalen Verkaufsdirektoren teilnehmen sollten. Im zweiten Schritt sollten dann Workshops in den einzelnen Regionen durchgeführt werden. Als Teilnehmer dafür war der jeweilige Regionaldirektor mit ca. zwölf seiner Verkäufer vorgesehen.

Das Pilotseminar fand in einem sehr schönen Seminarhotel statt. Herr P. legte großen Wert auf ein gediegenes Ambiente. Er wollte sich damit bewusst bei seinen Führungskräften für die gute Arbeit im ersten Halbjahr bedanken und seine Wertschätzung zum Ausdruck bringen.

Meiner Erfahrung nach wird der Einfluss einer guten Umgebung auf das Gelingen eines Seminars oft unterschätzt. Das Öffnen für neue Sichtweisen geht in einem professionell geführten Seminarhotel allemal leichter als im Sitzungsraum eines Unternehmens. Wichtig ist auch, dass die Teilnehmer am Seminarort schlafen. In den Gesprächen während der Pausen und am Abend beschäftigt man sich weiter mit den Seminarthemen. Damit wird vertieft und gefestigt. Der gruppendynamische Effekt für das Verkaufsteam wird außerdem wesentlich verstärkt.

Mir fällt gleich zu Beginn die gute Stimmung dieser Gruppe auf. Wir klären Organisatorisches, und dann geht es schon los. Wir beginnen mit den Einstiegsfragen (vgl. S. 12), und es zeigt sich wieder das Bild, das ich bei Führungsseminaren schon so oft gesehen habe:

- Großer Spaß am Job.
- Hoher Grad der Überzeugung, dass es möglich ist, Menschen zu bewegen.
- Unzufriedenheit damit, wie es bisher gelungen ist, die eigenen Verkäufer zu entwickeln.

Die Bewertung hat übrigens mit der Art des Settings nichts zu tun. Man könnte ja vermuten, dass die Teilnehmer nur deshalb so bewerten, weil ihre Führungskraft dabei ist. Ich habe diese Abfrage aber auch schon mehrmals in offenen Führungsseminaren gemacht, mit

Teilnehmern aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen. Im Großen und Ganzen kommt dabei immer dasselbe heraus.

Man kann die Ergebnisse dieser Abfragen also durchaus ernst nehmen und überlegen, warum die Ergebnisse immer wieder so ausfallen. Vor allem die dritte Frage ist von Bedeutung. In der Bewertung dieser Frage wird immer die Unzufriedenheit darüber ausgedrückt, wie es den Einzelnen bisher gelungen ist, ihre Mitarbeiter zu motivieren.

Führungskräfte spüren, dass das Potenzial der meisten Verkäufer viel größer ist als die Leistung, die sie abliefern. Sie wissen auch, dass es ihre Verantwortung ist, sich darum zu kümmern, aber das passiert selten konsequent genug. Man gibt sich viel zu schnell mit Versprechungen des Mitarbeiters zufrieden und ist auch nicht wirklich konsequent beim Vereinbaren und Einfordern von konkreten Aktivitäten.

Als wir uns später mit den roten Linien (vgl. S. 22 ff.) von Führungskräften beschäftigten, wurde dieser Sachverhalt noch deutlicher. Die größte rote Linie der Führungskräfte ist immer wieder die direkte und konsequente Führungsarbeit. Man versteckt sich gerne hinter administrativen Tätigkeiten, weil man den Prozess der direkten Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern nach Möglichkeit vermeiden will. Wer nicht konsequent an dieser roten Linie arbeitet, wird langfristig mit seinen Erfolgen als Führungskraft nicht zufrieden sein.

Die anschließende Diskussion zu diesen Themen gestaltet sich sehr interessant. Es gibt fast von allen Teilnehmern Beiträge, und ich spüre, dass sie sehr betroffen sind.

Herr H.: Es ist eben schwer, wenn man als Vertriebsdirektor jetzt der Chef einer Mannschaft ist, zu der man früher selbst gehört hat.

Herr P.: Verkäufer sind sehr selbstständige Personen, die sich nicht gerne kontrollieren lassen.

Herr F.: Wir sind angehalten, von den Verkäufern immer mehr zu fordern. Irgendwann ist der Plafond erreicht.

Wir sehen uns dann einige Punkte genauer an. Das aktuelle Thema ist die Orientierung innerhalb des Unternehmens (vgl. S. 56 ff.). Ich bereite ein Flipchart vor. Am oberen Ende des Blattes steht „*nächsthöhere Führungsebene*“, am unteren Ende des Blattes „*meine Verkäufer*“. Dann bitte ich die Führungskräfte (alle, außer den Verkaufsdirektor), sich mittels eines Moderationspunktes zwischen diesen beiden Ebenen dort zu platzieren, wo sie glauben, dass sie sich momentan befinden. Es ergibt sich ein eindeutiges Bild: Alle Teilnehmer befinden sich im unteren Teil des Blattes, also nahe bei ihren Mitarbeitern. Wir lassen das Bild einige Zeit wirken, dann wende ich mich an den Verkaufsdirektor:

Trainer: Herr P., was sagen Sie zu diesem Bild?

