

Der

Verkaufsprofi

höhere Umsätze • bessere Rendite • größeres Wachstum

Der Wettbewerb ist Ihr Schlüssel zum Erfolg



*Liebe Leserin,
lieber Leser,*

diesmal habe ich wieder ein ganz spannendes Thema für Sie. So engagiert und bereitwillig ein Verkäufer nämlich auch an seinen Job herangeht, wenn er ganz bestimmte Schwächen hat, wird er trotzdem nie richtig erfolgreich. Beispielsweise verkaufen Menschen schlechter, wenn sie selbst jeden Cent 3 Mal umdrehen. Warum lesen Sie auf Seite 6 in „Bewerberswahl: So entdecken Sie verborgene Schwächen“. Zum Glück können wir lernen, mit unseren Schwächen umzugehen und sie zu kompensieren. Wenn Sie neue Mitarbeiter im Vertrieb einstellen, sollten Sie auf jeden Fall darauf achten. Auf Seite 6 lesen Sie, mit welchen Fragen Sie Ihnen auf die Spur kommen.

Viel Erfolg beim Umsetzen der Tipps wünscht Ihnen Ihre

Franziska Brandt-Biesler

Franziska Brandt-Biesler
Kontakt: verkaufsprofi@gwi.de

Franziska Brandt-Biesler hat selbst lange Vertriebs Erfahrung gesammelt, bevor sie selbstständige Verkaufstrainerin wurde. Heute berät sie Führungskräfte bei der Optimierung des Vertriebs und führt Verkaufs- und Verhandlungseminare durch. Im Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer engagiert sie sich in der Fachgruppe Verkauf.

ONLINE

Nutzen Sie Ihr Internet-Archiv:
www.der-verkaufsprofi.com

Zugangsdaten

Benutzername: verkaufsprofi

Passwort: verkauf

Verkaufstraining

Körper und Bewegung: Was Ihnen das Aussehen Ihres Kunden verrät

Nonverbale Signale drücken oft mehr aus als das, was Ihr Gesprächspartner sagt. Wenn Sie die Muster kennen, schärfen Sie Ihre Menschenkenntnis und reagieren treffender.

Bereits Aristoteles beschäftigte sich damit, wie man vom **Äußeren** eines Menschen auf dessen Charakter schließen kann. Dieser Ansatz wurde seitdem immer weiterverfolgt und erforscht.

Heute beschäftigen sich unter anderem Wissenschaftler, Universitäten und Psychologen mit dem Phänomen der **Psycho-Physiognomik** und damit, wie z. B. Gesichtsmarkmal (Nase, Stirn oder Kinn) Rückschlüsse auf einen Menschen zulassen.

Und tatsächlich lassen sich nicht nur körperliche Merkmale, sondern auch **Bewegungsmuster** feststellen, die es Ihnen erlauben, Menschen einzuschätzen.

4 Ausprägungen tauchen bei dieser Beobachtung immer wieder auf. Doch Vorsicht: Nur jeder 10. Mensch lässt sich so eindeutig zuordnen. Die meisten Menschen sind Mischtypen.

1. Prägen Sie sich dazu die **Erkennungsmerkmale** der 4 Typen so gut wie möglich ein.
2. Betrachten Sie alle Menschen, die Sie in nächster Zeit sehen, im Hinblick auf die 4 Kategorien: Welcher **Haupttypus** ist zu erkennen?
3. Probieren Sie, Ihr Verhalten auf den jeweiligen Typ anzupassen und beobachten Sie, ob dieser sich damit besser fühlt. Üben Sie zunächst in Situationen, wo es für Sie um nichts geht (z. B. auf einer Party mit einigen unbekanntem Gästen).
4. Steigern Sie sich mit der Zeit, indem Sie Ihre Beobachtungs- und Anpassungsfähigkeit zunächst auf bekannte, dann auch auf neue Kunden anwenden.

Auf der nächsten Seite finden Sie eine ausführlich Übersicht über die 4 Haupttypen.

Schärfen Sie für 4 Typen Ihre Wahrnehmung

Stellen Sie sich vor, Sie könnten nur 10 % Ihrer Neukunden auf Anhieb besser einschätzen als heute. Tatsächlich sind es noch wesentlich mehr, da auch bei Mischtypen meist ein Typ **vorrangig** vorhanden und erkennbar ist. Der Umgang mit dem Modell braucht allerdings etwas Übung.



Autorin: Monika Matschnig ist Expertin für Körpersprache, Wirkung und Performance. Die diplomierte Psychologin und Autorin hält Vorträge und gibt Seminare für nationale und internationale Organisationen und Unternehmen.

