

Oliver Wegners Praxis-Tipps
für Führungskräfte im Verkauf



„Bringen Sie mir mehr Verkäufe, keine Entschuldigungen!“

Als Führungskraft im Verkauf stehen Sie im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern immer wieder vor einer entscheidenden Frage: Ist der Einwand, den der Mitarbeiter macht, eine Entschuldigung für den Misserfolg, oder handelt es sich um einen berechtigten Einwand?

Diese Differenzierung ist so wichtig, weil Sie ganz unterschiedlich darauf reagieren:

- Ein **berechtigter Einwand** liefert Ihnen wichtige Hinweise auf mögliche Verbesserungen in Ihrer Abteilung, in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Team.
- Eine **bloße Entschuldigung** ist oft eine Ausrede bei mangelndem Einsatz. Hier reagieren Sie als Führungskraft mit Motivations- oder Ausbildungsmaßnahmen, damit der Mitarbeiter eine bessere Leistung bringt und keine Ausreden mehr braucht.

Wer als Verkaufsleiter erbarmungslos nach dem Motto „Bringen Sie mir mehr Verkäufe, keine Entschuldigungen!“ verfährt, bekommt schnell Probleme, weil er den Kontakt zu seinen Mitarbeitern verliert und Ideen überhört. Doch wie können Sie einen berechtigten Einwand von einer Entschuldigung unterscheiden? Einen guten Einwand erkennen Sie daran, dass er meist mit einem handfesten Vorschlag oder zumindest einem guten Ansatzpunkt zur Verbesserung verbunden ist.

Fehlt ein solcher Ansatz oder Vorschlag, können Sie davon ausgehen, dass es sich um eine Entschuldigung oder einen Vorwand handelt. Dann sind Sie als Motivator gefragt – mehr dazu auf den beiden folgenden Seiten.

Ihr

Oliver Wegner

Den Titelbeitrag können Sie auch als
Audio-Datei zum Hören herunterladen:

www.wegner.intem.de/coaching-brief/leser-service.php



Inhalt

- Nicht mit Ihnen: Sechs häufige Entschuldigungen für Misserfolg
- Storytelling – Wie Sie die Kraft von Geschichten im Verkaufsgespräch und in Präsentationen nutzen
- So kann erfolgsabhängige Bezahlung zur Sabotage führen

Kontakt:

Oliver Wegner
Am Herderfeld 16 • 85445 Aufkirchen
Tel. +49.8122.8473485 • Fax: +49.8122.8472129
www.wegner.intem.de
o.wegner@intem.de



Erreicht ein Mitarbeiter seine Ziele nicht, bekommen Sie als Führungskraft immer wieder Gründe genannt. Häufig wissen Sie aber aus Erfahrung und aus dem Vergleich mit anderen Mitarbeitern, dass diese Ziele sehr wohl erreichbar waren. Ihre Aufgabe in dieser Situation: Öffnen Sie dem Mitarbeiter die Augen, und zeigen Sie, dass sich hinter den vermeintlichen Problemen echte Chancen verbergen.

Nicht mit Ihnen: Sechs häufige Entschuldigungen für Misserfolg

Die Erfahrung zeigt: Mitarbeiter, die nicht die gewünschte Leistung bringen, führen dafür immer wieder eine der folgenden Entschuldigungen an:

Entschuldigung Nr. 1: „Unsere Preise sind zu hoch!/Die Konkurrenz ist billiger!/Die Kunden schauen nur auf den Preis!“

Ja, es gibt sehr wohl Kunden, die beim Einkauf allein auf den Preis schauen. Die meisten wollen aber nicht nur einen billigen Preis, sondern vielmehr ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Oft wollen Kunden sogar noch mehr: Luxus, die beste Lösung, die größte Bequemlichkeit, das schönste Design ... und sind bereit, dafür spürbar mehr zu bezahlen.