Herr P.: Ich bin betroffen.

Trainer: Hätten Sie dieses Ergebnis erwartet?

Herr P.: Wenn ich darüber nachdenke, deckt sich das Bild ziemlich genau mit dem, was ich in den letzten Monaten erlebt habe.

Es herrscht allgemeine Betroffenheit, weil ein Bild im Raum steht, dessen Aussage alle Betroffenen zwar schon erahnt, aber bisher nicht bewusst wahrgenommen hatten.

Es ist nachvollziehbar, wenn sich Menschen zu anderen Menschen hingezogen fühlen und lieber die Nähe der Gruppe suchen, als sich von ihr funktional zu distanzieren. Besonders nachvollziehbar ist dieses Bedürfnis für Führungskräfte, die unmittelbar aus der Gruppe herausgewachsen sind.

- Distanz zur Gruppe ist aber unbedingt notwendig, wenn ein Führungsprozess stattfinden soll. Wer als Führungskraft langfristig überleben will, der schafft das nur, wenn er sich auf dem oben beschriebenen Flipchart ziemlich genau in der Mitte platzieren kann. Führungskraft zu sein heißt, sich zwischen zwei Ebenen zu befinden und es nicht zugleich beiden recht machen zu können. Damit sind immer Spannungen verbunden, die wir persönlich erleben, die aber mit uns als Person nichts zu tun haben. Am unmittelbarsten kann dieses Spannungsfeld in der ersten

Führungsebene erlebt werden, also dort, wo ein Team geführt werden soll. Distanz zu wahren fällt uns an dieser Stelle der Hierarchie am schwersten.

Die nachfolgende Einheit ist nun der Frage gewidmet, wie man sich als Führungskraft aus diesem Dilemma am ehesten befreien kann. Und dabei kommen wir schnell zu meinem Lieblingsthema, dem Fragenstellen.

Fragen stellen und die Pause danach auszuhalten. Das ist und bleibt der einzige Weg, wie Kaufmotive (im Verkaufsgespräch) oder Handlungsmotive (im Führungsgespräch) entstehen. Es gab in den letzten sieben Jahren meiner Tätigkeit als Trainer noch keinen Teilnehmer, ob Verkäufer oder Führungskraft, der nicht bestätigt hätte, dass das der richtige Weg ist. Es gibt aber auch in den Rollenspielen mit der Videokamera kein größeres Manko, als gute Fragen zu stellen und Pausen zu machen. Dann wundern wir uns, wenn Kunden nicht kaufen oder Verkäufer nicht dazu bewogen werden können, über ihre Verhaltensweisen beim Kunden nachzudenken.

Im Führungsgespräch neigen wir dazu, Rückmeldung über Sachverhalte zu geben, die nicht so gut funktioniert haben. Das geschieht aber oft nur halbherzig, weil wir den Konflikt mit dem Mitarbeiter nicht wirklich austragen wollen oder können. Oder wir präsentieren Zahlen, die ohnedies jeder kennt und auch nur selten ein Anlass dafür sind, dass der Mitarbeiter sein Verhalten verändert. Als Fragensteller schlüpfen wir aber in eine ganz andere Rolle hinein. Wir klagen nicht an, wir reden auch nicht um den heißen Brei herum, sondern sprechen Sachverhalte genau in der Form an, in der sie den Verkäufer betreffen und er außerdem zum Nachdenken angeregt wird. Damit nehmen wir das Konfliktpotenzial aus der Rolle Führungskraft heraus und verlagern die Handlungskompetenz zum Verkäufer.

Die Teilnehmer berichten von den Gesprächen mit ihren Verkäufern und beschreiben, dass es tatsächlich vor allem um Zahlen geht und sie selbst einen großen Teil der Redezeit in Anspruch nehmen. Wir wollen das Fragenstellen im Führungsgespräch als Mittel zur

Bewusstwerdung von Potenzialen erörtern und erarbeiten in Gruppenarbeiten „gute Einstiegsfragen für ein Führungsgespräch“. Dabei werden typische Ausgangssituationen beschrieben und für die Besprechung mit dem Mitarbeiter gute Fragen überlegt:

- *Mitarbeiter ist seit langer Zeit in einem Formtief.*
 - Einstiegsfrage: „Herr M., was glauben Sie, worüber wir heute reden sollten?“ ... Pause!!
- *Mitarbeiter ist in der Summe sehr gut, verkauft aber kaum Pensionsvorsorgen.*
 - Einstiegsfrage: „Herr M., wo kaufen Ihre Kunden ihre Pensionsvorsorge?“ ... Pause!!
- *Mitarbeiter arbeitet gut im eigenen Kundenbestand, bringt aber kaum Neukunden.*
 - Einstiegsfrage: „Herr M., was glauben Sie denn, wie Sie Ihre Neukundenquote verbessern könnten?“ ... Pause!!
- *Mitarbeiter ist aus gewachsenen Strukturen heraus ein Einspartenverkäufer.*
 - Einstiegsfrage: „Herr M., unter welchen Voraussetzungen würden Sie in Zukunft mehrere Sparten unserer Produktpalette ansprechen?“ ... Pause!!
- *Herr M. ist ein arrivierter Mitarbeiter, der seine Erfahrungen nicht gerne an Jüngere weitergibt.*
 - Einstiegsfrage: „Herr M., Sie haben vor X Jahren in unserem Unternehmen angefangen zu arbeiten. Was haben Sie damals von arrivierten Kollegen gelernt?“ ... Pause!!
- *Herr M. erfüllt seine Ziele, hätte aber mehr Potenzial.*
 - Einstiegsfrage: „Herr M., wie würden Sie als Führungskraft mit einem Mitarbeiter umgehen, von dem Sie wissen, dass er deutlich bessere Ergebnisse bringen könnte?“ ... Pause!!
- *Mitarbeiter hat das Jahresziel schon Ende November erreicht und gibt sich damit zufrieden.*
 - Einstiegsfrage: „Herr M., welche Aktivitäten haben Sie bis Jahresende geplant?“ ... Pause!!

Solche und ähnliche Ergebnisse aus den Gruppenarbeiten wurden präsentiert. Der nächste Schritt bestand darin, ein unternehmens-typisches Blatt zur Beurteilung der Leistung der Verkäufer zu entwickeln (vgl. S. 82). Danach erhielt jeder Teilnehmer die Aufgabe, anhand dieser Unterlage zwei seiner Verkäufer auf der Skalierung zu beurteilen.

Im Seminarraum machte sich Aufbruchstimmung breit. Ich hatte das Gefühl, dass die Teilnehmer nun Mittel und Werkzeuge in der Hand hatten, nach denen sie – zumindest unbewusst – schon lange gesucht hatten. Ich gehe davon aus, dass Tools solcher Art bestimmt schon in der einen oder anderen Form im Unternehmen verwendet wurden. Schließlich handelt es sich bei diesem Unternehmen um einen sehr erfolgreichen deutschen Finanzdienstleister. Es hat aber immer noch eine andere Qualität, wenn Menschen in den Entwicklungsprozess so einbezogen werden, dass sie die Notwendigkeit von normierten Unterlagen erkennen und auf ihre eigenen Bedürfnisse hin zuschneiden können. Und weil Gefühle nicht unterdrückt, sondern im Gegenteil in der Moderation bewusst gefördert worden sind, sind Unterlagen entstanden, auf die die Teilnehmer besonders stolz sind.

Im nächsten Schritt werden Beobachtungskriterien zur Beurteilung der später folgenden Rollenspiele festgelegt, um den Fokus nochmals zu schärfen. Die Durchführung der Rollenspiele erfolgt derart, dass immer nur ein Gespräch mit Kamera im Raum stattfindet. Damit hat man die Ruhe, für eine Situation mehrere Varianten zu üben bzw. die Kamera an kritischen Situationen zu stoppen und gemeinsam zu überlegen, wie es weitergehen soll. Parallel dazu führt der Rest der Gruppe in anderen Räumen ebenfalls Führungsgespräche durch. Es gibt eine Führungskraft und einen Verkäufer, die anderen beobachten und geben später Feedback über das, was ihnen aufgefallen ist.

Die Rollenspiele verlaufen wie immer äußerst spannend. Die Führungskraft instruiert denjenigen, der den Verkäufer spielt, welche typischen Verhaltensweisen der Verkäufer an den Tag legt und wie er im Beurteilungsblatt abschneidet. Die Führungskraft muss

ein Ziel definieren, das sie in diesem Gespräch erreichen will. Dann geht es los.

Kritische Situationen in den Gesprächen entstehen am ehesten dann, wenn die Führungskräfte zu viel reden und den Verkäufer zu wenig aus der Reserve locken. Der Verkäufer schaltet dann schnell auf „Durchzug“, und das Gespräch endet oft ohne wirkliches Ergebnis. Eine typische Situation möchte ich schildern:

Führungskraft: „Ich habe festgestellt, dass wir in unserem Gebiet bezüglich der Neukundenakquise ganz gut im Ziel liegen. Leider sind Ihre Leistungen in diesem Bereich nicht sehr zufrieden stellend. Sie müssen sich in dieser Hinsicht einfach mehr anstrengen.“

Wir stoppen die Kamera, und die Führungskraft weiß sofort, warum. Mit dieser Aussage kann der Verkäufer nun gar nichts anfangen. Er wird abgeurteilt und erhält nicht einmal die Möglichkeit, seine Sichtweise einzubringen. In der Praxis hätte man mit dieser Aussage wohl kaum eine Veränderung im Verhalten des Verkäufers erreicht.