>> Fortsetzung auf Seite 2 >>

AUS DEM INHALT

Vertriebsplanung

So ergänzen Sie Ihren Außendienst sinnvoll

3

Verkaufsorganisation

Moderationstechniken bringen Ihre Meetings in Fahrt

4

Mitarbeiterführung

Bewerberswahl: So entdecken Sie verborgene Schwächen

6

Mitarbeiterführung

Alkoholprobleme im Team: So reagieren Sie richtig

7

Kundenkontaktmanagement

Callcenter-Auswahl: Auf diese Punkte sollten Sie achten

8

Verkaufstraining

>> Fortsetzung von Seite 1 >>

Übersicht: Aussehen, Bewegungen und Tipps für den Umgang mit den 4 Typen

	Der Macher	Der Herzliche	Der Realist	Der Visionär
Körperbau	<ul style="list-style-type: none"> - athletisch - feste straffe Haut - meist größer - breitere Schultern 	<ul style="list-style-type: none"> - schmal - dünne Haut manchmal mit sichtbaren Adern - meist nicht sehr groß - schmaler Brustkorb - lange Arme - zarte Muskulatur - manchmal auch große, sehnige Typen 	<ul style="list-style-type: none"> - stämmig und gedrungen - eher schwache Muskulatur - ledrige, großporige Haut - neigt zu Korpulenz - Hals, Arme und Beine eher kurz mit kleinen Händen und Fingern - schmale Schultern 	<ul style="list-style-type: none"> - oft disharmonischer und asymmetrischer Körperbau, (z. B. große Statur mit kurzen Armen oder kurzer Oberkörper mit überlangen Beinen)
Gesicht	<ul style="list-style-type: none"> - kantig ausgeprägt - längliche Nase, oft mit Höcker - Wölbung auf der Unterstirn - hervortretender, ausgeprägter Kiefer - kleine tief liegende Augen 	<ul style="list-style-type: none"> - herzförmig - kleine Nase mit geradem oder konkaven Nasenrücken - oft feines Haar - ausgeprägte Oberstirn - große runde Augen - rundes, manchmal fliehendes Kinn - volle Lippen 	<ul style="list-style-type: none"> - großer apfelförmiger Kopf - breites Gesicht - breite Nase - breite Unterstirn - auseinander stehende Augen, manchmal mandelförmig - volles breites Kinn, oft mit Doppelkinn 	<ul style="list-style-type: none"> - asymmetrisches Gesicht oder extreme Gesichtszüge (spitz, extrem breit usw.) - Haare oft voller Wirbel - manchmal Spitze in der Mitte des Haaransatzes (griechisch Diabolos – Durcheinanderbringer genannt) - Nase schief - asymmetrisch angeordnete oder ungleich große Augen - Kinn spitz und vorspringend, oft schief
Bewegungen	<ul style="list-style-type: none"> - stolzer, aufrechter Gang - große Schritte mit Schwung - erhobene Brust und zurückgezogene Schultern - Kopf gerade und aufgerichtet - vorwärtsgerichteter Blick, langer direkter Blickkontakt - fester Stand auf beiden Beinen 	<ul style="list-style-type: none"> - leichtfüßiger Gang - lockere, kleine Schritte - schützt bei Unsicherheit seinen Bauch mit den Händen - Nacken beweglich - schnelle, wache Augenbewegungen - bewegt die Arme lebendig bis fahrig 	<ul style="list-style-type: none"> - läuft ruhig und wirkungsvoll - langsamer, kräftiger Schritt - fester Stand mit durchgedrückten Knien und vorgeschobener Hüfte - sparsame Armbewegungen - zurückhaltende Gesichtsausdrücke, ruhiger Blick 	<ul style="list-style-type: none"> - sehr unterschiedliches Bewegungsbild, abhängig von der Stimmungslage: - schneller Gang mit lauten Schritten - hektische manchmal übertriebene Armbewegungen - wirkt oft unruhig, kann nicht stillstehen - in Ruhephasen ruhige, manchmal sogar energielose wirkende Bewegungen - unruhige, eckige Kopfbewegungen
So bauen Sie einen guten Kontakt zu diesem Typ auf	<p>Treten Sie selbstbewusst auf. Macher diskutieren gern, nehmen Sie daran teil, versuchen Sie aber nicht, ihn zu besiegen. Geben Sie Respekt und Anerkennung und lassen Sie ihm Freiraum.</p>	<p>Den Herzlichen gewinnen Sie vor allem auf der persönlichen Ebene. Geben Sie ihm Gelegenheit über sich, seine Wünsche und Gedanken zu sprechen und hören Sie gut zu. Überraschen Sie einen herzlichen Kunden ruhig einmal mit einem kleinen Geschenk.</p>	<p>Geben Sie einem Realisten Zeit, Sie kennenzulernen. Er braucht etwas Zeit, um zu sehen, ob er sich auf Sie verlassen kann. Schaffen Sie eine entspannte ruhige Atmosphäre. Bauen Sie auf keinen Fall Druck auf. Signalisieren Sie, dass Sie als Ansprechpartner und Unterstützer zur Verfügung stehen.</p>	<p>Da der Visionär stark von seinen Stimmungen abhängt, ist es schwer eine einheitliche Vorgehensweise zu bestimmen. Stellen Sie sich darauf ein, flexibel zu reagieren. Stellen Sie visionäre Fragen und philosophieren Sie mit ihm darüber. Wenn er sein Gehirn anstrengen kann, fühlt er sich wohl.</p>
So verhandeln Sie mit diesem Typ	<p>Steigen Sie schnell in die Verhandlung ein. Machen Sie klare direkte Aussagen. Geben Sie Möglichkeiten vor, sodass der Macher selbst entscheiden kann. Liefern Sie Fakten und betonen Sie Ergebnisse. Sparen Sie sich Einzelheiten. Macher wollen siegen: Geben Sie Ihnen das Neueste, Größte und Beste.</p>	<p>Sorgen Sie für eine nette Atmosphäre mit Kaffee und einem Small Talk. Geben Sie dem Herzlichen durch Fragen viel Gelegenheit zu reden. Gewinnen Sie sein Vertrauen, dann hört er auf Ihre Vorschläge. Er liebt moderne Produkte.</p>	<p>Lassen Sie dem Realisten Zeit, sich zu entscheiden und machen Sie ihm vernünftige Vorschläge mit einem guten PreisLeistungsverhältnis. Beweisen Sie, dass Sie vertrauenswürdig sind, dann haben Sie einen loyalen Partner. Der Realist bevorzugt bewährte und praktische Lösungen.</p>	<p>Visionäre sind sehr spontan und eher mit außergewöhnlichen Strategien zu überzeugen. Sie urteilen auf Basis von Fakten und Beweisen und sind auf Gefühlsebene kaum zu überzeugen. Visionäre mögen ungewöhnliche Ideen.</p>

Vertriebsplanung

So ergänzen Sie Ihren Außendienst sinnvoll

Risiko und Kosten für einen eigenen Außendienst sind hoch. Dafür können Sie Ihre eigenen Mitarbeiter optimal anweisen und steuern. Doch was, wenn die Kosten für einen zusätzlichen Mitarbeiter zu hoch sind oder Sie nur für eine gewisse Zeit jemanden brauchen? Der Vergleich zwischen verschiedenen Möglichkeiten hilft Ihnen die richtige Lösung zu finden.