Extra-Tipp:

Häufig suchen Mitarbeiter auch Entschuldigungen und Vorwände, um eine Aufgabe gar nicht erst in Angriff zu nehmen. Für Sie als Führungskraft ist es dann wichtig, den Grund dafür herauszufinden. Hinter den Entschuldigungen und Ausflüchten verbirgt sich in der Regel keine Faulheit, sondern die Angst zu scheitern oder einen Fehler zu machen. Das heißt für Sie: Schaffen Sie eine Firmenkultur und Arbeitsatmosphäre, in der auch Fehler erlaubt sind. Wenn Sie Aufschieberitis bemerken, bieten Sie Ihren Mitarbeitern Hilfestellung, Unterstützung oder Rat, damit diese eine wichtige Aufgabe mit Zuversicht und ohne Angst angehen können.

Tipp für Sie: Wenn ein Mitarbeiter einmal partout nicht einsehen will, dass die Kunden nicht nur auf den Preis schauen, gehen Sie einfach einmal mit ihm auf die Straße. Beobachten Sie dann gemeinsam, wie viele Autos von Premium-Marken wie BMW oder Mercedes unterwegs sind – alles Autos, die 50.000 €, 70.000 € und deutlich mehr kosten, wenn es doch Autos gleicher Größe für unter 10.000 € gibt, die ihre Besitzer auch zuverlässig von A nach B bringen.

Entschuldigung Nr. 2: „Wir haben keine neuen Produkte!“

Das ist ein besonders beliebter Punkt: Der weniger erfolgreiche Verkäufer gibt dem angeblich veralteten Produkt die Schuld. Das Unternehmen habe schon zu lange keine Neuheit mehr auf den Markt gebracht.

Tipp für Sie: Helfen Sie dem Mitarbeiter bei einem Perspektivenwechsel! Das Produkt ist nach wie vor für die größte Zahl der Kunden neu, weil sie es noch nicht besitzen oder noch nicht einmal kennen. Alt und damit wenig aufregend wirkt das Produkt möglicherweise nur für den Verkäufer, weil er es schon seit Jahren kennt und sich so häufig damit beschäftigt hat.

Der Mitarbeiter sollte vor jedem Kundengespräch eine Liste durchgehen, auf der 20 aktuelle und aufregende Gründe aufgeführt sind, die für das eigene Angebot sprechen.

Entschuldigung Nr. 3: „Die Ziele sind zu hoch gesteckt! Die Geschäftsleitung erwartet zu viel!“

Solche Einwände sind normalerweise sehr einfach zu entkräften. In der Regel können Sie Beispiele von anderen Verkäufern vorlegen, die selbst unter schwierigeren Bedingungen noch höher gesteckte Ziele erreichen. Sie könnten auch auf Kollegen verweisen, die ihre Ziele mühelos erreichen und sogar übertreffen.

Aber Achtung:

Extra-Tipp:

Ein Mitarbeiter findet immer wieder Entschuldigungen für verpasste Chancen und verfehlte Ziele? Wenn Sie trotzdem an ihn glauben und weiter mit ihm zusammenarbeiten wollen, begleiten Sie ihn einmal eine Weile bei seinen Verkaufsgesprächen oder Kundenbesuchen. So können Sie sich selbst ein Bild davon machen, wo die wahren Ursachen für den Misserfolg liegen.

Das kann natürlich leicht frustrierend und abwertend für den Mitarbeiter sein, wenn ihm laufend gezeigt wird, dass die anderen besser sind.

Tipp für Sie: Am besten ist es, dieser Ausrede und Entschuldigung rechtzeitig vorzubeugen. Der beste Weg: gemeinsame Zielplanung mit den Mitarbeitern in den Jahresgesprächen. Steckt der Mitarbeiter seine Ziele selbst, kann er später nicht sagen, dass ihm zu viel aufgehalst wurde. Er wird sich in der Regel sogar stärker anstrengen, um sein eigenes Wort halten zu können. Unterstützen Sie den Mitarbeiter dabei, indem Sie Zwischenziele stecken, an denen Sie gemeinsam überprüfen können, ob Sie auf dem richtigen Weg sind.

