



Schwachstellenanalyse und praktische Umsetzungshilfen

Mitarbeiter zum Verkaufen motivieren

Sind Ihre Mitarbeiter fit für den Verkauf? Wie lassen sich die Mitarbeiter für den Verkauf motivieren und aktivieren? SHK-Betriebe, die diese Fragestellungen beherrschen, werden überdurchschnittlichen Erfolg haben. Neben Hinweisen auf zentrale Schwachstellen bietet der folgende Beitrag sofort in die Praxis umsetzbare Anregungen dafür, was der Unternehmer tun kann.

Die Märkte werden immer enger, die Produktvielfalt in gleicher Qualität wird immer größer. Die Ansprüche und das Selbstbewußtsein der Kunden wachsen. Das drückt auf Preis und gleichzeitig auf Leistung und Service. Der Handwerker hat im Image an Boden verloren. Neue Vertriebswege erhöhen zusätzlich den Wettbewerbsdruck. Denken Sie z. B. an die Baumärkte, die auf dem Weg zum Fachgeschäft sind. Wie aktiv sind Ihre Mitarbeiter im Verkauf? Wie stark sind Sie motiviert? Machen Sie den folgenden Test, um zu erkennen, wo die Stärken und momentanen Defizite Ihrer Mitarbeiter im aktiven Verkauf liegen.

Beispiele für einen Maßnahmenplan

Zu erkennen wo die Defizite liegen, ist das eine. Die Umsetzung in aktive Schritte, in einen Maßnahmenplan das andere. Nachfolgend dazu einige Beispiele.

■ Der Verkäufer als Persönlichkeit

Wenn z. B. größere Defizite im Bereich Ausdauer und Fleiß vorhanden sind, ist ein Kritikgespräch erforderlich (siehe Kritikgespräch). Es ist wie beim Bergsteigen, wo es nicht nur auf das handwerkliche Können ankommt, sondern auch auf Ausdauer und Fleiß. Ziel des Kritikgespräches kann es sein, das Verhalten des Verkäufers zu verändern, Hilfreich dabei ist es, wenn eine klare Vereinbarung getroffen wird.

■ Die Einstellung zum Kunden

Mag der Verkäufer die Kunden? Sollte es bei der positiven Einstellung zum Kunden Defizite geben, sind Gespräche mit dem Mitarbeiter erforderlich. Zum einen Kritikgespräche, um zu signalisieren, daß diese Einstellung nicht akzeptiert werden kann. Zum anderen kurze „Lobgespräche“ (siehe Lobgespräche), wenn der Mitarbeiter z. B. mit einem Lieblingskunden spricht. Denn hier zeigt er wahrscheinlich das Verhalten bzw. die Einstellung, die Sie sich für alle Kunden wünschen.

Kennen Sie die Geschichte vom Tempel der tausend Spiegel? Eines Tages besuchte ein Hund den Tempel der tausend Spiegel. Er stieg knurrend die Stufen hinauf, schaute in tausend Spiegel und sah tausend knurrende Hunde, die ihn anblickten. Er bekam große Angst und rannte mit eingezogenem Schwanz davon. Er wußte, die Welt ist voller böser Hunde. Kurze Zeit später stieg ein anderer Hund fröhlich und mit wedelndem Schwanz die Stufen zum Tempel empor. Er ging durch die Tür, betrat den Tempel und sah in tausend Spiegeln tausend fröhliche Hunde, die mit dem Schwanz wedelten. Dieser Hund verließ den Tempel in dem Wissen, die Welt ist voller fröhlicher Hunde.

■ Das verkäuferische Handwerkszeug

Wenn Sorgen und Einwände der Kunden nicht oder nur schlecht verkaufsaktiv umgesetzt werden, dann ist ein Verkaufstraining nützlich. Vergleichen läßt sich dies z. B. mit der Fahrschule. In den ersten Fahrstunden geht es meist sehr holprig und ruckartig zu. Später, nach bestandener Prüfung und entsprechender Fahrpraxis, wird die Fahrweise immer flüssiger und sicherer.

Das heißt: ein gutes Training und häufige Anwendung in der Praxis macht den Meister.

Tips zur Mitarbeitermotivation

Wie lassen sich die Mitarbeiter für den Verkauf motivieren und aktivieren? So vielschichtig wie das Leben ist, so vielschichtig sind auch der Verkauf und die möglichen Maßnahmen, einen Verkäufer zu motivieren und zu aktivieren. An dieser Stelle finden Sie einige wesentliche Möglichkeiten, die sich in der Praxis rasch umsetzen lassen. Der bekannte Kommunikationspsychologe Thomas Gordon unterscheidet zwischen „akzeptablem und inakzeptablem Verhalten“ der Mitarbeiter. In der Praxis ist es oft anzutreffen, daß das „akzeptable Verhalten“ kaum wahrgenommen wird und demzufolge auch nicht verstärkt wird (z. B. durch Lob oder Anerkennung). „Inakzeptables Verhalten“ wird oft wahrgenommen, jedoch nicht verbindlich „geklärt“, so daß dieses Verhalten des Mitarbeiters nicht reduziert wird.

■ Lobgespräch

Hand aufs Herz: Wann haben Sie Ihre Mitarbeiter das letzte Mal für gewünschtes, akzeptables Verhalten gelobt? Wenn Sie Ihre Mitarbeiter vor kurzem gelobt haben, dann herzlichen Glückwunsch. Denn Sie nutzen die preiswerteste Investition für Mitarbeiter und Unternehmensgewinn. Einige Tips zum Lobgespräch:

- „Erwischen“ Sie Ihren Mitarbeiter dabei, wenn er etwas gut macht und loben Sie ihn sofort.
- Loben Sie positive Arbeitsweisen und Verhaltensweisen ehrlich, damit das Selbstbewußtsein Ihres Mitarbeiters gestärkt wird.