Verschiedene Varianten sind denkbar, um Ihren Vertrieb zu organisieren.

Möglichkeit 1: eigener Außendienst

Dieser ist unverzichtbar, wenn der Verkauf Ihrer Produkte ein hohes Fachwissen erfordert.

Die angestellten Mitarbeiter können optimal die Bestandskunden betreuen und als konstanter Ansprechpartner für große Kunden überdurchschnittlich große Beratungsleistung bieten.

Möglichkeit 2: Außendienst-Leasing

Wenn Sie vorübergehende Personalengpässe überbrücken wollen, bietet es sich an, Außendienstmitarbeiter zu leasen. Leasing-Firmen bieten z. B. Mitarbeiter mit Branchenerfahrung an. Diese springen kurzfristig ein, wenn Sie saisonale Schwankungen ausgleichen wollen oder ein vakantes Gebiet betreuen müssen.

Aber auch die Neukundenakquise oder die Einführung eines neuen Pro-

dukts können Sie durch einen Leasing-Außendienst unterstützen.

Möglichkeit 3: Handelsvertreter

Diese übernehmen eigene Gebiete. Sie sind selbstständig und in der Regel unbefristet beschäftigt. Gerade für den Ausbau des Geschäfts in einem fremden Land sind Handelsvertretungen sinnvoll. Sie kennen die kulturellen und wirtschaftlichen Gegebenheiten und verfügen oft bereits über wichtige Kontakte.

Übersicht: Außendienstmodelle im Vergleich

	eigener Außendienst	Außendienst-Leasing	Handelsvertreter (HV)
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - volle Weisungsbefugnis, dadurch direkter Einfluss auf Arbeitsweise, Arbeitszeit und Ort etc. - direkte Steuerungsmöglichkeiten durch Arbeitsanweisungen und Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> - genaue Absprache von Zielen (z. B. Anzahl der Termine, die vereinbart werden sollen oder Anzahl der Abschlüsse) - Kontrolle durch Dokumentation (nach Absprache täglich oder seltener) - meist günstiger als der eigene Außendienst - flexibel und schnell einsetzbar - entlastet das Vertriebsteam 	<ul style="list-style-type: none"> - kein direktes finanzielles Risiko für das Unternehmen, da der HV ausschließlich auf Provisionsbasis (Umsatz oder Deckungsbeitrag) bezahlt wird. - interessant für die Erschließung anderer Länder; in denen Landeskenntnis und Kontakte gefragt sind. - Arbeitet auf Rechnung und Namen Ihres Unternehmens - Kontrolle über die Tätigkeit kann individuell geregelt und vertraglich festgehalten werden.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - hoher finanzieller Aufwand - volles Risiko beim eigenen Unternehmen - Abmahnungs- und Kündigungsprozedere bei schlechten Leistungen kann aufwendig und teuer sein 	<ul style="list-style-type: none"> - kein direkter Zugriff auf die Außendienstmitarbeiter - Wenn die Außendienstmitarbeiter oder die Leasingfirmen auf Branchen spezialisiert sind, tritt der Verkäufer evtl. nacheinander beim gleichen Kunden für unterschiedliche, konkurrierende Unternehmen auf. Das führt zu Irritation beim Kunden und möglicherweise zu Interessenkonflikten beim Außendienst - Nur wenige Leasing-Firmen beschäftigen wirklich erfahrene Mitarbeiter, da diese oft zu teuer sind, um das günstige Preisniveau zu gewährleisten, mit dem diese Firmen anbieten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eine Steuerung ist nur bedingt möglich. Wenn der Unternehmer dem Handelsvertreter (HV) Arbeitszeit und -ort oder seine Arbeitsweise (z. B. Anzahl von Kundenbesuchen) vorschreibt, wird der Vertreter scheinselfständig und damit versicherungspflichtig. - Bei der Kündigung des Handelsvertretervertrags durch den Unternehmer hat der Handelsvertreter in der Regel Anspruch auf eine Ausgleichszahlung (max. eine Jahresprovision). - Der HV darf zwar nicht für einen Wettbewerber, wohl aber für einen anderen Auftraggeber arbeiten. Wenn er exklusiv für ein Unternehmen arbeiten soll, erhält er in der Regel eine Ausgleichszahlung.
Fazit	Da der finanzielle und organisatorische Aufwand für eigene Mitarbeiter hoch ist, müssen Sie gut abwägen in welchen Gebieten und für welche Aufgaben Sie einen eigenen Außendienst beschäftigen. Allerdings ist durch die direkte Zugriffsmöglichkeit und die enge Bindung an das Unternehmen der eigene Außendienst meist am besten informiert und geschult. Dadurch kann er gerade bei komplexen Produkten Kunden optimal beraten.	Das Außendienst-Leasing ist immer dann gut geeignet, wenn Sie schnell und zeitlich befristet reagieren müssen. Professionelle Leasing-Firmen können Sie gut unterstützen, wenn es um einfache Produkte oder die Gewinnung von neuen Kontakten geht. Sobald es z. B. in der Beratung kompliziert wird, sollten Sie sich lieber auf die eigenen Mitarbeiter verlassen.	Zwar ist das finanzielle Risiko gering, aber ein schlechter Handelsvertreter kann trotzdem erheblichen Schaden anrichten, wenn er ein Gebiet vernachlässigt. Da Sie nicht weisungsbefugt sind, haben Sie in einem solchen Fall wenig Einflussmöglichkeiten. Darum müssen Sie bei der Auswahl genauso sorgfältig vorgehen wie bei der Einstellung eines Mitarbeiters. Vereinbaren Sie außerdem eine 6-monatige Probezeit.

Verkaufsorganisation

Moderationstechniken bringen Ihre Meetings in Fahrt

Regelmäßige Verkaufsm Meetings sind wichtig, bringen aber nur etwas, wenn sie richtig genutzt werden. Mit der gemeinsamen Lösung von Verkaufsproblemen, dem Erfahrungsaustausch unter den Vertriebskollegen oder der Verbesserung von Services oder Produkten nutzen Sie das Know-how Ihrer Mitarbeiter optimal.