Die Führungskraft denkt kurz nach und spielt diese Situation ein zweites Mal:

Führungskraft: „Herr M., überlegen wir doch gemeinsam, welchen Vorteil Sie davon haben, wenn Sie in Zukunft auf die Neukundenwerbung mehr Augenmerk legen.“

Damit ist der Führungskraft ein sehr guter Einstieg in den Gesprächsteil „Neukundenakquise“ gelungen. Auf eine sehr gute Einstiegsfrage folgten weitere gute Vertiefungsfragen und Pausen, so dass sich der Verkäufer selbst ein Bild davon machen konnte, warum die Neukundenakquise für seine weitere Entwicklung so wichtig ist und wie er dieses Problem in der täglichen Praxis beim Kunden am besten in den Griff bekommt. Beim gemeinsamen Videostudium mit der Gruppe lösen die „Vorher-“ und „Nachher-“Szenenausschnitte immer heitere Stimmung aus. Es wird einfach drastisch vorgeführt, was wirkt und was nicht wirkt.

Beispiel

Das Pilotseminar neigte sich dem Ende entgegen. Ich hatte das Gefühl, dass wir zum Thema „Führen im Vertrieb“ in diesem

konkreten Unternehmen einen wichtigen Schritt vorangekommen sind. Aber es war noch ein wichtiger Punkt offen. Wir hatten ja im Vorfeld vereinbart, weitere Seminare in den regionalen Verkaufsgebieten durchzuführen, sofern das Pilotseminar den Erwartungen entspricht. Es wurde also darüber gesprochen, aber verkauft waren die Seminare deswegen noch lange nicht. Es war an der Zeit, darüber zu reden, und ich stellte folgende Frage:

Trainer: „Nehmen wir einmal an, es gäbe in der Region Seminare mit Ihnen und Ihren Verkäufern. Wie müssten diese Seminar ablaufen?“ ... Pause!!

In solchen Verkaufssituationen spüre ich immer wieder am eigenen Leib, wie schwer es ist, solche Pausen in entscheidenden Situationen auszuhalten. Die paar Sekunden Stille kommen mir jedes Mal wie eine Ewigkeit vor. Der Kunde hatte sein Kaufmotiv, die Leute haben mich im Seminar erlebt und mehrmals deutlich gemacht, dass diese Inhalte genau zu ihnen passen. Trotzdem, die Pause auszuhalten ist sehr schwer. Nur jetzt nichts sagen und den Entscheidungsprozess stören, dachte ich mir. Endlich erbarmte sich Herr H.:

Herr H.: „Ich kann mir sehr gut vorstellen, so ein Seminar bei mir im Gebiet abzuhalten ...“

Im Folgenden ging es dann um die Inhalte. Natürlich spielte auch das Budget eine Rolle, aber es kam für mich ein sehr schöner Auftrag mit vier Seminaren in der Region heraus.

2.5.2 Workshop in der Region

Beispiel

Die zweitägigen Workshops in den Verkaufsgebieten hatten im Großen und Ganzen denselben Ablauf, wie er von den Führungskräften im Pilotseminar festgelegt worden ist. In einem Gebiet wurde auf Wunsch der Führungskraft direkt im Seminar telefoniert, weil sie die Frequenz der Kundentermine in seinem Verkaufsgebiet als das größte Manko erachtete. In einem anderen

Gebiet lag der Schwerpunkt im Umgang mit den roten Linien der einzelnen Verkäufer. Bei allen Workshops wurden Verkaufs- und Führungsgespräche mit der Videokamera geübt und Regeln für die Kommunikation innerhalb der Teams festgelegt.

Mit den Führungskräften hatte ich vereinbart, schon in den Einstiegsfragen auch auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Verkäufern abzielen. Folgende Fragen wurden gestellt und mittels Moderationspunkten auf einem Flipchart in einer Skala von 1 bis 10 bewertet:

1. Wie sehr macht mir mein Job Spaß? (Wertungen: Zwischen 7 und 10)
2. Wie gut schätze ich meine aktuellen Marktchancen ein? (Wertungen: Zwischen 6 und 10)
3. Wie gut habe ich diese Chancen bisher genutzt? (Wertungen: Zwischen 5 und 9)
4. Wie zufrieden bin ich mit meiner Führungskraft? (Wertungen: Zwischen 2 und 10)

Die Ergebnisse zu den ersten drei Fragen waren für mich keine Überraschung und deckten sich mit anderen Verkaufsseminaren. Verkäufern macht ihr Job in der Regel Spaß, sie erkennen auch ihre Marktchancen und wissen, dass sie Potenziale ungenutzt lassen. Wie viel mehr sie zu leisten imstande wären, zeigen sie, wenn ein Wettbewerb ansteht oder eine konkrete Drohung durch einen Vorgesetzten im Raum steht. Der innere Schweinehund ist leider ein ständiger Begleiter. Verkäufer springen aber sehr rasch auf einen Zug auf, wenn man ihnen zeigt, wie sie mit kaum nennenswertem Mehraufwand wesentlich mehr erreichen können.

Das Ergebnis der Frage 4 verdient jedoch eine genauere Betrachtung. Zuerst einmal muss man sich die Frage stellen, ob es überhaupt zielführend ist, eine solche Frage zu Beginn eines Seminars in den Raum zu stellen. Ich bin ganz sicher, dass man auf dem richtigen Weg ist, wenn man Konflikten, die in einem System schwelen, zum

Durchbruch verhilft. Man muss dann aber sehr vorsichtig mit der Aufarbeitung umgehen und ein Klima herstellen, in dem man zwar sagen darf, was man denkt, aber dabei andere nicht verletzt.

