

Motivation im Verkaufsinnen- und -aussendienst

Ohne «Feuer» läuft nichts

Durch Motivation lassen sich «Berge versetzen». Obwohl bekannt, vergessen wir's genau dann, wenn wir es am nötigsten hätten: in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Hier einige Tipps, wie sich die Motivation im Verkauf wiederfinden, steigern und dauerhaft bewahren lässt.

■ Von Stefan Schmidlin

Ohne Motivation läuft im Verkauf nichts. Und Motivation hat unter anderem viel mit persönlichen Erfolgen zu tun. Bleiben diese aus, erhält die persönliche Motivation einen Dämpfer. Mit jeder Niederlage sinkt die Motivation noch mehr, was eine «Negativ-Spirale» in Gang setzt, die endgültig dafür sorgt, dass die gesteckten Verkaufsziele nicht erreicht werden:

■ Statt die kleiner gewordenen, aber immer noch vorhandenen Verkaufschancen zu nutzen, resignieren viele und suchen immer verbissener nach Gründen, warum sich etwas nicht verkaufen lässt.

Um aus diesem Strudel herauszukommen, muss das Thema «Motivation» von verschiedenen Seiten her angegangen werden.

Basis ist die persönliche Vision

Eine Vision ist ein Traum, der zu einem persönlichen Endziel wird. Ein zehnjähriger Fussballer träumt davon, an der Fussball-Weltmeisterschaft ein Tor zu schiessen, und sieht die Szene, die zum Tor führt, detailliert und bildlich vor sich. Auch den Tor-Jubel kann er sich mit allen Sinnen vorstellen. Ein Mädchen im gleichen Alter, das

regelmässig zum Tanzen geht, sieht sich glasklar als Star in einem Musical. Beide Beispiele haben eines gemeinsam:

■ Die Vision sorgt dafür, dass sich die Person mit Haut und Haaren für deren Erreichung einsetzt.

Ein grosser Teil des Verkaufspersonals hat es heute verlernt, eine Vision für den Verkauf aufzubauen. Dabei spielt es keine Rolle, ob sich die Vision auf den Innen- oder den Aussendienst bezieht. Was für den Aussendienst die Top-Abschlussquote, verbunden mit der entsprechenden internen Bewunderung und dem aussergewöhnlich hohen Verdienst, ist, kann beim Innendienst ein persönliches Vertrauensverhältnis zu den meisten Kunden, verbunden mit einer grossen Beratungskompetenz und einem grossen Erfolg im Bereich Zusatzverkäufe, sein.

Für das Erreichen der Vision kämpfen

Gelingt es jemandem nicht, für den Verkauf eine Vision aufzubauen, für die es sich aus persönlicher Sicht lohnt, sich einzusetzen und zu kämpfen, muss man sich fragen, ob man im Verkauf am richtigen Platz ist. Den Verkauf muss man noch mehr als andere Berufe lieben – man muss sich dafür



Strategie der «kleinen Schritte»: Jeder (noch so kleine) Erfolg, den man selber erarbeitet hat, liefert das «Feuer» für den nächsten Schritt.

begeistern (!) können. Zudem braucht es einen gewissen «Biss» und eine «Steh-auf-Mentalität».

In vielen Unternehmen hat man das Gefühl, dass dieser Biss etwas verlorengegangen ist. Satte Löwen jagen halt nicht (mehr). Bequemlichkeit und mangelnde Kreativität sorgen dafür, dass sich das Verkaufspersonal in schwierigen Zeiten nicht bewegt und lieber über die ausbleibenden Erfolge jammert, anstatt Ideen zu entwickeln, wie man trotzdem Aufträge generieren könnte.

■ Wenn die kalte Akquisition, also die Neukundenakquisition harzt, muss man eben etwas kreativer sein als die Mitbewerber. Zum Beispiel, indem man die bestehenden Kunden mit einem Geschenk für die Kundentreue überrascht und diese fragt, ob sie persönliche Kontakte zu anderen potenziellen Kunden haben.

■ Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Abklärungen oder kleinere Analysen bzw. Workshops für potenzielle Neukunden zu veranstalten, um neue Kontakte zu generieren.

■ Man könnte sich als Aussendienst-Mitarbeiter bewusst bei Or-

ganisationen anmelden, wo potenzielle Kunden zusammengeschlossen sind, um die persönlichen Beziehungen zu intensivieren.

■ Der Verkaufsinendienst kann Kunden und speziell Preisdrückern eine Spezialaktion anbieten: Jeder Kunde, der einen neuen Kunden vermittelt, erhält einen Spezialrabatt von x Prozent.

■ Wenn die telefonische Neukundenakquisition nicht wie gewünscht funktioniert, könnte man individualisierte Kundenbriefe schreiben und ein kleines originelles Präsent beilegen.

■ Als Guerilla-Massnahme könnte man einem Aussendienst-Mitarbeiter eines deutlich schwächeren Mitbewerbers folgen, um an neue Interessenten zu kommen.

Diese Liste liesse sich endlos weiterführen. Wobei die Misserfolgsvermeider auch bei der 100. Idee zehn Gründe finden werden, warum man sie nicht realisieren sollte. Die Erfolgssuchenden hingegen werden eine eigene Idee kreieren und umsetzen. Mit jedem Erfolg, den sie selber erarbeitet haben, werden sie persönlich wachsen.

Checkliste: Tipps für die Selbstmotivation

1. Visionen und Ziele

Eine Vision aufbauen. Visionen gehören zu den stärksten Motivationsfaktoren:

- Sich Visionen immer wieder in Erinnerung rufen.
- Träumen!
- Eine Vision ist die bildliche Darstellung eines Endziels oder eines Wunsches.
- Visionen können Berge versetzen (leider auch im negativen Sinn, Beispiel: Massenselbstmord von Sekten).
- Wer keine Visionen hat, lebt in den Tag hinein, ist demotiviert und brennt geistig aus.
- Erfolgreiche Menschen haben eines gemeinsam: Sie haben Träume und Visionen und handeln zielstrebig, um diese Träume und Visionen zu erfüllen.

Wie sehe ich mich in zwei bis drei Jahren?

- Beispiel einer Vision: Eine Familie will ein Haus bauen und spart eisern für die Finanzierung. Je konkreter die Vision ist, das heisst, je besser sie sich das Haus bildlich vorstellen kann, desto grösser ist die Motivation und damit verbunden die Opferbereitschaft.
- Das beste Mittel, um eine Vision zu entwickeln, ist, sich selber kennenzulernen und sich mit Neuem zu beschäftigen.

Persönliche und berufliche Ziele setzen und aufschreiben:

- Ziele sind Meilensteine zur Verwirklichung von Visionen.
- Sich einen persönlichen Terminplan zurechtlegen.
- Sich Tagesziele setzen.
- Die gesteckten Ziele nicht zu hoch ansetzen.

Strategie der kleinen Erfolge zur Stärkung des Selbstbewusstseins:

- Realistische, kurzfristige Ziele setzen.
- Regelmässige Beurteilungen einholen (wichtig auch als Verhandlungsbasis).

Sich durch Selbstmanagement verbessern (siehe nächstes Kapitel):

- An den eigenen Erfolg glauben.
- An der persönlichen Zufriedenheit arbeiten.
- Unbeliebte Arbeiten fest einplanen und nach Plan ausführen.

2. Sich selber kennen, mit sich selber im reinen sein

- Eine grundsätzliche Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen und privaten Situation sowie mit sich selbst ist die Grundvoraussetzung für den Aufbau einer konstruktiven beruflichen Motivation.
- Motivationskiller eliminieren.
- Achtung: Zu grosse Zufriedenheit kann zu Passivität und Lethargie führen.