Praxisfall

Als ich noch im Außendienst eines Kurierdienstes arbeitete, fand jeden Freitag um 14:00 Uhr ein **Außen-dienst-Meeting** statt. In diesem musste nacheinander jeder Mitarbeiter dem Chef seine Zahlen vortragen. Da keiner dumm dastehen wollte, lernten wir alle mit der Zeit uns gut darzustellen.

Doch selbst für unseren Chef war dieses Freitagsmee ting so **langweilig**, dass er einige Male mit dem Schlaf kämpfen musste.

Spannend wurden die Besprechungen nur dann, wenn jemand sich traute, ein Problem in den Raum zu stellen und wir alle **zusammen überlegten**, wie dieses gelöst werden könnte.

Strukturieren Sie Ihr Meeting mit einem „Themenspeicher“

Starten Sie jede Teambesprechung, indem Sie die anstehenden Themen bestimmen. Dadurch sind alle **orientiert** und können mit darauf achten, ob die Gruppe beim Thema bleibt. Jeder hat die Gelegenheit seine aktuellen Themen einzubringen.

So funktioniert die Methode

Visualisieren Sie anstehende Themen am besten am Flipchart, sodass sie für alle Beteiligten immer sichtbar sind. Fragen Sie danach ab, wer **zusätzliche Themen** einbringen möchte.

Legen Sie für jedes Thema fest, welches **Ziel** Sie damit erreichen wollen, z. B.:

- Kundenveranstaltung („erste Ideen für die Vorträge sammeln und Team zur Weiterbearbeitung bestimmen“)
- neuer Bestellvorgang („Mitarbeiter informieren und offene Fragen klären“)
- Besuch der Firma Y in unserer Zentrale („Aufgabenplan erarbeiten“)

Priorisieren Sie Themen, wenn der Themenspeicher zu voll ist. Entscheiden Sie, welche Themen wesentlich für den Unternehmenserfolg und damit vorrangig sind oder lassen Sie das Team durch eine Punktabfrage (s. u.) entscheiden.

Verkürzen Sie Diskussionen mit den „6 thinking hats“

Der Psychologe Edward de Bono entwickelte die Methode der „denkenden Hüte“, nachdem er ein Hauptproblem in Diskussionen entdeckt hatte: Bringt ein Diskussionsteilnehmer eine Idee vor, fangen alle an, diese **aus Ihrer Sicht** zu kommentieren. So verläuft es meist:

- Einer ist begeistert und fängt an die Ideen zu verteidigen.
- Ein anderer spricht über die Gefühle, die diese bei ihm auslösen.
- Ein Dritter stürzt sich auf die Schwachpunkte usw.

Das können Sie erreichen

Mit dieser Methode können Sie Ideen strukturiert diskutieren oder **Problemlösungen** finden.

Die „6 thinking hats“-Methode trennt die unterschiedlichen Sichtweisen voneinander. Die Gruppe diskutiert immer mit einer **bestimmten Aufgabe** (z. B. Kritik üben oder die Idee weiterentwickeln). Damit wird die Diskussion zielgerichteter und schneller.



Mein Tipp

Lassen Sie die Methode in jeder Diskussion mitlaufen. Sobald Ihr Team die 6 Hüte **verinnerlicht** hat, wird es automatisch mit der Metapher arbeiten („Lasst uns doch mal den roten Hut aufsetzen.“).

Nachdem die Firma IBM die „6 thinking hats“ in ihren Besprechungen einfuhrte **verkürzte** sie ihre Meetingzeiten um 70 %.

So funktioniert die Methode:

Es gibt 6 verschiedenfarbige „Hüte“. Wenn die Gruppe symbolisch einen der Hüte aufhat, diskutiert sie ausschließlich den zur Farbe gehörigen Aspekt.

Weißer Hut: Informationsbeschaffung

Hat sie diesen Hut auf, fragt sie sich:

- Welche Informationen haben wir zu diesem Thema?

- Welche fehlen uns noch?
- Wie können wir diese beschaffen?

Roter Hut: Intuition und Gefühle

Mit diesem Hut sagt jeder Teilnehmer, wie es ihm mit dieser Idee geht und welche Gefühle ihm spontan kommen.

Schwarzer Hut: Kritik

Dieser Hut bringt alle negativen Punkte auf den Tisch. Jeder darf Gründe vorbringen, warum eine Idee nicht funktioniert oder woran sie scheitern könnte. Die Kritikpunkte müssen aber alle logisch und stichhaltig sein.

Gelber Hut: Begeisterung

In der Phase des gelben Huts werden keine Fragen beantwortet, sondern jeder begründet, warum die Idee funktionieren wird. Die Gründe müssen logisch und stichhaltig sein, um auch zu den Kritikpunkten des schwarzen Huts Antworten zu geben.

Grüner Hut: Neue Ideen

Mit diesem Hut entwickelt das Team Ideen zu einer Problemstellung oder baut vorhandene Gedanken aus. Fragen Sie in dieser Phase:

- Welche ändern Ideen gibt es, dieses Problem zu lösen?
- Wie kann man diese Idee noch verbessern?
- Wie können wir Schwachpunkte ausmerzen?

In dieser Phase ist es wichtig, über den Tellerrand hinauszublicken und auch ungewöhnliche Ideen zu entwickeln. Diese können später mit dem schwarzen Hut auf ihre Machbarkeit überprüft werden.

Blauer Hut:

Überblick über den Prozess

Setzt sich der Moderator oder ein Teammitglied den blauen Hut auf, geht es immer um die Diskussion oder das Meeting selbst:

- Wie gehen wir weiter vor?
- Wer macht was bis wann?
- Welcher Hut bringt uns einen Schritt weiter?

Verkaufsorganisation

Auch wenn etwas stört (z. B. dass das Meetingende naht oder das Thema verlassen wurde), wird das unter diesem Hut geklärt.

