

Beck professionell

Die 10 Gebote des erfolgreichen Verkaufens

Konsequente Kundenorientierung in der Praxis

von
Michael Fischer

1. Auflage



Verlag C.H. Beck München 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 406 66830 2

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de

- **Kontrollgarantie:** Wir hinterfragen uns ständig, kontrollieren uns selbst und beziehen in diesen Prozess auch unsere Lieferanten und andere Geschäftspartner ein.
- **Verbesserungsgarantie:** Wir sind bemüht, unsere Leistungen ständig zu verbessern. Der Kunde hilft uns dabei.
- **Entscheidungsgarantie:** Bei uns dürfen und sollen die Mitarbeiter Entscheidungen treffen. Selbst entscheiden zu wollen und nicht nur zu dürfen, ist Teil unserer Unternehmensphilosophie.
- **Zwei-Augen-Garantie:** Arbeiten ohne Checklisten, weil auch Dinge bearbeitet und verändert werden, die nicht auf einer Liste stehen.
- **Sauberkeitsgarantie:** Niemand muss uns auf die Korrektheit der Arbeitskleidung hinweisen, weil wir uns permanent selbst überprüfen.
- **Pro-Kunde-Garantie:** Wir packen Probleme vor Ort an und entscheiden immer im Sinne des Kunden.
- **Vorbildgarantie:** Wir leben Kundenorientierung und gehen als Vorbild voran.
- **Reklamationsgarantie:** Beschwerden und Reklamationen werden von uns schnell, sachlich, ruhig und unkompliziert, immer im Sinne des Kunden gelöst.
- **Freundlichkeitgarantie:** Wir grüßen und verabschieden jeden Kunden immer mit einem Lächeln und mit Namen, falls wir ihn kennen.
- **Lerngarantie:** Wir lernen täglich von unseren Kunden und nehmen Verbesserungsvorschläge gerne an.

6.11 Sechstes Gebot

Stellen Sie immer den Kundenwunsch in den Vordergrund, nicht die Bedürfnisse des Unternehmens. Ihre Kunden werden nur dann zu loyalen Kunden, wenn Sie ihre Erwartungen nicht nur erfüllen, sondern übertreffen.



Im Kapitel 6 wurde die Kundenorientierung auf höchstem Niveau näher beschrieben und die absolute Kundenorientierung als eines der wichtigsten Kriterien analysiert. Das nun folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Bedeutung des Mitarbeiters als Mosaikstein im Bild der Kundenorientierung und zeigt auf, dass nur zufriedene Mitarbeiter zufriedene Kunden generieren.

Mitarbeiter als Bestandteil der Kundenorientierung

„Umtauschen können Sie das nur in München“



Wie wichtig der Mitarbeiter bei der Umsetzung der Kundenorientierung ist, beschreibt folgendes Beispiel aus einem Schuhgeschäft in Düsseldorf.

Im Jahre 2011 erhielt ich einen Seminarauftrag im Raum Düsseldorf. Üblicherweise reise ich bereits einen Tag vor Seminarbeginn an, um Verspätungen zu vermeiden. So ergab es sich, dass ich am Tag zuvor nachmittags noch einen Abstecher in die City unternahm. Als ich durch die Einkaufsstraße schlenderte, fiel mein Blick auf ein Schaufenster eines Schuhgeschäftes, in dem ich ein Paar Herrenschuhe erblickte, die genau meinem Geschmack entsprachen und ich beschloss mir diese Schuhe genauer anzusehen. Im Geschäft wurde ich von einer sehr netten Verkäuferin begrüßt und auch erstklassig bedient. Es dauerte kaum 5 Minuten, da war meine Entscheidung gefallen diese Schuhe zu erwerben. Ich verabschiedete mich höflich von der Verkäuferin und nahm die Schuhe mit zur Kasse, da die Dame bereits weitere Kundschaft bediente.

Als ich an der Kasse ankam, stellte ich mich hinter einer jungen Dame an, die ein paar rote Schuhe in der Hand hielt und gerade mit der Filialleiterin an der Kasse ein Gespräch begann. Die Kundin teilte der Mitarbeiterin mit, dass sie diese Schuhe, die sie letzte Woche in einer Filiale in München gekauft habe, gerne umtauschen würde, weil sie nicht richtig passen würden. Sie habe die Schuhe nur zuhause getragen und wolle auch nicht ihr Geld zurück, sondern lediglich einen Gutschein, um sich ein anderes Paar aussuchen zu können.

beck-shop.de

Zu meiner Verwunderung, und auch zur Verwunderung der vor mir stehenden Kundin, teilte die Filialleiterin ihr mit, dass ein Umtausch nicht möglich sei und die Schuhe nur in der Filiale umgetauscht werden können, in der sie auch erworben wurden.

