

Verkäufer Persönlichkeit

Entscheidende Elemente und verborgene Schwächen

Jürg Hofer, Coreteam AG

1. Entscheidende Elemente

Wille zum Erfolg

Der Wille zum Erfolg – wie sehr jemand im Verkauf Erfolg haben will - ist das wichtigste Element zur Beurteilung, ob jemand Potential hat sich weiter zu entwickeln oder nicht. Wenn dieser Wille nicht vorhanden ist, dann ist der Anreiz Schwierigkeiten zu überwinden nicht zwingend genug und sehr oft wird ein einfacher Ausweg gewählt. Es ist sehr schwierig Verkäufer zu motivieren, denen die notwendige Leidenschaft fehlt oder abhanden gekommen ist, um mehr Erfolg im Verkauf zu haben. Wenn jemand engagiert ist, aber der Wille zum Erfolg fehlt, dann heisst das lediglich, dass die „Latte“ tiefer angesetzt ist, als was möglich ist bzw. erwartet wird. Die Verpflichtung das Ziel zu erreichen ist zwar da, aber die individuellen Ziele sind nicht so ambitiös wie die Ihren oder die meinen. Manchmal sind sie sogar tiefer als was sie früher in deren Karriere einmal waren.

Eine klare Zielvereinbarung ist die wirksamste Methode wie man den Willen zum Erfolg wieder stärkt – auch wenn es heisst, den Zielvereinbarungs-Prozess nochmals aufzurollen. Dies wird dann notwendig wenn die individuellen Ziele nicht mehr genügend Motivation liefern. Wenn jemand in der Vergangenheit beachtlichen Erfolg gehabt hat, bereits alles erreicht hat, was er oder sie will, oder nie grosse Ambitionen hatte – dann sind das „Kandidaten“, mit denen man den Zielvereinbarungs-Prozess neu lancieren muss.

Fehlt bei diesem Prozess dann die Begeisterung, dann kann man auch keine Veränderung bzw. Verbesserung der Leistung erwarten.

Engagement

Volles und bedingungsloses Engagement heisst, dass keine Mühen gescheut werden und alles Notwendige getan wird um das Ziel zu erreichen. Die meisten Verkäufer sind überzeugt, dass ihr Engagement ziemlich hoch ist und viele sind sehr loyal zu ihrem Arbeitgeber und ihren Kunden.

Das Problem ist aber vielfach, dass nur ein bedingtes Engagement vorhanden ist. Das heisst, man ist engagiert ... aber nur so lange es nicht zu schwierig oder zu unsicher ist, bzw. dass man die Komfortzone nicht verlassen muss oder es nicht im Widerspruch mit der eigenen Meinung steht.

Manchmal liegt es bei einem schwachen Engagement auch daran, dass für die Verkäufer nichts vorhanden ist, für das sie sich engagieren können. Sie haben entweder keine persönlichen Ziele oder solche, die nicht genügend Motivation für ein starkes Engagement bieten – und sind wir ehrlich ... Firmenziele, für die sie sich verantwortlich zeigen, sind nie so motivierend wie persönliche Ziele, die man sich selber gesetzt hat. Das heisst auch, dass Bonus- oder Umsatzziele möglicherweise durch Ziele für andere materielle Dinge oder ‚Lebensträume‘ ersetzt werden müssen. Diese Ziele und Träume sollen dann erreicht bzw. verwirklicht werden können, wenn der Verkäufer bedeutend mehr Geschäfte an Land zieht.

Wenn Verkäufer nicht realisieren, dass sie zuwenig Engagement zeigen, haben sie das Gefühl, dass sie eigentlich alles geben, was sie geben können. Solche Leute arbeiten üblicherweise sehr hart – machen aber im Rahmen ihrer Arbeit nicht die richtigen oder zuwenig der Dinge die notwendig sind um die erwarteten Resultate zu erzielen. Andere wiederum sind nicht flexibel genug, um neue Wege zu gehen und andere Vorgehensweisen anzunehmen.