Weitere Tipps zur Methode

- Gerade zu Beginn sollten Sie für die verschiedenen Hüte Symbole haben (z. B. Bilder mit verschiedenfarbigen Hüten). Legen Sie den Hut, der gerade dran ist, in die Mitte des Tisches. So weiß jeder, worum es geht.
- Jeder Hut kann zu jeder Zeit aufgesetzt werden. Es gibt keine vorgeschriebene Reihenfolge.
- Überlegen Sie immer, welcher Hut in welcher Phase sinnvoll ist. Jedes Teammitglied kann hierzu Vorschläge machen.
- In der Regel kommen nicht alle Hüte dran. Jede Farbe kann aber in einem Meeting auch mehrfach genutzt werden.
- In der Regel wechselt die Hutfarbe nach einigen Minuten von selbst wieder.

Lösen Sie Probleme mit der „Walk & Write“-Methode

Mit dieser Methode aktivieren Sie in sehr kurzer Zeit **viele Ideen** und Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter.

Das können Sie erreichen

Bearbeiten Sie beispielsweise Fragen wie: Welche schwierigen Verhandlungssituationen erleben wir?

So funktioniert die Methode

1. Sammeln Sie zunächst in der Gruppe die **Problemsituationen**, die Sie bearbeiten wollen. Wenn es um schwierige Verhandlungen geht, können diese z. B. lauten:
 - Verhandlungspartner sagt kategorisch 'Nein'.
 - Entscheider kommt nicht mit an den Verhandlungstisch.
 Jedes Problem wird oben auf einem Flipchartblatt **notiert** – in Stichworten oder Halbsätzen. Die Beschreibung muss aber so eindeutig sein, dass jeder Teilnehmer ohne Nachfrage versteht, worum es geht. Darunter sollte noch möglichst viel Platz sein, um Ideen zu notieren.
- Kleben Sie nun für Notizen alle Flipchartblätter mit Klebeband an die **Wände**. Sie können auch Pinnwände für diese Methode nutzen.

2. Jetzt beginnt die eigentliche „walk & write“-Phase (gehen und schreiben). Jedes Teammitglied geht alleine von Blatt zu Blatt und **schreibt** alle Ideen darauf, die ihm einfallen. In dieser Phase wird nicht gesprochen. Sie dauert so lange an, bis keiner mehr etwas zu Papier bringt.
3. Parallel werden die Ideen der anderen kommentiert, wie z. B.:
 - ♥ ... „Super Idee!“
 - ✓ ... „Ich sehe das kritisch“
 - ? ... „Verstehe ich nicht, bitte erklären!“

Wenn kaum noch jemand schreibt, kündigen Sie zu diesem Zeitpunkt das Ende an. **Letzte Kommentare** und Ideen können jetzt noch beendet werden.

4. Der Moderator geht mit der Gruppe nun noch einmal von Blatt zu Blatt, um die offenen Fragen (Symbol „?“) zu klären. Die Schreiber der Idee erklären denen, die ein Fragezeichen gemacht haben, was sie gemeint haben. Lassen Sie in dieser Phase auf keinen Fall eine Diskussion aufkommen. Die Ideen werden nicht weiter diskutiert oder besprochen.
5. Jeder bekommt ein **Foto** oder eine Abschrift der Blätter, um in Problemsituationen darauf zurückgreifen zu können.

Die Methode nimmt in der Regel **30 bis 45 Minuten** in Anspruch, in denen ein sehr effektiver Erfahrungsaustausch stattfindet.

Entwickeln Sie Ideen mit der „Galerietechnik“

Diese klassische Kreativitätstechnik ist nützlich, wenn es darum geht, **ganz neue Einfälle** zu entwickeln und auszuarbeiten. Sie nutzen die Köpfe Ihres Teams, um an einem bestimmten **Thema** zu arbeiten (z. B. „Wie vermarkten wir das neue Produkt X?“).

So funktioniert die Methode

- Jeder Teilnehmer bekommt ein **großes Blatt**. Auf diesem notiert er eine Idee zur Frage.
- Wenn alle eine Idee geschrieben haben, werden die Blätter an den **Nachbarn** im Uhrzeigersinn weitergegeben.
- Jeder liest sich die Idee durch, die er nun vor den Augen hat und beschreibt

auf demselben Blatt, wie diese **ausgearbeitet** werden könnte.

- Die Blätter werden solange weitergegeben und **ergänzt**, bis Sie beim ursprünglichen Ideenerfinder zurück sind.
- Nun werden die Ideen **in der Gruppe** diskutiert und die besten ausgewählt.

Treffen Sie Entscheidungen mit der „Punktabfrage“

Diese Methode hilft Ihnen sehr schnell, wenn Sie **Prioritäten** setzen möchten (z. B. „Welche der Ideen sind am wichtigsten?“) oder um ein Stimmungsbild zu bekommen.

So funktioniert die Methode

Für die Punktabfrage brauchen Sie **Klebepunkte**.

Die Punkte, über die Sie abstimmen wollen, müssen so notiert sein, dass **genug Platz** ist, Punkte daneben zu kleben.

Die Anzahl der Klebepunkte pro Teilnehmer wird nach folgender Formel berechnet:

Themenanzahl : 2 + 1

(bei ungeraden Zahlen + 0,5)

Beispiel

14 Ideen : 2 + 1 = 8 Punkte pro Person
 9 Ideen : 2 + 0,5 = 5 Punkte pro Person
 Jeder muss seine Punkte **aufbrauchen**, darf aber auch 2 Punkte zu einem Thema kleben.

Diese Berechnung gewährleistet ein eindeutiges und **aussagekräftiges** Ergebnis.