Auf den eigenen Stärken aufbauen:

- Die eigenen Stärken fördern.
- Es gibt nichts Motivierenderes, als die eigenen Stärken noch zu verbessern.
- Die eigenen Schwächen eliminieren oder organisatorisch umgehen.

Sich selber belohnen:

- Nach Erreichen von (Teil-) Zielen durch kleine Freuden oder Pausen.
- Sich nach Erreichen von Meilensteinen etwas Aussergewöhnliches leisten (Ferien usw.).

Demotivationsphasen meistern:

- Zwischenbilanzen ziehen: Was habe ich bisher gemacht?, Was habe ich damit erreicht?, Wie könnte man das Vorgehen optimieren?
- Eine Übersicht (z.B. Mind Map) bezüglich Demotivationsfaktoren und derer Ursachen sowie möglicher Lösungsansätze erstellen: «Sich ein Problem von der Seele schreiben».
- Die früher erstellte Liste mit den fünf bis zehn wichtigsten, persönlichen Motivationsfaktoren genau studieren.
- Bei Frustsituationen beliebte Arbeiten erledigen, wenn möglich einfache, nicht dringende Arbeiten.

3. Motivierende Arbeitsplatzorganisation

- Optimale Lichtverhältnisse.
- Einrichtung nach persönlichen Gesichtspunkten.
- Ordnung am Arbeitsplatz (siehe auch «Sich durch Selbstmanagement verbessern»).
- Pendenzen nicht auf dem Schreibtisch lagern, sondern nicht sichtbar ablegen.
- Persönliches Ideensammelsystem.

«Erfolg der kleinen Schritte»

Jede Vision ist kaum auf Anhieb zu erreichen. Deshalb muss ihre Erreichung in Etappen-, Wochen- und Tagesziele eingeteilt werden.

- Werden diese gesetzten kleinen Ziele erreicht, fördert dies täglich die Motivation und sorgt dafür, dass das nächste Teilziel angegangen wird.

Man kann in einem Unternehmen nicht davon ausgehen, dass eine angestrebte Vision sofort mit Begeisterung mitgetragen wird. Deshalb ist die Strategie über den

«Erfolg der kleinen Schritte» eines der besten Mittel, um einen Veränderungsprozess zu starten.

- Als Praxis-Tipp für die Umsetzung dieser Strategie sind Wochen-Mottos oder Wochen-Themen zu nennen. Dies könnte für den Innendienst bedeuten: «Diese Woche bieten wir allen Bestellern von Drucker-Toner das zugehörige Kopierpapier an. Nächste Woche setzen wir die betriebsintern definierte Reklamationsbehandlung bewusst ein.»

Keine unrealistischen Ziele

Es ist immer noch eine Unsitte, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Verkaufsziele einfach automatisch um fünf oder zehn Prozent pro Jahr höher gesteckt werden, auch wenn der Markt um 20 bis 30 Prozent eingebrochen ist. Unrealistische Ziele verhindern die notwendige Motivation, bei allen guten Vorsätzen und Motivationsanstrengungen.

- Man kann nicht das Marketing-Budget wegen einer Konjunkturschwäche um die Hälfte kürzen und gleichzeitig die Verkaufsziele um zehn Prozent erhöhen. Hier ist eine gesunde Portion Realismus wichtig, um die Motivation nicht zu ersticken.

Kick-off-Veranstaltungen

Um den Motivationsprozess in Gang zu halten, sollte man eine Kick-off-Veranstaltung durchführen. Der Vorteil dabei liegt darin, dass alle Beteiligten merken, dass sich von nun an etwas ändert. Es soll ein neuer Teamgeist aufgebaut werden. Dieser ist aber schnell verfliegen, wenn es nur beim Kick-off-Event bleibt.