Perspektiven

Wenn Verkaufsmitarbeiter keine Perspektiven haben, dann müssen Sie enger als sonst geführt werden. Diese Situation kann sich sehr schnell ändern, entweder in eine signifikante Verbesserung oder eine dramatische Verschlechterung. Da Perspektiven das Erfolgs-Element mit dem grössten Veränderungspotential ist, kann es jeden Verkaufsmitarbeiter an jedem beliebigen Tag treffen. Dabei ist es wichtig, dass man das, dem zugrunde liegende, Problem erkennt und entsprechend handelt – vor allem wenn es sich um ein chronisches Problem handelt und man seitens des Managements Unterstützung bieten kann.

Wenig oder keine Perspektiven haben einen negativen Einfluss auf den Willen und den Mut – und gerade in Situationen, wo diese Eigenschaften gefragt sind, ist dann ein Verkäufer wenig wirksam und der Misserfolg ist vorprogrammiert. Einige Symptome eines Perspektiven-Mangels können erkannt werden und zeigen sich unter anderem wie folgt:

Ausflüchte und Ausreden bereithalten, ein Einstellungsproblem, Überempfindlichkeit bei Kritik, jammern, Missachtung von Regeln und Anfragen, Leistungseinbruch, unrealistische Erwartungen, Aversion gegen Rechenschaftspflicht, ein Bedürfnis nach mehr Struktur oder ein geringes Selbstverständnis.

Auch Verkäufer auf Stellensuche haben vielfach reduzierte Perspektiven und müssen nach einer Einstellung gut begleitet bzw. geführt werden.

Verantwortung

Verantwortung übernehmen heisst für die eigenen Resultate geradestehen. Verkäufer, die keine Verantwortung übernehmen, haben Ausreden warum die Ziele nicht erreicht wurden und verkaufen sich eigentlich unter ihrem Wert. Wenn Verkaufsleiter Ausreden akzeptieren, machen sie es dem Verkäufer noch einfacher das nächste Mal wieder eine Ausrede zu bringen anstatt Verantwortung für die eigene Leistung zu übernehmen. Wenn die Schuld dem Chef, der Firma, der Konkurrenz, der

Wirtschaftslage oder dem Preisniveau zugeschoben wird, dann übernimmt der Verkäufer keine Verantwortung.

Ein wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass weder wirkliches Wachstum noch Veränderung stattfinden kann, solange der Verkäufer nicht anfängt Verantwortung für seine eigenen Schwächen zu übernehmen.

Wenn ein Verkäufer die Schuld auf externe Elemente schiebt, dann ist es wenig wahrscheinlich, dass er etwas unternimmt um seine Leistung zu verbessern. Wenn die Konkurrenz schuld sei, dann ist er der Überzeugung, dass der Mitbewerber entweder zu tiefe Preise hat oder dass sie Marktanteile ‚kaufen‘. Die Realität ist aber vielfach, dass der Verkäufer nicht in der Lage ist den Wert der Firma, der Dienstleistung oder des Produktes glaubwürdig zu verkaufen. Im Wesentlichen kann sich die Konkurrenz besser durchsetzen.

Um Verantwortung zu übernehmen müssen Verkäufer zuerst selber einsehen, dass sie erfolglos waren bzw. zum Verlust des Auftrags massgeblich beigetragen haben – da sie jedoch glauben, dass ihr Vorgesetzter das nicht hören möchte, suchen sie eben nach Ausreden.