Fortsetzung in der nächsten Ausgabe

- Erfassen Sie Problemfelder mit der „Kartenabfrage“
- Nutzen Sie Gruppenarbeit, um Ideen umzusetzen
- Denken Sie lösungsorientiert mit der Methode: „geht nicht weil – geht doch wenn“
- Erhalten Sie gute Ergebnisse mit den Brainstorming-Regeln

VORSCHAU 06/2008

- Wege aus der Verkaufsblockade
- Präsentationen auf den Punkt bringen

Mitarbeiterführung

Bewerbersauswahl: So entdecken Sie verborgene Schwächen

In der letzten Ausgabe konnten Sie lesen, mit welchen Fragen Sie die Stärken von erfolgreichen Verkäufern erkennen können. Die folgenden 5 Schwächen jedoch können den Erfolg wieder zunichte machen. Mit den geeigneten Fragen kommen Sie ihnen auf den Grund.

1. Schwäche: Anerkennungsbedürfnis

Manche Verkäufer definieren sich stark über Lob und Zuneigung. Sie wollen nicht nur von Kollegen und Vorgesetzten, sondern auch von Kunden **geliebt** werden. Im Extremfall haben sie Schwierigkeiten, sich **durchzusetzen**. Bei jedem „Nein“ das sie dem Kunden sagen müssen, haben Sie Angst vor Ärger oder Ablehnung. Oft geben sie sich auch mit **ungenauen Antworten** von Kunden zufrieden und trauen sich nicht genauer nachzufragen oder auf eine präzise Aussage zu bestehen. Sie sind beliebt, aber bringen keine Aufträge nach Hause.

Um ein großes Anerkennungsbedürfnis zu erkennen, fragen Sie:

- „Wie war Ihr Verhältnis zu Kunden in der Vergangenheit?“
- „Was motiviert Sie?“
- „Wie sollte ein guter Verkäufer mit Kunden umgehen?“
- „Wie wichtig finden Sie ein freundschaftliches Verhältnis zu Kunden?“
- „Was bedeutet das für Sie genau?“

2. Schwäche: innere Dialoge

Sobald Kunden im Gespräch unangenehme Fragen stellen, kommen **unsichere** Verkäufer aus dem Konzept: Sie hören nicht mehr zu, sondern entwickeln mehr und mehr Angst vor der Situation. Sie wirken in diesem Moment abwesend und reagieren nicht auf den Kunden. Stellen Sie bewusst Fragen, die der Bewerber wahrscheinlich **nicht beantworten** kann, um zu sehen, wie er damit umgeht.

Um Unsicherheit in Stresssituationen zu entdecken, fragen Sie:

- „Was machen Sie, wenn ein Kunde unfreundlich wird?“
- „Wie reagieren Sie auf ein ‚zu teuer‘ oder ‚brauchen wir nicht‘ des Kunden?“
- „Was tun Sie, wenn Sie eine Frage nicht beantworten können?“



Experten-Rat

Testen Sie Ihren Bewerber auch **emotio-**

nal. Geben Sie sich gerade zu Beginn des Bewerbungsgesprächs kühl und abweisend. Üben Sie Druck aus. Vermeiden Sie Signale, die Sympathie zeigen. So können Sie gut checken, ob der Bewerber unter den beiden genannten Schwächen leidet.

3. Schwäche: destruktive Glaubenssätze

Gerade Verkäufer mit viel Erfahrung haben sich oft auch eine Sammlung von Glaubenssätzen zugelegt. Das ist gut, solange diese **konstruktiv** sind (z. B. „Mit Geschäftsführern kann ich immer gut reden.“ oder „Wenn ich persönlich beim Kunden auftauche, kann ich sein Vertrauen in meine Kompetenz wecken.“). Oft sind aber auch negative Überzeugungen darunter, die ihn am **Erfolg hindern**: „Im Juli braucht man bei Kunden gar nicht anzurufen, da ist sowieso keiner da.“/ „Telefonakquise bringt nichts.“).

Finden Sie die hinderlichen Glaubenssätze heraus, indem Sie fragen:

- „Von welchen grundsätzlichen Erfahrungen lassen Sie sich leiten?“
- „Wovor würden Sie einen Verkaufsneuling warnen?“
- „Was funktioniert nach Ihrer Erfahrung im Vertrieb besonders gut?“
- „Was geht nicht gut?“

4. Schwäche: kontraproduktives Kaufverhalten

Untersuchungen haben erwiesen: Gute Verkäufern sind meist auch gut im **Geld ausgeben**.

Verkäufer, die selbst lange über Kaufentscheidungen nachdenken, fällt es dagegen schwerer, **Abschlüsse** herbeizuführen. Sie haben zu viel Verständnis für die Unentschlossenheit ihrer Kunden und lassen sich immer wieder hinhalten. Sie können in der Regel auch schlechter mit Einwänden umgehen, als ihre kauffreudigen Kollegen. Erfolgreiche Verkäufer dagegen werden ungeduldig, wenn der Kunde nicht zu einer Entscheidung kommt und **fragen nach**: „Was fehlt Ihnen jetzt noch, um sich zu entscheiden? Wann werden Sie die Entscheidung fällen?“

Um herauszufinden, ob Ihr Bewerber gern Geld ausgibt, fragen Sie:

- „Wann haben Sie das letzte Mal etwas Größeres gekauft?“
- „Wie haben Sie Ihre Kaufentscheidung gefällt?“
- „Wie geht es Ihren Kunden in einer solchen Situation?“
- „Wie gehen Sie mit unentschlossenen Kunden um?“

5. Schwäche: Angst vor großen Summen

Manche Verkäufer haben Probleme über Preise und Budgets mit Kunden zu sprechen. Sie werden in Verhandlungen unsicher und geben zu leicht **Rabatte**. Oft liegt das daran, dass sie sich durch große Summen erschrecken lassen oder den Glaubenssatz verinnerlicht haben: „Über Geld spricht man nicht.“

Testen Sie das Verhältnis zu Geld durch die Fragen:

- „Was ist für Sie eine größere Investition?“
- „Wann fragen Sie einen Kunden nach Geld?“
- „Beschreiben Sie mir eine Preisverhandlung.“



Mein Tipp

Mit all diesen Schwächen können Verkäufer lernen umzugehen. Nur selten werden Sie jemanden treffen, der ganz **frei** ist von diesen Fehlern.