Wichtig ist natürlich, dass Sie den Mitarbeiter als Führungskraft etwas bremsen, wenn er sich in Begeisterung allzu hohe und unrealistische Ziele stecken will. Treten Sie dann im Zielgespräch gegebenenfalls etwas auf die Bremse.

Entschuldigung Nr. 4: „Die Konkurrenzprodukte sind besser!“

Verkäufer haben eine seltsame Eigenart: Sie schenken der Werbe- und PR-Abteilung der Konkurrenz immer wieder mehr Glauben als der eigenen. Deshalb wird die Stärke der Konkurrenz oft überbewertet.

Tipp für Sie: Starten Sie regelmäßig gemeinsame Workshops, in denen Sie die Produkte der Konkurrenz selbst mit Ihren Mitarbeitern testen und ausprobieren. Das ist nicht nur interessante Marktforschung – Sie stellen dann auch schnell fest, dass die Konkurrenz auch nur mit Wasser kocht.

Entschuldigung Nr. 5: „Es ist keine Saison! Die Kunden sind in Urlaub/gedanklich woanders!“

Natürlich gibt es in vielen Branchen saisonbedingte Flauten. Natürlich ist im Juli der ein oder andere Kunde im Urlaub ... Aber lassen Sie das nicht als Entschuldigung für nachlassende Aktivitäten zu.

Tipp für Sie: Gerade saisonbedingte Flauten oder die Urlaubszeit können eine Chance für zusätzliche Aktivitäten und besondere Verkaufserfolge sein. Wenn tatsächlich keine Saison ist, können

Ihre Mitarbeiter die Gunst der Stunde nutzen und bei den Kunden präsent sein, während die Mitbewerber sich noch ausruhen.

Denkbar sind auch spezielle Frühbucheangebote für die Saure-Gurken-Zeit.

Entschuldigung Nr. 6: „Ich habe nicht genügend Zeit für den Verkauf!“

Hier könnte ein Zeitmanagement-Problem vorliegen. Manch ein Mitarbeiter verrennt sich in unwichtigen Aufgaben, die Zeit kosten, aber nichts zum Verkaufserfolg beitragen. Möglicherweise hat der Mitarbeiter Angst vor den eigentlich wichtigen Tätigkeiten (siehe Extra-Tipp auf Seite 2).

Tipp für Sie: Geben Sie dem Mitarbeiter Hilfestellung bei der Zeit- und Aufgabenplanung. Er soll feste Zeiten für die erfolgsentscheidenden Verkaufstätigkeiten in seinen Terminkalender eintragen.

Wichtig dabei: Der Mitarbeiter soll den Zeitpunkt dafür möglichst auf Tageszeiten legen, in denen er sich in der Regel am leistungsfähigsten fühlt. Für viele Menschen ist das zum Beispiel der Vormittag. Dann ist die Chance am größten, dass er die wichtigsten Aufgaben dynamisch angeht.

Was ist die entscheidende Voraussetzung, damit es überhaupt zu einem Verkaufsgespräch kommt? Wie kann Werbung überhaupt wirken? Wie schaffen Sie es, Kunden mit einer Präsentation zu überzeugen? Die entscheidende Bedingung ist: Aufmerksamkeit! Sie müssen die Aufmerksamkeit gewinnen. Und dazu gibt es ein beinahe unschlagbares Rezept!

Storytelling – Wie Sie die Kraft von Geschichten im Verkaufsgespräch und in Präsentationen nutzen

Die Strategie, um die Aufmerksamkeit zu gewinnen, lautet: Geschichten! Erzählen Sie Geschichten. Oder wenn Sie lieber ein beeindruckendes Marketingwort dafür haben wollen: Storytelling!

Geschichten sind der vielleicht entscheidende Faktor im Kampf um den Kunden geworden. Rufen Sie sich dazu einmal ein typisches Treffen mit einem Kunden in Erinnerung:

Extra-Tipp:

Warum sind Geschichten so mächtige Werkzeuge? Psychologen erklären es so: Wir selbst sehen unser eigenes Leben als eine Geschichte mit einem Anfang, einer Mitte und einem Ende. Wir selbst spielen darin die Hauptrolle des Helden. Wenn wir Geschichten von anderen Helden hören, vergleichen wir uns ständig selbst damit und versuchen, aus seinem Schicksal Rückschlüsse daraus zu ziehen, wie unsere eigene Geschichte ausgehen könnte.