2. Die verborgenen Schwächen

Bedürfnis nach Anerkennung

Viele Leute entscheiden sich für eine Verkaufstätigkeit, weil ihnen einmal bestätigt wurde, dass sie die richtige Persönlichkeit dazu haben – das mag wohl richtig sein, aber viele dieser Verkäufer brauchen auch die Anerkennung anderer Leute um sich wohl zu fühlen. Diese haben zwar mit dem Sympathiebonus einen gewissen Vorteil – geben aber oft dem Bedürfnis nach Anerkennung Priorität über dem Ziel das Geschäft abzuschliessen. Sie bekunden üblicherweise Mühe harte Fragen zu stellen, weil sie Angst haben, dass der Kunde sie dann nicht mehr ‚liebt‘ und hören viel lieber Kommentare wie „wir schätzen sehr was Sie alles für uns tun“. Verkäufer mit dieser Schwäche tendieren Konflikte zu vermeiden und können zu viel Zeit mit potentiellen Kunden verbringen, die gar nicht kaufen wollen. Sie akzeptieren lieber ein ‚Vielleicht‘ als ein ‚Nein‘, weil ein ‚Nein‘ als Nichtanerkennung ihrer Person interpretiert wird. Als Manager unterstützt man solche Verkäufer, in dem man ihnen immer wieder bestätigt, dass es nicht darauf ankommt, ob sie vom Kunden persönlich geliebt werden oder nicht. Sie müssen sich den Respekt (und nicht die Liebe) beim Kunden verdienen. Die Verkäufer müssen immer wieder die Bestätigung erhalten, dass es ok ist mit einem ‚Nein‘ zurückzukehren, solange sie den Kunden mit dem ‚Warum‘ konfrontieren und versuchen die Entscheidung umzudrehen.

Wenn Sie einen Verkäufer befähigen ein ‚Nein‘ anstelle eines ‚Vielleicht‘ zu akzeptieren, wird er nicht nur weniger Zeit mit kauf-unwilligen Interessenten verbringen sondern auch stärker werden und den Verkaufszyklus massiv verkürzen. Das Bedürfnis nach Anerkennung ist eine Schwäche die sehr verbreitet ist – und damit auch eine der Schwächen die am schwierigsten zu bewältigen ist. Eine gezielte externe Unterstützung oder ein Coaching ist ratsam und die Erfahrung zeigt, dass es mindestens 8 Monate dauert, bis dieses Problem ‚unter Kontrolle‘ ist.

Emotionale Verstrickung

Verkäufer, die denken, analysieren, kreieren, oder anderweitig ‚Selbstgespräche‘ führen wenn sie von einem Käufer mit unerwarteten Einwänden oder Fragen überrascht werden, sind emotional verstrickt und können den momentanen Fokus auf das Gespräch mit dem Kunden nicht mehr halten. Anstelle ruhig, gefasst und fokussiert zu bleiben, tendieren Verkäufer mit dieser Schwäche in Panik auszubrechen und fangen an zu denken ... d.h. sie reden mit sich selbst und hören nicht mehr zu.

Dies hat zur Folge, dass wichtige Punkte überhört werden und dass die Kontrolle über den Dialog und die Objektivität verloren geht. Das Fazit ist dann oft ein ungünstiges oder nachteiliges Ergebnis. Wie oft hört man nach so einem Verkaufsgespräch „ ... oh je! Warum habe ich dies oder jenes nicht gesagt ...“

Hier sollte das Management die Verkäufer auffordern, mehr auf ihre eigenen Fähigkeiten zu vertrauen und Kundenbesuche entspannter anzugehen und auch mit gutem Beispiel voranzugehen.

„Plattensammlung“

Jeder Verkäufer hat bis zu 60 Glaubenssätze die entweder seine Verkaufsaktivitäten unterstützen („ich habe die Fähigkeit auf Geschäftsleitungsebene erfolgreich zu sein“) oder ihn eher hindern („ich mache nicht gerne Kaltakquise“). Die Sammlung dieser selbstbegrenzenden Aussagen wird als ‚Plattensammlung‘ bezeichnet.

Die Plattensammlungen der Verkäufer bestimmen deren Aktivitäten und die daraus folgenden Resultate im Voraus. Wenn man den Inhalt dieser Plattensammlung kennt, dann versteht man oft, warum bestimmte Aktionen zum Vornherein zum Scheitern verurteilt sind, bevor der Verkäufer je mit dem Kunden gesprochen hat.

Die selbstbegrenzenden Glaubenssätze müssen durch positive Überzeugungen ersetzt werden, die beim entsprechenden Handeln auch zu positiven Resultaten führen. Wie im Sport ist auch im Verkauf die mentale Einstellung zum eigenen Erfolg der Schlüssel zu einer besseren Leistung.