Wenn Sie einen **erfahrenen** Verkäufer einstellen wollen, sollte dieser aber weniger Schwächen haben als ein Neuling, den Sie noch aufbauen und fördern können.



Autor: Jürg Hofer hat über 20 Jahre Erfahrung im Verkauf in Europa und Amerika und ist heute Inhaber der Coreteam AG – Sales Force Development Specialists.

Kontakt: juerg.hofer@coreteam.ch

Mitarbeiterführung**Alkoholprobleme im Team: So reagieren Sie richtig**

Die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen geht davon aus, dass 15 % der erwerbstätigen Bevölkerung alkoholkrank oder -gefährdet ist und deshalb beraten oder sogar behandelt werden müssten. Als Führungskraft sollten Sie deshalb reagieren, wenn Sie einen Mitarbeiter im Verdacht haben. Doch wie verhalten Sie sich korrekt?

Auch bei stärkeren Alkoholproblemen kommt ein Mitarbeiter eher selten **betrunken** zur Arbeit. Schon eher riecht er am Morgen noch nach Alkohol, kommt montags oft zu spät oder fehlt sogar. Auch ein Abfall der Leistungsfähigkeit kann ein Hinweis sein. Alkoholranke bringen in der Regel nur noch $\frac{2}{3}$ der Leistung von gesunden Mitarbeitern.

Natürlich können diese Symptome auch auf andere Probleme hindeuten. Sie sollten aber auf jeden Fall **herausfinden**, woran es liegt. Lassen Sie einen Alkoholiker nämlich einfach so weitermachen, gefährden Sie nicht nur die Produktivität Ihres Teams und die Arbeitssicherheit, sondern auch die Gesundheit des Mitarbeiters.

Agieren Sie nach dem 5-Stufen-Plan

Wenn Ihnen ein Mitarbeiter bereits mehrmals beispielsweise wegen einer **Alkoholfahne** aufgefallen ist, sollten Sie handeln. Das Ziel ist, den Mitarbeiter möglichst schnell dazu zu bringen, **Hilfsangebote** anzunehmen und so seinen Alkoholkonsum in den Griff zu bekommen.

**Wichtig**

Alkoholismus ist seit 1968 eine anerkannte Erkrankung. Alkoholranke Mitarbeiter genießen daher in der Krankheitsphase den gleichen **Kündigungsschutz**, wie bei anderen Erkrankungen. Nur wenn er Hilfe ablehnt, seinen Alkoholkonsum aber auch nicht alleine in den Griff bekommt, kann er seinen Arbeitsplatz verlieren.

1. Stufe: Sprechen Sie den Mitarbeiter auf das Problem an

Führen Sie das erste Gespräch auf jeden Fall **unter 4 Augen**. Sagen Sie z. B.: „Ich habe gemerkt, dass Sie heute eine Alkoholfahne haben. Ich hatte schon häufiger den Eindruck und mache mir Sorgen.“ Die normale Reaktion darauf ist Verleugnung oder **Rechtfertigung**. Der Mitarbeiter bestreitet entweder, etwas getrunken zu haben oder findet eine harmlose Erklärung: „Wir hatten gestern eine Familienfeier. Es ist halt etwas spät geworden. Normalerweise mache ich so etwas nicht.“

Lassen Sie sich nicht von Ihrer Beobachtung abbringen. Und selbst wenn Sie sich irren, ist es in Ordnung, das Problem weiter im Auge zu behalten: „Ich werde in nächster Zeit darauf achten.“

2. Stufe: Konfrontieren Sie ihn und machen Sie konkrete Auflagen

Überprüfen Sie den Mitarbeiter in nächster Zeit, wenn Sie einen **Verdacht** haben. Bitten Sie ihn, Sie anzuhauen, wenn er übermäßig wirkt. Im akuten Fall, können Sie auch einen Alkoholtest beim Arzt verlangen. Hat der Mitarbeiter einen Alkoholpegel, muss er diesen Bluttest sogar selbst bezahlen (ca. 70 €). In vielen Firmen gibt es mittlerweile einen sogenannten **Alkomat**, mit dem durch Hineinpusten der Alkoholpegel getestet werden kann.

Sollte Ihr Mitarbeiter wieder auffällig werden, ist das zweite Gespräch fällig. Machen Sie konkrete Auflagen (z. B. jeden morgen Kontrolle auf Alkoholgeruch). Fordern Sie ihn außerdem auf, den **Suchtbeauftragten** des Unternehmens oder eine externe Beratungsstelle aufzusuchen. Weisen Sie zudem darauf hin, dass er im Wiederholungsfall eine Abmahnung bekommt, wenn er keine Hilfe in Anspruch nimmt.

3. Stufe: Mahnen Sie das erste Mal ab und verschärfen Sie die Auflagen

Als nächstes bekommt der Mitarbeiter die angekündigte Abmahnung. Beziehen Sie ab jetzt unbedingt den **Betriebsrat** frühzeitig ein. Außerdem können Sie den Mitarbeiter auffordern, sich **medizinisch untersuchen** zu lassen. Setzen Sie eine Frist, bis zu deren Ablauf sich der Mitarbeiter um Hilfe bemüht haben muss (maximal 6 Wochen). Fordern Sie außerdem, dass Ihr Mitarbeiter nicht Auto fährt, wenn er betrunken ist. Wenn Sie ihn trotz Rausch fahren lassen, gefährden Sie auch Ihren Führerschein.

4. Stufe: Mahnen Sie das 2. Mal ab und drohen Sie die Kündigung an

Erhöhen Sie Ihre Kontrolle noch einmal und sagen Sie dem Mitarbeiter, wann er wie kontrolliert wird (z. B. jeden Morgen ein Alkomat-Test). Weisen Sie noch einmal

nachdrücklich auf interne und externe **Hilfsangebote** hin.