In allen vier Gruppen entstand an dieser Stelle eine Diskussion über den Umgang miteinander. Erwartungen wurden ausgetauscht, Konflikte angesprochen und bearbeitet. Als Moderator habe ich versucht, die zentralen Punkte der Diskussion herauszuarbeiten und festzuhalten, was man im Team in Zukunft darunter verstehen will. Im Folgenden nun die einzelnen Punkte einer Seminargruppe:

1. **Eigenverantwortung** – Jeder Verkäufer ist für die Erreichung seiner Ziele selbst verantwortlich. Er ist angehalten, seine Jahresziele derart auf die Arbeitswochen aufzuteilen, dass immer eine angemessene Reserve bleibt.
2. **Paktfähigkeit** – Der Verkäufer bemüht sich, einmal vereinbarte Ziele zu erreichen. Die Führungskraft will davon ausgehen, dass sie sich auf das, was vereinbart ist, auch wirklich verlassen kann.
3. **Führungskraft als Ressource nutzen** – Der Verkäufer kontrolliert sich selbst im täglichen Arbeitsablauf und achtet genau darauf, ob er noch auf dem richtigen Weg ist. Bei Auftreten von Problemen versucht er eine Analyse und sucht von sich aus die Führungskraft auf, um gemeinsam konkrete Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.
4. **Zeitmanagement der Führungskraft** – Die Führungskraft wird bestimmte Zeiten bekanntgeben, wann sie an welchem Ort des Verkaufsgebietes für Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitern zur Verfügung steht und sich daran halten.
5. **Produktfamilie** – Verkäufer kümmern sich um den Vertrieb aller Produkte des Hauses. Eine Schwerpunktaktion in einem Produkt darf nicht als Ausrede dafür gelten, dass der Verkauf der anderen Produkte zurückgeht.
6. **Aktualität der Vereinbarung** – Die Gruppe beschließt, diese Eckpunkte als Grundlage für die Kommunikation im Team einmal im Quartal nach Aktualität zu überarbeiten.

Ich hatte das Gefühl, dass mit diesem Katalog die wesentlichen Punkte getroffen worden sind. Ich hatte auch den Eindruck, dass die Führungskraft mit ihren Verkäufern noch nie so offen gesprochen hatte. Das Zulassen dieser emotionalen Themen hat den weiteren Seminarverlauf sehr günstig beeinflusst. Nach dem Motto „das wäre besprochen, lasst uns nun arbeiten“ hat sich die weitere Arbeit mit der Seminargruppe äußerst produktiv gestaltet.

Der nächste Schritt war das Bearbeiten der roten Linien. Jeder Verkäufer hat die Knackpunkte erkannt, die ihn auf seinem Weg zum Profi im Verkauf am ehesten weiterbringen. Es gab dann eine Vereinbarung mit der Führungskraft, welche roten Linien der einzelne Verkäufer in den nächsten beiden Wochen besonders intensiv bearbeiten wird. Die rote Linie „Frage nach der Empfehlung“ traf auf alle Verkäufer zu. Als weitere rote Linien wurden „Abschlussfrage stellen“, nach dem Abschluss „andere Sparten ansprechen“ und „Fragen und Pausen“ erwähnt. Das Ansprechen von anderen Sparten nach dem Abschluss wurde als wirkungsvolle Methode erkannt, mit wenig Aufwand mehr zu erreichen und bezüglich der Verkaufsergebnisse in allen Sparten nie nachzuhinken.

Der Punkt „andere Sparten“ als rote Linie ist in allen Verkaufseminaren ein Thema. Verkäufer berichten immer wieder, dass sie nach dem Abschluss im Anschluss daran vergessen, andere Sparten anzusprechen. Erst wenn sie dann wieder im Auto sitzen, merken sie, welch große Verkaufschance sie eben vertan haben. Mit dem Nutzen des Point of Sale kann nach einem Seminar das am raschesten sichtbare Ergebnis erzielt werden. Meiner Ansicht nach liegt der Grund für den Einspartenverkauf auch nicht im Vergessen, sondern einfach in der Bequemlichkeit, die rote Linie nicht zu überschreiten. Wir beruhigen uns dann gerne selber mit Ausreden wie z. B. „der Kunde hatte das bestimmt schon“ oder „ich will den Kunden nicht überfordern“. Das bewusste Erkennen des Mechanismus der roten Linie erleichtert den Verkäufern, das Verhalten in diesem Punkt zu verändern. Man muss ihnen aber auch das richtige Werkzeug mit auf den Weg geben. In diesem Fall ist es das Entwickeln und Lernen

von jederzeit abrufbaren einfachen Einstiegsfragen für den Zusatzverkauf. Wenn dann noch die Führungskraft dieses Wissen durch ständiges Training mit den Mitarbeitern am Leben erhält, ist eine Umsetzung in die Praxis am ehesten gewährleistet.