Ronald Schütz BDVT und Astrid Horváth BDVT haben das Geschäft von der Pike auf gelernt: als Verkäufer, als Verkaufsleiter und als Trainer. Telefon (03 41) 9 11 70 86, Telefax (03 41) 9 11 70 96, eMail: A.Horvath@t-online.de

– Oft reichen kleine Gesten des Lobes und der Anerkennung aus.

Denken Sie an kleine Kinder, die zu ihren Eltern kommen, wenn sie das Zimmer aufgeräumt haben. Sie wollen sich eine Streicheleinheit, ein Lob, abholen. Falls sich die Eltern keine Zeit für ihre Kinder nehmen, um ihnen Streicheleinheiten Lob zu geben, werden die Kinder verstärkt mit Fehlver-

halten auf sich aufmerksam machen. Wenn Menschen erwachsen sind, verhalten sie sich manchmal gleich.

■ Kritikgespräch

Beim Kritikgespräch geht es darum, unerwünschtes Verhalten des Mitarbeiters zu reduzieren. Die Kunst beim Kritikgespräch besteht darin, den Mitarbeiter mit seinem

unerwünschten (inakzeptablen) Verhalten zu konfrontieren und ihm gleichzeitig die Möglichkeit zu geben, sein Gesicht zu wahren. Kritikgespräche, bei denen der Mitarbeiter sein Gesicht verliert, sind stark demotivierend. Diese Art führt nicht zum gewünschten Ziel, das unerwünschte Verhalten abzustellen.

Einige Tips zum Kritikgespräch:

- Besprechen Sie das Verhalten unter vier Augen.
- Es ist nützlich, das unerwünschte Verhalten des Mitarbeiters von seiner Person zu trennen.
- Sprechen Sie das Problem konkret an.
- Handeln Sie rechtzeitig.
- Drücken Sie Ihre Erwartungen klar aus. Vielleicht ist ein Grund dafür, daß Otto Rehgel zu den erfolgreichsten Fußballtrainern Deutschlands gehört, daß er Kritikgespräche richtig führt. Nach den Worten des Fußballtrainers sieht ein gutes Kritikgespräch so aus: „Wenn ich meine Spieler kritisiere, dann kritisiere ich sie als Spieler. Als Menschen sind sie mir heilig.“

Wie gut sind Ihre Mitarbeiter im aktiven Verkauf?

T
E
S
T

Für den Test empfehlen wir folgende Vorgehensweise:

1. Beginnen Sie zuerst mit dem Erfassen des IST-Zustandes für Ihre Verkäufer (ankreuzen).
2. Fahren Sie mit einer anderen Farbe fort und markieren Sie den erforderlichen SOLL-Zustand.
3. Zum Schluß markieren Sie (am besten mit Rot) die Stellen, bei denen die größten Differenzen zwischen SOLL und IST liegen.
3. Jetzt haben Sie die Möglichkeit, sofort einen Maßnahmenplan für die Förderung Ihrer Mitarbeiter hin zum aktiven Verkauf aufzustellen.

T
E
S
T

	gar nicht ausgeprägt						sehr gut ausgeprägt					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Der Verkäufer als Persönlichkeit												
Wie gut ist sein gesundes Selbstbewußtsein im Verkaufsgespräch ausgeprägt?												
Wie gut kann er mit Niederlagen umgehen?												
Wie gut sind Ausdauer und Fleiß ausgeprägt?												
Ist er zuverlässig und verbindlich?												
Wie stark ist die Eigenmotivation ausgeprägt?												
Wie gut kann er Kunden begeistern?												
Verbindet er zielstrebiges Handeln mit angenehmem Humor?												
Die Einstellung zum Kunden												
Wie gut ist die Fähigkeit, jeden Kunden gleich gut zu behandeln, ausgeprägt?												
Wie gut sieht er den Kunden als Geschäftspartner?												
Mag er Kunden?												
Das verkäuferische Handwerkszeug												
Wie gut kann er auf Kunden zugehen?												
Wie gut kann er Bedürfnisse und Motive des Kunden erkennen bzw. erfragen?												
Wie gut kann er Produktmerkmale in Kundennutzen übersetzen?												
Wie gut kann er Einwände und Sorgen des Kunden verkaufsaktiv nutzen?												
Wie gut kann er Kunden für den Kauf überzeugen?												

■ Training

Es ist wie beim Handwerker: nur wer sein Handwerk von der Pike auf richtig gelernt hat, beherrscht sein Handwerk richtig. Im Verkauf gibt es zwar ab und an die geborenen Naturtalente. Diese sind jedoch dünn gesät. Das heißt, die Mehrzahl der Mitarbeiter braucht besseres Handwerkszeug im Verkauf, um z. B. die Produktmerkmale in Kundennutzen zu übersetzen oder Einwände und Sorgen des Kunden verkaufsaktiv zu nutzen. Für dieses Handwerkszeug gibt es professionelle Verkaufstrainer, die praktisches Handwerkszeug einüben. Franz Beckenbauer sagte einmal: „Du mußt vor dem Spiel viel und gut trainieren, damit du im Spiel aus der Intuition handeln kannst.“ □