Mahnen Sie das 2. und letzte Mal ab und kündigen Sie an, dass beim **nächsten Verstoß** die Kündigung folgt.

5. Stufe: Kündigen Sie dem Mitarbeiter

Ein Mitarbeiter, der bisher keine Hilfe angenommen hat und sein Verhalten nicht geändert hat, ist für Ihr Team nicht mehr **tragbar**. Sie müssen ihm kündigen. Lassen Sie zwischen den Stufen jeweils **4 bis 6 Wochen** vergehen. Wenn Ihr Mitarbeiter sich selbst und andere gefährden kann, indem er Maschinen bedient oder Auto fährt, sollte der Abstand zwischen den Gesprächen geringer sein (ca. 2 bis 3 Wochen).

Verringern Sie die Gefahr durch Präventionsstrategien**Ernennen Sie einen Suchtbeauftragten**

In größeren Unternehmen gibt es Ansprechpartner im Betriebsrat oder dem **Gesundheitsdienst** der Firma. In kleineren Firmen könnte z. B. der Zuständige für **Arbeitssicherheit** dieses Thema übernehmen. Optimal können trockene Alkoholiker dieses Thema bereuen.

Der Suchtbeauftragte muss zunächst durch **Schulungen** lernen, was er im Umgang mit Suchtgefährdeten tun und wie er zur Prävention beitragen kann.

Halten Sie das Thema präsent

Später hält der Suchtbeauftragte Kontakt zu den **örtlichen Stellen**. Bei der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen oder der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung bekommt er auch kostenfreie Broschüren und Plakate, um das Thema in der Firma aktuell zu halten. ■



Autor: Kurt Thünemann ist Experte für Suchterkrankungen und Mobbing. Er hat 20 Jahre in leitenden Positionen in der Suchtkranken, Kinder- und Jugendhilfe gearbeitet.

Heute berät und trainiert er Wirtschaftsunternehmen und soziale Einrichtungen.

Kundenkontaktmanagement**Callcenter-Auswahl: Auf diese Punkte sollten Sie achten**

Der vorübergehende oder dauerhafte Einsatz eines Callcenters macht in vielen Fällen Sinn (z. B. um Neukontakte zu gewinnen oder Kunden zu Messen einzuladen). Auch die Auslagerung einer Hotline oder Bestellannahme an einen externen Dienstleister ist oft rentabel.

Nach der grundsätzlichen Entscheidung darüber, ob Sie mit einem Callcenter arbeiten wollen, steht die Auswahl des geeigneten Partners an.

Vergleichen Sie mehrere Anbieter anhand der folgenden Fragen.

Fragenkatalog: Callcenter-Auswahl**Allgemeines:**

Wie lange besteht das Unternehmen?

Welche Standorte gibt es?

Wie waren die Umsätze in den vergangenen 3 Jahren?

Welche Kunden betreut das Unternehmen?

Gibt es Ansprechpartner für Nachfragen in den Referenzunternehmen?

Welche Branchen betreut das Unternehmen?

Ist das Unternehmen spezialisiert?

Welche Projekte aus Ihrer Branche gab es in der Vergangenheit?

Leistungen:

Bietet das Unternehmen die von uns benötigten Dienstleistungen üblicherweise an?

In welchem Umfang bietet es sie an?

Mit welchen Aufgabenstellungen hat das Callcenter schon gearbeitet?

Welche technische Ausstattung hat das Unternehmen?

Welche Daten stehen den Callcenter-Agents zur Verfügung?

Wie wird die wiederholte Betreuung einzelner Kunden (z. B. bei Reklamationsfällen) geregelt?

Personal:

Wie viele Mitarbeiter arbeiten im Callcenter?

Wie viele davon sind Voll- und Teilzeitkräfte?

Können Sie die Mitarbeiter, die für Sie arbeiten werden, persönlich kennenlernen und auswählen?

Wonach wird im Unternehmen Personal ausgewählt?

Welchen fachlichen Hintergrund haben die eingesetzten Mitarbeiter?

Welches produkt- oder branchenspezifische Know-how haben die Mitarbeiter (wenn nötig)?

Wie werden die Mitarbeiter aus- und weitergebildet?

Wie werden die Leistungen gemessen?

Abwicklung des Projekts:

Welche Unterstützung zur Projektplanung gibt das Unternehmen?

Wie können Tests oder Testphasen gestaltet werden?

Was ist für das Briefing der Mitarbeiter nötig?

Wie finden die Mitarbeiterschulungen für das Projekt statt?

Kann jemand aus Ihrer Firma beim Start des Projekts dabei sein und den Agents beim Telefonieren zuhören?

Welche Statistiken und Reports stehen zur Verfügung?

Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung finden statt?

Wie erfolgt die Abrechnung?

Wenn die Abrechnung per Nettokontakt erfolgt: Wie ist ein Nettokontakt genau definiert?

Besuchen Sie ein Callcenter immer persönlich, bevor Sie sich entscheiden. Hören Sie auch auf Ihre Intuition: Wie ist die Atmosphäre? Wie ist die Stimmung der Mitarbeiter? Sprechen Sie spontan mit einigen Agents. Nur wenn diese begeistert sind, von dem was sie tun, werden sie auch Ihre Kunden begeistert betreuen.

IMPRESSUM

GWI Gesellschaft für Wirtschafts-
information GmbH & Co. OHG

Postanschrift: Postfach 1364
85731 Ismaning

Tel.: 0 89 20 60 31 80

Fax: 0 89 23 11 03-50

Internet: www.gwi.de

Abonnentenservice: service@gwi.de

Geschäftsführung: Werner Pehland,
Dr. Heinz Weinheimer

Idee und Konzeption: Petra Balzer, Augsburg

Chefredaktion: Franziska Brandt-Biesler
(V.i.S.d.P.)

Objektleitung: Stephanie Twele

Satz: Daniel Jarczok, Winkl/Prittriching

Erscheinungsweise: monatlich

Alle Angaben in „Der Verkaufsprofi aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.
ISSN 1862-1929