Zufälligerweise kannte ich, auf Grund von zahlreichen Schulungen, die Philosophie des Unternehmens und wusste, dass ein Umtausch von gekauften Schuhen auch in einer anderen Filiale möglich war. Sicherlich ist der Umtausch in diesem Unternehmen sehr bürokratisch geregelt, aber machbar.

Die Kundin schaute etwas verblüfft und gab zu bedenken, dass sie doch nicht nach München fahren könne, um die Schuhe umzutauschen, da der Weg dorthin teurer sei als die Schuhe selber. Die Filialleiterin an der Kasse interessierte dies aber wenig und sie wiederholte den Satz, dass Schuhe in ihrem Unternehmen nur in der Filiale umgetauscht werden können, in der sie auch gekauft wurden. Die Kundin verließ sehr verärgert das Geschäft und teilte der Mitarbeiterin mit, dass sie nie wieder einen Fuß in eine der Filialen des Unternehmens setzen würde.

Nun kam ich an die Reihe, die Filialleiterin begrüßte mich freundlich und fragte mich, ob ich den Schuhkarton bräuchte oder die Schuhe in einer Tüte mitnehmen wollte. Ich antwortete ihr, dass ich die Schuhe nun überhaupt nicht mehr kaufen werde. Als sie mich entsetzt ansah und fragte warum ich mich anders entschieden hätte, antwortete ich ihr, dass ich aus einer Stadt in Bayern komme und es mir zu gefährlich sei die Schuhe in Düsseldorf zu erwerben. Da ein Umtausch ja nur in dem Geschäft möglich sei, in dem man die Schuhe auch kaufen würde, sei mir das Risiko zu hoch. Ich bedankte mich bei der Mitarbeiterin, übergab ihr die Schuhe, wünschte ihr noch einen schönen Tag und verließ das Geschäft.



Welchen Rat würden Sie geben?

Stellen Sie sich vor, Sie könnten diesem Schuhgeschäft einen Tipp zum professionellen Reklamationsmanagement geben. Für welchen der unten genannten würden Sie sich entscheiden?

- Umtausch nie im Beisein anderer Kunden abwickeln.

beck-shop.de

- Klare Regeln für den Umtausch etablieren und den Mitarbeitern zusätzlich einen Entscheidungsspielraum bei Reklamationen einräumen.
- Die Mitarbeitern freie Hand bei Reklamationen lassen. Jeder Mitarbeiter entscheidet nach bestem Wissen und Gewissen.
- Den Kunden den Umtausch grundsätzlich so schwer wie möglich machen, damit das Geld im Unternehmen bleibt.

Einerseits ist es wichtig klare Regeln für die Bearbeitung von Reklamationen festzulegen, ansonsten wird der Kunde denjenigen Verkäufer aufsuchen, bei dem er am meisten für sich „rausschlagen“ kann. Andererseits sind die einzelnen Reklamationen aber auch nicht immer unmittelbar miteinander identisch oder direkt vergleichbar, sodass es durchaus Sinn macht, die Mitarbeiter mit zusätzlichem Spielraum in der Bearbeitung einer Reklamation auszustatten. Die Filialleiterin hatte nicht nur die Kundin mit den roten Schuhen vergault, sondern auch noch auf zusätzlichen Umsatz verzichtet, also dem Unternehmen einen doppelten Schaden zugefügt. Zufriedene Kunden hinterlassen, geht anders.

7.1 Zufriedene Mitarbeiter – zufriedene Kunden

Durch bewusst gesteuerte Mitarbeiterorientierung wird ein Arbeitsklima geschaffen, in dem der Verkäufer sich wohlfühlt und selbstständig Ideen entwickelt. Er wird zu eigenverantwortlichem Handeln animiert und soll somit die Kundenorientierung im Unternehmen steigern.