Bevor eine tatsächliche und nachhaltige Verbesserung der Aktivitäten eines Verkäufers erzielt werden kann, muss dessen ‚Plattensammlung‘ entsprechend geändert werden. Dies ist eine der ersten Ansatzpunkte zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit eines Verkäufers.

Kontraproduktives Kaufverhalten

Kaufverhalten bezeichnet die Art und Weise wie ein Verkäufer für sich selbst eine grössere Anschaffung tätigt. Die meisten leistungsschwachen Verkäufer haben ein kontraproduktives Kaufverhalten, das heisst, sie akzeptieren von Käufern ein Kaufverhalten, das dem ihren ähnlich ist.

Verkäufer mit dieser Schwäche überlegen sehr lange, bevor sie einen Kaufentscheid fällen, machen ausführliche Vergleiche und suchen den günstigsten Preis oder erachten einen relativ kleinen Geldbetrag als sehr hoch. Ein solcher Verkäufer kann sich sehr gut in einen Käufer hineinfühlen, der das gleiche Kaufverhalten zeigt. Er ist

wenig wirksam in der Einwandbehandlung und anfällig bei Verzögerungstaktiken, Ausreden, Preisdruck und Entscheidungsschwäche sich nicht durchzusetzen. Ein Kaufverhalten, das einen positiven Verkaufsprozess widerspiegelt, unterstützt den Verkäufer die Hindernisse und Einwände erfolgreich zu meistern. Damit man diese Schwäche verstehen kann, braucht es viel Offenheit seitens vom Management wie auch des Verkäufers. Es ist eine sehr mächtige Schwäche – aber schwer zu akzeptieren. Über das eigene Kaufverhalten zu sprechen ist einfach – aber zu erkennen, dass dies einen negativen Einfluss auf die eigene Verkaufsfähigkeit haben kann ist sehr schwierig.

Unbehagen über Geld zu sprechen

Viele Verkäufer fühlen sich nicht wohl den Kunden oder Interessenten direkt auf Geldangelegenheiten anzusprechen. Sie vermeiden den Käufer auf das vorhandene Budget anzusprechen oder zu fragen, ob er sich das Produkt oder die Dienstleistung auch wirklich leisten kann. Meistens sind solche Verkäufer auch übermässig von grossen Geldbeträgen beeindruckt. Diese Verkäufer sind dann auch nicht in der Lage festzustellen, wie viel der Kunde bereit ist auszugeben oder mit dem Kunden nach Möglichkeiten zu suchen, das Budget zu erhöhen oder alternative Finanzierungen zu erarbeiten. Es wird noch schwieriger, wenn der Käufer die gleiche Mühe hat über Geld zu sprechen. Die Auswirkungen einer solchen Schwäche sind falsche Offerten (zu hoch oder zu tief angesetzt), zuwenig qualifizierte Offerten (keine Chance das Geschäft zu gewinnen) oder nachlässige Offerten (Interessant war nie in der Lage oder willig zu kaufen). Die Frage nach dem Budget soll nicht nur eine einzelne Frage sein, sondern der Verkäufer muss in der Lage sein, über Geldangelegenheiten mit dem Kunden ein vertieftes Gespräch zu führen und kreativ zu sein um Finanzierungs-Alternativen zu entwickeln.

P³ Sales Audit™ ist ein online Assessment, das ein Stärken/Schwächen Profil von Verkaufsteams bzw. einzelnen Verkaufsmitarbeitern und Verkaufsleitern ermittelt. Dabei werden diese Erfolgselemente und verdeckten Schwächen explizit dargestellt.

Ein solches Assessment kann entweder als Grundlage für die Entwicklung eines Teams oder auch als Rekrutierungshilfe bei der Evaluation von Kandidaten Anwendung finden. Das online Assessment ist auf Deutsch, Französisch und Englisch durchführbar.

Weitere Informationen unter www.coreteam.ch/sales.htm