In allen vier Gruppen haben wir uns ausführlich mit dem Thema Fragen und Pausen beschäftigt. Wir entwickelten einen Katalog von typischen Einstiegs- und Vertiefungsfragen für die Produkte des Unternehmens. Es gab Rollenspiele mit Video, in denen diese Punkte besonders geübt wurden.

Die bedeutendste Lernerfahrung aller Verkäufer aller Branchen in meinen Seminaren ist immer wieder der Umgang mit Fragen und Pausen. Verkäufer sagen schnell einmal, sie stellen doch dauernd Fragen und sehen sich dann selbst im Rollenspiel, wie schwer ihnen das doch fällt und welche große Wirkung sie erzielen, wenn sie dieses Schema konsequent durchhalten.

Gegen Ende des Seminars wurde ein „echtes“ Führungsgespräch durchgeführt. Die Führungskraft saß mit einem Verkäufer im Raum, wir zeichneten das Gespräch auf Video auf. Die anderen Teilnehmer übten inzwischen Verkaufsgespräche.

Als wir dann das Video gemeinsam analysierten, gab es ganz erstaunte Rückmeldungen der Teilnehmer, wieso sich denn die Führungskraft plötzlich so anders verhalte. Ein Dialog zwischen der Führungskraft und dem Verkäufer während der Aufarbeitung des Videos ist mir noch gut in Erinnerung:

Führungskraft: „In diesem Gespräch haben wir einen großen Schritt nach vorne gemacht!“

Verkäufer: „Das stimmt, so sehr wie heute haben Sie mich noch nie gefordert!“

Führungskraft: „Wieso haben Sie sich denn in den bisherigen Gesprächen nie so kooperativ gezeigt?“

Verkäufer: „Sie haben mich ja nie zu Wort kommen lassen!!“

Nachdem das allgemeine Lachen wieder verebbt war, gab es noch ein paar Kommentare darüber, dass diese Art von Gesprächen genau der richtige Weg ist, wenn man sich in Zukunft gemeinsam entwi-

ckeln will. Die Führungskraft vereinbarte mit allen Mitarbeiter Termine für Führungsgespräche in den nächsten beiden Wochen. Den Mitarbeitern wurde das Beurteilungsblatt für Verkäufer, das wir gemeinsam im Pilotseminar ausgearbeitet hatten, ausgeteilt, mit der Bitte, bis zum Gesprächstermin mit der Führungskraft eine Selbsteinschätzung zu treffen. Die Seminare endeten mit einer kurzen Zusammenfassung des Trainers über die wichtigsten Inhalte.

Ich habe schon zu Beginn dieses Kapitels ausgeführt, dass die effizienteste Art, ein Verkaufsgebiet langfristig zu entwickeln, am ehesten dann gewährleistet ist, wenn ein Workshop des Verkaufsgebietes (Führungskraft *und* Verkäufer) stattfindet. Dieses Setting hat viele Vorteile:

- **Gruppendynamik** – Der Umgang miteinander im Team wird ausführlich erörtert. Man gibt der Dynamik der Gruppe einen entscheidenden Impuls, wenn man ermöglicht, Konflikte anzusprechen und auszutragen bzw. Regeln für die zukünftige Kooperation zu vereinbaren.
- **Gemeinsam erlebte Inhalte** – Das gemeinsame Erarbeiten diverser Themen wirkt sich später in der Kommunikation der Gruppe aus. Nehmen wir zum Beispiel die „rote Linie“: Im Seminar sind wir uns darüber einig geworden, dass wir selbst unseren Verkaufserfolg bestimmen, indem wir entscheiden, eine rote Linie entweder zu überschreiten oder eben nicht. Wenn wir es nicht getan haben, dann reagieren wir gerne mit Ausreden (Der Kunde hat das bestimmt schon, Sommerloch ...). Wenn dieser Mechanismus im Seminar gemeinsam durchleuchtet worden ist, hat es wohl keinen Sinn mehr, im Gespräch mit der Führungskraft nach Ausreden zu suchen. Es wird eher darum gehen, Lösungen zu entwickeln.
- **Führungsgespräch** – Die Durchführung von effizienten Führungsgesprächen ist ein zentraler Punkt für die Entwicklung eines Verkaufsteams. Im Seminar haben alle zumindest ein solches Gespräch auf Video gesehen und sich über die Vorteile der Fragetechnik geeinigt, wenn es darauf ankommt, andere zu bewegen.

Wenn diese Gespräche dann in der Praxis genauso ablaufen, wird das keinen Verkäufer mehr verwundern. Im Gegenteil, er wird darauf warten, gefordert zu werden.

- **Üben von Verkaufstechnik** – Der letzte wichtige Punkt in diesem Zusammenhang ist das Üben von Verkaufstechnik mit der Gruppe. Im Seminar werden zu einzelnen Phasen des Verkaufsgesprächs (Einstiegssatz am Telefon, Einwände am Telefon und im Gespräch, Einstiegs- und Vertiefungsfragen ...) Handouts entwickelt und verteilt. In Trainings ohne Führungskraft frage ich die Teilnehmer diese Unterlagen immer wieder ab, wenn eine Führungskraft dabei ist, dann überlasse ich ihr diesen Part. So werden die Teilnehmer daran gewöhnt, dass die Führungskraft das nächste regionale Meeting mit dem Training von Verkaufstechniken beginnt. Damit bleiben diese Tools immer aktuell abrufbar.