- Gut eignen sich für Kick-off-Veranstaltungen Ideen-Workshops. Dabei werden gewisse Rahmenbedingungen, wie das bestehende Produktesortiment oder das bestehende Budget, vorgegeben. Die Teilnehmer erhalten nun die Aufgabe, selber oder in Gruppen Ideen zu entwickeln, um die Kun-

denakquisition anzukurbeln. Das Motto lautet: «Wir suchen, was funktionieren könnte, und nicht, was nicht funktionieren kann.»

■ Aus diesem Ideen-Workshop, der streng nach den Brainstorming-Regeln gestaltet wird, nimmt jeder Teilnehmer zwei bis drei Ideen mit und setzt diese in die Praxis um.

■ Einige Wochen später gibt es einen Folge-Workshop, an dem die Teilnehmer über ihre Erfahrungen bei der Umsetzung ihrer Ideen berichten und an dem weitere Schritte beschlossen werden.

Motivation durch Vorgesetzte

Es gibt Leute, die behaupten, es gebe nur Selbstmotivation und keine Fremdmotivation. Man kann diesbezüglich verschiedener Ansicht sein, Tatsache ist jedoch, dass das Verhalten von Vorgesetz-

ten die Motivation der Mitarbeitenden massgeblich beeinflusst.

■ Vorgesetzte haben eine Vorbild- und Vorreiterfunktion. Sie müssen in gewissen Situationen bereit sein, als erste ins kalte Wasser zu springen und es den Mitarbeitenden vorzumachen.

■ Auch der Mix zwischen Druck und Anerkennung muss stimmen.

■ Vorgesetzte haben auch dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen wie Infrastruktur, konzeptionelle Vorgaben usw. so gut wie immer möglich passen.

■ Vorgesetzte sind Ideengeber, Initiator, Coaches und Manager.

Erfüllen sie diese Vorgaben nicht, wird bei den Verkaufsmitarbeitern kaum ein Selbstmotivationsprozess gestartet werden können. Wird es schwieriger, die Verkaufsziele zu erreichen, brauchen die Mitarbei-

ter mehr Anerkennung. Dies kann ein einfaches Dankeschön, ein kreatives kleines Geschenk oder ein kleiner Event sein.

Mehr Kreativität im Marketing

Auch das Marketing spielt bezüglich der Motivation des Verkaufspersonals eine entscheidende Rolle. Bei Wirtschaftsflauten sind auch hier besondere Anstrengungen bezüglich des gesamten Marketing-Mix erforderlich.

■ Kreativität ist auch hier ein geniales Mittel bei begrenzten Budgets. Ein Guerilla-Marketing sorgt dafür, dass trotz widriger Umstände Kundenanfragen vorhanden sind, was wiederum zu mehr Motivation im Verkauf führt.

VERTIEFEN

«Motivation steigern im Verkaufsinnen- und -aussendienst» ist auch Thema eines Workshops des ORGANISATOR. Datum: Dienstag, 25. November 2003, 08.30 bis 12.00 Uhr.

Ort: Hotel Mövenpick, Regensburg. Kosten: CHF 140 (für Abonnenten), CHF 210 (für Nicht-Abonnenten). Weitere Infos auf Seite 36 dieser Ausgabe.

AUTOR

Stefan Schmidlin ist eidg. dipl. Marketingleiter, eidg. dipl. Betriebsausbilder und Inhaber der Marketingagentur STS Marketing GmbH, 8344 Bäretswil, welche verschiedene Telefon- und Verkaufstrainings anbietet. Unter anderem werden in eintägigen Workshops mit integriertem Training das professionellere Verkaufen systematisch vorbereitet und konkrete Praxissituationen am Telefon oder innerhalb von persönlichen Gesprächen trainiert. Auch Messetrainings bietet Stefan Schmidlin in Form von (auch unternehmensinternen) Workshops an.

Tel. 01 939 39 39
Fax 01 939 39 40
info@stsmarketing.ch

ONLINE
www.stsmarketing.ch