Personal ist ein wichtiger, wenn nicht sogar der wichtigste Erfolgsfaktor, eines Unternehmens. Vor allem im Dienstleistungssektor und im „Face-to-Face-Verkauf“ korrelieren Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. Somit ist jedes Unternehmen daran interessiert gute Mitarbeiter zu finden und diese bestmöglich auszubilden. Der Betrieb muss tatkräftige Anstrengungen unternehmen, um den Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und ihn bezüglich seiner Arbeit zufriedenzustellen – kurz gesagt, das Unternehmen muss motivieren.

Motivation bezeichnet das auf emotionaler und neuronaler Aktivität beruhende Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten. Es gibt zwei Arten von Motivation: die intrinsische

und die extrinsische Variante. Die intrinsische Motivation ist das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun (weil es einfach Spaß macht, Interessen befriedigt oder eine Herausforderung darstellt). Bei der extrinsischen Motivation steht dagegen der Wunsch im Vordergrund, Leistungen zu erbringen, weil man sich davon einen Vorteil (Belohnung) verspricht oder Nachteile (Bestrafung) vermeiden möchte. In der Realität schließen sich diese beiden Varianten keineswegs aus, im Gegenteil, man findet in Analysen von Motivationsgründen beide Elemente.

Die Führungskraft kann direkten Einfluss auf die intrinsischen Motive der Mitarbeiter ausüben. Je wohler sich die Verkäufer fühlen, desto höher ist die intrinsische Motivation und die Bereitschaft mehr zu leisten, als vielleicht verlangt wird. Ein Verkäufer, den die intrinsische Motivation antreibt, schaut nicht auf die Uhr, er verrichtet die Arbeit, weil er darin seine Bestätigung sieht bzw. seine Berufung findet und gerne im Unternehmen tätig ist. Dies führt automatisch zu einer höheren Kundenorientierung.

i

So werden aus Mitarbeitern zufriedene Mitarbeiter

Wesentliche Faktoren, die zur Zufriedenheit der Verkäufer beitragen sind u.a.:

- menschliche und finanzielle Anerkennung
- die Möglichkeit, Verantwortung übernehmen zu dürfen
- ein gutes Arbeitsklima innerhalb der Abteilung
- die Möglichkeit, Entscheidungen treffen zu können

Zufriedene Mitarbeiter sind kein Garant für zufriedene Kunden, bilden aber die Basis für erfolgreiche Kundenpolitik. Einige Kriterien sollen Aufschluss über die Möglichkeit zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit geben.

Anerkennung und Lob: Die meisten Menschen empfinden Stolz und Genugtuung, wenn sie hören, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird. Mitarbeiter gehen in der Regel motivierter an ihre Aufgaben heran, wenn sie sich der Zufriedenheit der Vorgesetzten und damit des Unternehmens bewusst sind. Aber Achtung! Zu viel Lob wirkt unglaublich und erzielt meist den gegenteiligen Effekt. Führungskräfte werden nicht mehr ernst genommen und die eigentlich beabsichtigte Wirkung des Lobes verpufft.

Übertragung von Verantwortung: Wenn Mitarbeitern Verantwortung übertragen wird, bescheinigt man ihnen Vertrauen. Der Verkäufer schätzt die Kompetenz und Verantwortung, die ihm nun obliegt. Vielen Menschen bedeutet die Übertragung von Verantwortung ein gewisses Maß an Freiheit und Selbstständigkeit (sein eigener Chef sein) und führt in den meisten Fällen zu einer gesteigerten Motivation. Voraussetzung ist aber die Bereitschaft des Mitarbeiters, Aufgaben auch übernehmen zu wollen.

Der Mitarbeiter ist wichtig: Manchmal sind es Kleinigkeiten, die Mitarbeiter motivieren. Geben Sie dem Mitarbeiter stets das ernstgemeinte Gefühl fester Bestandteil des Unternehmens zu sein. So ist beispielsweise das persönliche Übermitteln von Geburtstagsgrüßen ein Signal, um zu verdeutlichen, dass der Mitarbeiter kein Statist, sondern ein wichtiger Baustein im Unternehmen ist.

Einbeziehen in Entscheidungen: Beziehen Sie die Mitarbeiter in ihre Entscheidungen und Entscheidungsprozesse mit ein. Nehmen Sie die Meinungen und Vorschläge Ihrer Verkäufer ernst und setzen Sie sich mit den Ideen der Mitarbeiter auseinander. Der Verkäufer gewinnt an Selbstbewusstsein und empfindet eine gewisse Form der Akzeptanz. Er sieht sich als vollwertiges Mitglied des Unternehmens. Er bestimmt mit. Entscheidungen, in die die Verkäufer einbezogen wurden, werden von diesen nicht nur mitgetragen, sondern auch nach außen verteidigt.