Zu Beginn dieses Kapitels habe ich erwähnt, dass die wirksamste Entwicklung eines Verkaufsteams durch einen Workshop mit allen Beteiligten erreicht werden kann. Bei der Lektüre konnten Sie nachvollziehen, warum ein solches Vorgehen langfristig am sinnvollsten ist. Die Intensität der Auseinandersetzung der Teilnehmer mit den Erlebnissen während des Seminars merke ich an der Vielzahl der Rückmeldungen, die per Mail oder Post bei mir eintreffen. Nach offenen Seminaren sind diese Rückmeldungen bei Weitem nicht so zahlreich. Gerne sehe ich mir jeden Tag, an dem ich im Büro bin, die Tischkarte an, die mir Herr H. nach dem Seminar zukommen ließ. Darauf steht: „Danke für sehr hilfreiche Impulse.“

Grundsätzlich spricht nichts dagegen, dass Sie solche Entwicklungsprozesse in Ihrem Unternehmen ohne externe Moderation initiieren. Wichtig ist, dass sie überhaupt stattfinden. Oft werden solche Moderationen dann von Leuten aus der Ausbildungsabteilung des Unternehmens durchgeführt. Wenn die Führungskraft selbst als Moderator auftritt, ist darauf zu achten, dass der Sinn und die Struktur einer solchen Veranstaltung klar kommuniziert und eingehalten werden.

Der Vorteil der Moderation durch einen externen Partner ist, dass dieser unvoreingenommen und ohne „Geschichte“ im Unternehmen auf die Teilnehmer zugehen kann und ihm keine der beteiligten Gruppen (Führungskräfte und Verkäufer) von vornherein bestimmte Absichten unterstellt. Wenn Sie sich für einen externen Partner entscheiden, dann achten Sie darauf, dass dieser sich nicht nur mit Verkaufs- und Führungsthemen sehr gut auskennt, sondern auch die Fähigkeit besitzt, gruppendynamische Prozesse steuern zu können.

2.6 Wie kann das Management Unterstützung bieten?

Wie gut oder schlecht Ihre Führungskräfte in den einzelnen Vertriebsbereichen arbeiten, merken Sie unmittelbar an den Ergebnissen. Je mehr Zeit eine Führungskraft vor Ort für direkte Führung zur Verfügung hat, desto besser werden die Ergebnisse sein, natürlich unter der Voraussetzung, dass die Freiräume auch wirklich für die Führungsarbeit genutzt werden.

Damit das passieren kann, muss auch das Top-Management im Vertrieb seinen Beitrag leisten.

- Sagen Sie Ihren Führungskräften, was Sie unter direkter Führung verstehen, und machen Sie deutlich, dass es Ihnen wichtig ist, dass genau so geführt wird.
- Machen Sie das Entlohnungssystem von genau diesen Faktoren abhängig. Konzentrieren Sie sich vorerst nicht so sehr auf die Zahlen, sondern mehr auf die Qualität der Führungsarbeit, die draußen passiert. Die Umsatzzahlen entwickeln sich dann automatisch.
- Versuchen Sie, Arbeitsabläufe in Ihrem Unternehmen, insbesondere bürokratische Abläufe, Reporting und Entscheidungsprozesse, so zu vereinfachen, dass sie nicht mehr Zeit in Anspruch nehmen als unbedingt notwendig.

- Lassen Sie sich von geplanten Führungsaktivitäten Ihrer Führungskräfte hin und wieder im Vorhinein Termine und Orte nennen. Wenn Sie dann einmal unangemeldet bei einem Zielgespräch oder einem Telefontraining „aufkreuzen“, können Sie sich persönlich davon überzeugen, dass diese Aktivitäten auch wirklich stattfinden. Durch Ihre persönliche Anwesenheit zeigen Sie aber auch, wie wichtig es Ihnen ist, dass solche Maßnahmen durchgeführt werden.
- Auch das Management sollte über die einzelnen Phasen des Verkaufsprozesses Bescheid wissen und sich mit den Verkaufstechniken auskennen. Es überzeugt Verkäufer, wenn der „Big Boss“ auch weiß, was man dem Kunden, der keine Zeit hat, bei der telefonischen Terminvereinbarung sagt.

Ihre Vertriebsergebnisse hängen unmittelbar mit der Qualität der Führungsarbeit vor Ort zusammen. Stärken Sie deshalb Ihren Führungskräften den Rücken, und befreien Sie sie so weit wie möglich von administrativen Abläufen.

Zeigen Sie ihnen, was Sie sich bezüglich der Wahrnehmung der Rolle als Führungskraft erwarten, und stellen Sie sicher, dass genau so geführt wird. Dann erreichen auch Sie als Manager mit Ihrem Team locker Ihre Umsatzziele.

