

HANDELSZEITUNG

SCHWEIZER WOCHENBLATT FÜR WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

Weder Dompateur noch Kontrolleur

VERKAUFEN/Wenn es im Absatz hapert, liegt es nicht immer an unbeeinflussbaren äusseren Faktoren. Mit einem idealen Verkaufsteam lassen sich nämlich immer wieder Rekorde erzielen. Ein Gespräch mit dem Verkaufs- und Verhaltensexperten René E. Huber.

Interview: Werner Rüedi

Was für Eigenschaften kennzeichnen eigentlich erfolgreiche Verkaufsleute?

René E. Huber: Bei der Stellensuche werden unzählige Eigenschaften gefordert. Ich hatte mir vor einigen Jahren die Zeit genommen und Stelleninserate für Verkäufer analysiert. Dabei kam ich in nur kürzester Zeit auf über 30 verschiedene Merkmale. Menschliche Kontaktfähigkeit und mitreissende Dynamik wurde da etwa zugleich mit rationaler Überzeugungskraft gefordert. Leider lassen sich die Eigenschaften eines Menschen nicht nach Belieben zu einem Idealbild zusammensetzen. Manche bedingen sich gegenseitig, andere schliessen sich wiederum aus.

Erfolgreiches Verkaufen erfordert eine Stimmigkeit zwischen dem Verhalten und der Natur einer Persönlichkeit, ebenso gute Menschenkenntnis. Die Übereinstimmung zwischen der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen und seinem Verhalten ist die zentrale Voraussetzung für den Erfolg. Es dürfen keine angelernten Tricks verwendet werden; der Kunde durchschaut diese ohnehin rasch.

Also alles Punkte, die ins Aufgabenheft des Verkaufsleiters, der Verkaufsleiterin gehören.

Huber: Ja, unbedingt. Allzuoft stelle ich aber fest, dass in vielen Unternehmen kein klares Anforderungsprofil existiert. Das ist ein zentrales Problem.

Wieso das?

Huber: Das ist darauf zurückzuführen, dass die Entscheidung zur Nachfolgeregelung durch starre Strukturen zementiert ist. Verkaufsleiter wird in der Regel diejenige Person, die am besten verkauft hat. Mit ein Grund ist natürlich, dass der Sprung auf Verkaufsleiter-Stufe meist die einzige Karrieremöglichkeit für Verkäuferinnen und Verkäufer ist. Dann wird der junge Verkaufsleiter noch kurz an ein Führungsseminar geschickt – und los geht's! Ansichten über erfolgreiches Führen sind jedoch offensichtlich sehr wandelbar. Seit Jahrzehnten wird alle paar Jahre ein neuer Führungsstil propagiert und in Führungstrainings geschult. Über die Sorge, nicht «modern» zu führen, tritt ein wichtiger Aspekt der Führung völlig in den Hintergrund: Die Individualität der Persönlichkeit.

Kann das mit ein Grund sein, wenn die Leistungen eines Verkaufsteams absacken?

Huber: Ja. Selbstverständlich gibt es noch viele weitere Faktoren und Gründe wie Markteinflüsse, die Preisgestaltung oder der immer wichtiger werdende Kundenservice. Es kommt aber zwangs-

läufig zu Leistungseinbussen beim Verkaufsteam, wenn der Verkaufsleiter die folgenden Fehler macht: Er bringt selber keine Erfahrung im Verkauf mit; er informiert zu wenig; er eliminiert nicht demotivierende Faktoren im Umfeld seines Verkaufsteams; er tut zu wenig, um die Motivation zu erhalten; er kann die Unternehmensziele nicht in den praktischen Verkaufsalltag umsetzen; er kennt die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter nicht und vernachlässigt deren Weiterbildung.

Die mit der Leitung beauftragte Person darf auch nicht weiter die Rolle des Top-Verkäufers einnehmen. Dafür hat sie vor allem ihre fachliche Kompetenz als Chef, also Führungs- und Managementfähigkeiten sowie soziale Kompetenz, insbesondere Menschenkenntnis im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern, zu erfüllen.

Inwieweit kann Schulung helfen, das Steuer wieder herumzureissen?

Huber: In traditionellen Trainings wird davon ausgegangen, dass das Vermitteln von Kenntnissen und Fähigkeiten in Form von Verkaufsseminaren bereits zu einer Leistungsverbesserung führt. Wenn der Einfluss des Arbeitsumfeldes hier jedoch zu wenig berücksichtigt wird, können nur rund 20 bis 30% des Trainings in die Praxis umgesetzt werden. Hier kann



ZUR PERSON

RENE E. HUBER ist langjähriger Führungs- und Verkaufstrainer sowie Vizopräsident der Gemeinschaft der europäischen Marketing- und Verkaufstrainer. Huber war acht Jahre Verkaufsleiter bei IBM und während sieben Jahren Verantwortlicher für Verkaufsausbildung und Telemarketing. Im deutschsprachigen Raum gilt Huber als einer der profiliertesten Berater im Bereich Telefonverkauf.

der Verkaufsleiter mit seinem Insiderwissen dem Trainer gute Unterstützung geben. Die tägliche Arbeit muss ins Training einfließen.