Verbesserungswesen: Nutzen Sie die Intelligenz Ihrer Mitarbeiter und entwerfen Sie ein innerbetriebliches Vorschlagswesen. Prämiieren Sie jeden umgesetzten Vorschlag mit einem Preis und geben Sie damit Ihren Mitarbeitern das Gefühl aktiv am operativen Geschäft beteiligt zu sein.

Monetäre Motivation: Es gibt kaum Mitarbeiter, die eine Gehaltserhöhung ablehnen – ganz ehrlich, ich habe noch niemanden kennengelernt, der so denkt, geschweige denn so handelt. Sicherlich ist dies die einfachste, aber auch teuerste Form der Motivation. Gehen Sie damit sehr maßvoll um, da eine Erhöhung der Bezüge etwas ganz Besonderes sein sollte. Seien Sie sich bewusst, dass monetäre Motivation zeitlich begrenzt ist.

Motivation durch Information: Informierte Mitarbeiter sind motivierte Mitarbeiter. Oft werden gute Verkäufer demotiviert, weil sie nicht genügend Informationen zur optimalen Ausführung ihrer täglichen Arbeit erhalten. Mitarbeiter wollen und brauchen als Entschei-

dungsgrundlage für ihr Tagesgeschäft ausreichend Informationen. Zu wissen, was, wann und wie passiert, gibt ein Gefühl der Sicherheit. Der Verkäufer kann verantwortungsvoll, kundenorientiert, aber auch unternehmensorientiert agieren und entscheiden. Das Fehlen von Informationen führt zu Unsicherheit und Unsicherheit führt zwangsläufig zu Fehlern.

Motivation durch Weiterbildung: Werden Mitarbeiter in ihrem Weiterbildungsstreben unterstützt, werden externe Seminare und innerbetriebliche Schulungen angeboten, steigt nicht nur die Motivation des Verkäufers, sondern auch die Identifikation mit dem Unternehmen.

Motivation durch Erfolge: Nichts macht süchtiger als Erfolg. Ebenso verhält es sich mit der Motivation der Mitarbeiter. Erfolg beflügelt und erhöht die Motivation jedes einzelnen Verkäufers. Deshalb betrauen Sie Mitarbeiter mit Aufgaben, die eine Ausgewogenheit zwischen Schwere und Routine mit sich bringen. Verkäufer müssen mit anspruchsvollen aber auch realisierbaren Aufgaben betraut werden. Das Gefühl der Genugtuung und des Erfolges stellt sich in aller Regel dann ein, wenn die anspruchsvolle Aufgabe alleine gelöst wird. Erfolg ist ein außergewöhnlich starker Antrieb für verstärkte Kundenorientierung. Können Mitarbeiter Erfolge für sich und damit auch für das Unternehmen verbuchen, wird nicht nur die Motivation steigen, sondern auch die Leistung der Verkäufer exorbitant zulegen.

Partnerschaftliche Zusammenarbeit: Wenn Vorgesetzte für Ihre Mitarbeiter ein offenes Ohr haben, wenn der Verkäufer jederzeit mit seinen Fragen und beruflichen Problemen zu seinem Ansprechpartner gehen kann, dann entsteht ein vertrauensvolles, partnerschaftliches Arbeitsverhältnis, was eine gesteigerte Motivation nach sich zieht.

Motivation durch eine positive Einstellung: Positive Einstellungen ziehen positive Erfahrungen nach sich. Wenn Führungskräfte positive Grundeinstellungen und Optimismus vorleben, wird sich das auf die Mitarbeiter übertragen, mit der Folge, dass diese ihre Arbeit motivierter angehen.

Motivation durch ein gutes Arbeitsklima: Je wohler der Verkäufer sich im Unternehmen fühlt, desto motivierter wird er seine Aufgaben erfüllen. Jedoch sollte zwischen gutem Arbeitsklima und Gemütlichkeit/Bequemlichkeit unterschieden werden. Gemütlich hat es der Mitarbeiter zu Hause, nicht im Unternehmen, denn Gemütlichkeit