2.7 Wer führen will, muss zuerst sich selbst führen

Konsequenz ist leider etwas, was uns auch im Umgang mit uns selbst oft sehr schwer fällt. Wie oft haben wir uns schon etwas vorgenommen und dann wieder verworfen, weil es uns doch zu unbequem war, die Sache durchzuziehen? Die Diät hat wieder nicht funktioniert, das Konfliktgespräch mit dem Sohn hat immer noch nicht stattgefunden, und den Zigarettenkonsum haben wir auch noch nicht eingeschränkt. Wie aber wollen wir andere führen, wenn wir uns selbst nicht führen können?

Wenn wir andere führen, dann geht es vor allem um das Vorbild. Kinder ahmen sowieso sofort alles nach. Sie übernehmen Gesten, Handlungen und Ausdrücke von Erwachsenen, und wir wundern uns dann oft, woher die Kinder das haben. Aber auch Erwachsene lernen durch Vorbild, und das möchte ich Ihnen, liebe Führungskräfte, wirklich ans Herz legen: Zeigen Sie genau das, was Sie von anderen erwarten.

Es geht darum, bewusst zu leben und bewusst zu führen und sich wieder einmal mit Werten zu beschäftigen, die uns im Leben wirklich wichtig sind.

Wichtig ist, dass Sie Spaß am Leben haben, aber bewusst mit Ihren Ressourcen umgehen. Sie sollen für Ausgleich sorgen und Möglichkeiten finden, immer wieder neu aufzutanken. Regelmäßige Bewegung im Freien wird Ihnen dabei sicher helfen. Vielleicht tut es Ihnen auch gut, mit Ihrer Familie etwas zu unternehmen, ein schönes Buch zu lesen oder mit Freunden einen guten Wein zu trinken. Seien Sie als Führungskraft voll präsent, sorgen Sie aber auch genauso konsequent für Ausgleich.

Bevor du andere führen kannst, musst du dich selbst führen

- Gehe ich bewusst über die rote Linie?
- Bin ich selbst bereit, Vereinbarungen zu treffen und diese einzuhalten?
- Lebe ich meinen Mitarbeitern vor, was ich von ihnen erwarte?
- Bin ich bereit, mich weiter zu entwickeln?

Als Führungskraft im Vertrieb (noch dazu auf der ersten Ebene) haben Sie einen schwierigen Job und zugleich eine große Verantwortung. Gute Verkäufer finden auch in einem anderem Unternehmen schnell einen Job. Die Palette der Sanktionen bei der Führung von Verkäufern ist beschränkt. Das Einkommen bestimmen die Verkäufer sowieso selbst, und Kündigungen werden auch bei durchschnittlichen Leistungen nicht so schnell ausgesprochen.

Die besonderen Herausforderungen von Führung im Vertrieb

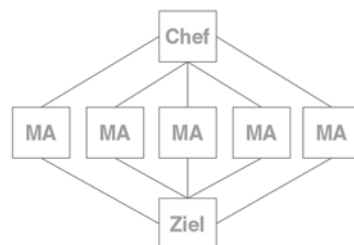
- Vertriebsmitarbeiter haben gute Chancen am Arbeitsmarkt und sind daher relativ unabhängig.
- Provisionssysteme sind mit den Unternehmenszielen zu wenig im Einklang.
- Die Führungskraft muss sich die Akzeptanz der Mitarbeiter erarbeiten.

Die Abhängigkeit des guten Verkäufers von Ihnen ist gering, weil er das gesamte Unternehmen hinter sich weiß. Auf der anderen Seite wissen Sie sofort, welche Potenziale brachliegen, wenn Sie sich Ergebnislisten ansehen. Die Herausforderung besteht darin, „durch Ihre Mitarbeiter hindurch“ auf das Ziel hinarbeiten (vgl.), Sie können „es“ ja nicht selbst tun und müssen deshalb sicherstellen, dass „es“ von Ihren Mitarbeitern genau in der Art und Weise getan wird, die zum Erfolg führt (Abb. 2.7).

Es gilt also, ein Führungsverhalten zu entwickeln, das fasziniert, weil es hilfreich ist. Möglicherweise wird Ihre ständige Präsenz am Anfang von dem einen oder anderen Mitarbeiter als lästig erlebt. Bald schon wird aber Ihre direkte Führung als große Hilfe erkannt

Abb. 2.7 Mit direktem Führungsverhalten zum Ziel

Führung heute heißt ...



... durch die Mitarbeiter hindurch wirken!

und akzeptiert werden. Wenn Sie langfristig als Chef anerkannt werden und vorzeigbare Ergebnisse erzielen wollen, dann haben Sie keine andere Wahl, als Ihre Mitarbeiter so direkt wie möglich zu führen.

Die Möglichkeiten, in Einzelgesprächen und Gruppensitzungen erfolgreich direkt zu führen, habe ich Ihnen gezeigt. Jetzt bleibt mir nur noch, Ihnen viel Erfolg zu wünschen.

Führen im Vertrieb

So unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter direkt und
konsequent

Herndl, K.

2014, XII, 159 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-05913-2