Auch das beste Verkaufsteam – für das die professionelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter ebenso selbstverständlich ist wie die ständige Weiterbildung der «alten Hasen» – ist nur so gut, wie es die Führungsfähigkeit des Verkaufsleiters zulässt. Er ist nämlich gleichzeitig Coach, Berater, Mentor und auch Controller. Der Erfolg seines Teams wird auf jeden Fall von ihm entscheidend mitbeeinflusst. Ohne «mitspielen» zu dürfen liegt es an ihm, die entscheidenden Impulse für den Erfolg der gesamten Mannschaft zu geben. Leider versteht er sich noch zu oft als Dompteur oder Kontrollleur.

Stichwort Telefonverkauf: Wo liegen hier die besten Einsatzmöglichkeiten?

Huber: Die folgenden Einsatzgebiete stehen im Vordergrund: Verkauf wenig zeigebedürftiger Produkte; Kleinkundenberatung; Sonderangebote; Offertnachbearbeitung; Terminvereinbarung

gen für den Aussendienst; Nachbereitung von Ausstellungen; Stamm- und Bedarfsdatenanalysen; Verdankung von Bestellungen und Zusatzverkäufe.

Aber genauso wichtig sind die Zusatznutzen, die aus diesen Telefonaktionen erzielt werden können. Ein grosser Vorteil des Telefons ist ja der Dialog mit der Kundschaft. Man erhält also, sofern natürlich danach gefragt wird, wichtige Hinweise wie Informationen über Mitbewerber; Database updates; Interessenprofil; Anzahl Beschäftigte. Der Kunde kann seine Wünsche oder Probleme auch direkt aussprechen.

Fast so viele Mandate wie zum Thema «Telefonverkauf» erhalte ich jedoch mittlerweile zum Thema «Verhalten am Telefon» für Innendienst und interne Kundenberatung. Es nützt nämlich nicht viel, wenn der Aussendienst lernt, wie man auf Kunden oder Interessenten zugeht und kompetent beraten soll und die Kunden auf der anderen Seite beim ersten Anruf das Gefühl haben, ein Störfaktor zu sein.

Wo sehen Sie die Grenzen für Telefonverkauf oder Telemarketing?

Huber: Auch hier hängt vieles von den Dienstleistungen, Produkten und Märkten ab, in denen sich das Unternehmen bewegt. Wichtige Handicaps sind sicher die Reduzierung der Persönlichkeit, der Verlust der optischen Dimension und der Störfaktor. Auf der anderen Seite ist der Support an Geld und Zeit seitens des Top-Managements eine wichtige Voraussetzung, um mit Telemarketing zu beginnen, wie auch die Planung und Unterstützung durch das mittlere Management sowie die Ausführung durch das «Firstline Management».

Wenn mir Unternehmer sagen, dass Sie vom Telefonverkauf oder Telemarketing wieder Abstand genommen haben und ich dann nachhake, finde ich regelmässig heraus, dass eigentlich immer die gleichen Fehler gemacht werden: Der Telefonverkauf wird isoliert betrieben, also nicht eingebettet in andere Direktmarketing-Aktivitäten wie etwa vorhergehendes Mailing, nachfolgende Ausstellung und dergleichen mehr. Weiter sind es meist Einmalaktionen ohne erkennbare Kontinuität, oder im Vordergrund steht der sofortige Abschlussversuch.

Was rufen Sie den verantwortlichen Personen, die einen eigenen Telefonverkauf aufziehen wollen?

Huber: Auf jeden Fall sollen Sie sich die Unterstützung eines erfahrenen Beraters oder eines befreundeten Unternehmens einholen, welche über entsprechende Erfahrung verfügen. Es gibt einfach zu viele Möglichkeiten, Fehler zu machen, die zu vermeiden wären. Angefangen bei der Auswahl geeigneter Mitarbeiter, deren Ausbildung, bei der Infrastruktur, der optimalen Organisation und dem notwendigen Umfeld.

Hier braucht es seriöse Arbeit und keine Schnellschüsse. So habe ich kürzlich einen interessanten Auftrag nicht erhalten, weil ich mich geweigert hatte, ohne Analyse einen Vorschlag zur Umsetzung eines Konzeptes zu unterbreiten. Aber ich habe lieber keinen Auftrag als nachher einen unzufriedenen Kunden.

René E. Huber hat in seiner Tätigkeit als Führungs- und Verkaufstrainer in Seminaren über 3000 Führungskräfte und Verkäufer von Abbott, ABN AMRO Bank, Bank Bär, Danzas, Eternit AG, IBM, ISS Hasco, Hewlett Packard, L'Oréal, Oertli, Peugeot, SBV, Sihl + Eika, Sony, Schweizer Rück, UBS, Unisys und anderen Unternehmen beraten und trainiert.