Sie begrüßen sich, stellen sich vor, ein wenig Small Talk, ein paar Fragen, Sie präsentieren Ihr Angebot, schließlich die Verabschiedung: „Ich ruf Sie an“ ...

Vielleicht spüren Sie es gerade selbst: Das ist reine Routine. Der Kunde läuft wahrscheinlich auf Autopilot. Vielleicht hat er das Treffen sofort vergessen, wenn Sie zur Tür hinaus sind ...

Wie können Sie die Situation aufbrechen? Die volle Aufmerksamkeit des Kunden bekommen?

Die Antwort lautet:

Storytelling! Von Kindesbeinen an bis ins hohe Alter hinein sind die Menschen beinahe süchtig nach den immer gleichen Geschichten. Geschichten haben die Macht, die volle Aufmerksamkeit des Kunden zu fesseln und seine Emotionen anzusprechen.

Nutzen Sie diese Macht! Beginnen Sie, gute Storys zu sammeln: aus Ihrem eigenen Kundenkreis, aus Büchern und Zeitschriften

Ihrer Branche. Setzen Sie die besten Geschichten als Start einer Präsentation ein oder beginnen Sie ein Verkaufsgespräch damit.

Typische Muster für Geschichten, die jeder liebt, sind:

- Vom-Tellerwäscher-zum-Millionär-Geschichten: Wie hat ein Kunde mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung einen Erfolg erzielt, der vorher unmöglich erschien?
- Rettung in letzter Sekunde: In welcher ausweglosen Situation war ein Kunde – und wie ist er mithilfe Ihres Produkts doch noch dem sicheren Untergang entkommen?
- David gegen Goliath: Wie hat es ein Kunde der übermächtig erscheinenden Konkurrenz oder einer ungeliebten Behörde gezeigt?

Entscheidend dafür, ob eine Story in Ihrer Präsentation oder in Ihrem Verkaufsgespräch funktioniert, ist: Kann sich der Kunde mit dem Helden der Geschichte identifizieren? Darin liegt die Macht der Geschichte: Wenn ihm der Held ähnelt oder vor ähnlichen Herausforderungen steht, durchlebt der Kunde beim Zuhören selbst die Leiden und den Sieg der Hauptfigur. Damit haben Sie den Schlüssel zu seinen Emotionen gefunden.

So kann erfolgsabhängige Bezahlung zur Sabotage führen

Solche Systeme sind weit verbreitet – international und seit Jahren in vielen großen Unternehmen: Die Mitarbeiter werden in drei Gruppen eingeteilt:

1. Die Elite: die 15 Prozent, die als Leistungsträger gelten.
2. Die große Masse (70 Prozent) der unauffälligen Durchschnittsmitarbeiter.
3. Die Underperformer: wiederum etwa 15 Prozent der Mitarbeiter, die regelmäßig die Erwartungen nicht erfüllen.

Extra-Tipp:

Denken Sie grundsätzlich auch daran, dass finanzielle Anreize und Boni nicht das allein selig machende Mittel zur Motivation und Mitarbeiterbindung sind. Je nach Typ können bei den einzelnen Mitarbeitern ganz andere Anreize stärkere Motivationseffekte als Geld erzielen.

Team- oder Abteilungsleiter müssen Ihre Mitarbeiter dann starr in die drei Gruppen einordnen. Die 15 Prozent der Elite bekommen Boni als Belohnung, die Underperformer müssen mit Sanktionen rechnen und werden möglicherweise bald aussortiert, die große Masse bleibt unbehelligt.

In einem Experiment haben Forscher der Universität Köln jetzt herausgefunden*: Ein solches starres System, bei dem Mitarbeiter nach vorher festgelegten Anteilen in Leistungsgruppen eingeteilt und vergütet werden, steigert zunächst die Produktivität – und zwar anfangs um satte acht Prozent. Begründung: Die Mitarbeiter bemühen sich alle darum, zur kleinen Elitegruppe zu gehören. Doch der positive Anfangseffekt geht schnell nach hinten los:

- Ein großer Teil ist bereits nach der ersten Beurteilung demotiviert, weil er den Vorstoß in die elitäre Spitzengruppe trotz größter Anstrengung nicht schafft.
- Schlimmer noch: Ein Teil der Mitarbeiter beginnt, die Arbeit der Kollegen zu sabotieren, um selbst im Vergleich besser dazustehen und in die 15-Prozent-Spitzengruppe vorzudringen. Ein Hauen und Stechen beginnt.
- Die Mitarbeiter in der „schlechten“ dritten Gruppe geben sich ohnehin ganz auf, weil sie keine Chance mehr sehen.

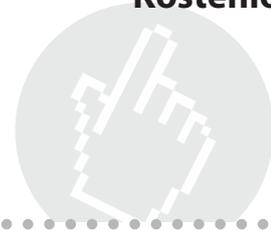
Was diese Erkenntnisse für Sie bedeuten

Lassen Sie die Finger von starren Vergütungsregeln, bei denen Mitarbeiter einer Abteilung oder eines Teams in Gruppen eingeteilt werden. Schließlich kann es sein, dass ein Team mehr oder weniger herausragende Leistungsträger hat als die vorher festgelegten 15 Prozent.

Ihre Möglichkeit: Arbeiten Sie mit individuellen Zielen! Versprechen Sie Boni, Belohnung und zusätzliche Vergütung, wenn Mitarbeiter ihre persönlichen Ziele erreichen, die Sie gemeinsam in der Jahreszielplanung festgelegt haben. So vermeiden Sie unnötige Konkurrenz und fördern eine Atmosphäre, in der alle ihre Ziele erreichen können und wollen.

Quelle: „Wie die Firmen ihre guten Leute demotivieren“ in „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ vom 1. Juni 2014

Mein Extra-Service:
In einer Übersicht habe ich Ihnen acht Motivationsmuster zusammengestellt, mit denen Sie einzelne Mitarbeiter individuell und damit wirksamer motivieren können. Mehr dazu auf Seite 6.



Schnellübersicht: Acht Muster, mit denen Sie Mitarbeiter individuell motivieren

Wer seine Mitarbeiter wirksam motivieren will, sollte mehr Möglichkeiten kennen als die üblichen Incentives, Wettbewerbe und Boni. Je nach Typ können ganz andere Motivations-Muster mehr Wirkung erzielen als Geld allein: Beispielsweise Status, Arbeitsbedingungen, Entscheidungsfreiheiten können je nach Typ einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation und die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen haben. Damit Sie alle Werkzeuge der Motivation besser nutzen, habe ich acht Motivations-Muster in einer Schnellübersicht für Sie zusammengestellt.

Klicken Sie hier, um die Schnellübersicht „Acht Motivations-Muster“ anzufordern.

www.wegner.intem.de/coaching-brief/leser-service.php

Oder schicken Sie den folgenden Coupon ausgefüllt an meine Fax-Nummer.

Fax +49.8122.8472129

Ja, bitte senden Sie mir die Schnellübersicht „Acht Motivations-Muster“ kostenlos zu.

Vorname/Name

Firma

Straße/Postfach

PLZ/Ort

E-Mail-Adresse

Ich habe eine Frage zu diesem Coaching-Brief – bitte rufen Sie mich dazu an! Sie erreichen mich am besten:

Datum

Zeit

Tel.-Nr.

Tun Sie einem Freund oder Bekannten etwas Gutes! Tragen Sie hier Namen und E-Mail-Adresse eines Freundes oder Bekannten ein. Dann sende ich ihm diese Ausgabe des Coaching-Briefs mit einem freundlichen Gruß von Ihnen:

Vorname/Name

E-Mail-Adresse