

Systematische Marktbearbeitung

IRGENDWAS IST IMMER

Automobilverkauf ist vielseitig und anstrengend. Damit sich niemand verzettelt, braucht es klare Regeln.

Der Schreibtisch ist voller Zettel, der Ordner für den E-Mail-Posteingang ist voll, der Kunde wartet auf sein Angebot und das Handy bimmelt ständig. So sieht der Alltag vieler Automobilverkäufer aus. Dazu kommt der ständige Zahlendruck, denn gearbeitet wird ja auf Provision. Der Job eines Automobilverkäufers ist faszinierend und anspruchsvoll zugleich. Faszinierend, weil er mit Emotionen verknüpfte Produkte verkauft

und die Freiheit genießt, selbstständig zu arbeiten. Anspruchsvoll, weil es immer mehr Fahrzeugmodelle gibt, neue technische Themen darzustellen sind und der Vertriebsweg Internet mit seiner Preistransparenz hinzugekommen ist; ebenso wie die Datenschutz-Grundverordnung, der „Dieselgate“ und anderes. Zudem heißt es im Zweifel immer „Der Verkäufer kann das machen“, wenn unklar definierte Aufgaben anstehen. Denn schließlich bekommt der Verkäufer Provision – und die darf er sich gerne sauer verdienen. Also rennt er durch das Autohaus, um Servicetermine abzustimmen (weil der Kunde

keine fünf Wochen warten will) und auch noch das Fahrzeug für die anstehende Auslieferung zu kontrollieren (weil der neue Aufbereiter ein paar Qualitätsdefizite hat). „Irgendwas ist halt immer.“ Diesen Satz hört man oft von sich gestresst fühlenden Autoverkäufern.

» Lieber Kundenkontakt als Excel-Tabelle

Was macht einem Verkäufer mehr Freude – ein Kundengespräch oder eine Excel-Tabelle? Verkäufer lieben den Umgang mit Menschen und sind nicht unbedingt Organisationstalente. Ihre persönliche Arbeitsorganisation beruht oft eher auf

Verkäufer haben einen herausfordernden Job. Umso wichtiger ist es, eigene Arbeitsweisen auf den Prüfstand zu stellen.



dem Prinzip „reagieren statt agieren“

Oft lassen sich Verkäufer von den Geschehnissen durch den Tag treiben: Morgens den Rechner hochfahren, Kaffee holen, ein kleiner Tratsch mit den Kollegen, E-Mails lesen, eine Info an die Dispo weiterreichen, dann wieder an den Rechner. Am Nachmittag steht eine Auslieferung an. Auf dem Weg in die Auslieferungshalle trifft er einen Kunden, der zum Service im Haus ist, und trinkt schnell einen Kaffee mit ihm. Es ist zwar kein A-Kunde und wird auch in absehbarer Zeit kein neues Auto kaufen, aber solch ein Plausch gehört zum Job. Auf dem Rückweg ins Büro fällt ihm ein, dass er vergessen hat, nach einer Empfehlung zu fragen. Egal, er bearbeitet noch eine E-Mail, geht mittagessen, wieder an den Rechner, E-Mails checken ... So geht es den ganzen Tag weiter.

Will ein Automobilverkäufer in dieser anspruchsvollen Tätigkeit langfristig gesund, leistungsfähig und erfolgreich sein, muss er bereit sein, Techniken und Methoden zu erlernen, die ihm die Organisation seines Arbeitsalltags und seines Arbeitsplatzes erleichtern.

» Interner Coach für die Verkäufer

Der Job eines Verkaufsleiters ist es, seine Verkäufer erfolgreich zu machen, denn gute Verkäufer sind rar. Idealerweise verbringt ein Verkaufsleiter 30 Prozent seiner Arbeitszeit damit, aktiv mit seinem Verkaufsteam zu arbeiten. In der Praxis ist dieser Wert reine Utopie. Oft wird stattdessen über Verkäufer geschimpft und es werden händeringend neue gesucht. Das kann teuer werden und entbindet nicht von der Aufgabe, neue Mitarbeiter intensiv einzuarbeiten.

30 Prozent der Arbeitszeit des Verkaufsleiters gehören dem Team

Allerdings gewusst wie: Oft stellen Verkaufsleiter die Neulinge versierten Verkäufern an die Seite, damit sie dort den Job lernen. Nur bearbeitet der Gebietsverkäufer, der seit 20 Jahren gefühlt denselben Kundenstamm bedient, selten aktiv sein Verkaufsgebiet; er kann bequem von den Anfragen seiner Stammkunden leben. Der Lerneffekt für den jungen Verkäufer sieht also so aus: Erfolgreiche Gebietsbearbeitung heißt E-Mails lesen, Papier im Fax kontrollieren, sich im Laden aufhalten und ans Telefon gehen.

Die persönliche Arbeitsorganisation vieler Verkäufer lässt zu wünschen übrig: Akquise betreiben sie erst, wenn der Schreibtisch leer ist. Das wird er aber nicht. Dabei haben manche Verkäufer mehr Flaschenpfand unter ihrem Schreibtisch als Provisionsansprüche. Hier ist der Verkaufsleiter gefragt. Klar sitzt er gefühlt den ganzen Tag vor dem Rechner und führt Statistiken und Reports aus. Dennoch ist es seine Aufgabe herauszufinden, was seine Verkäufer den ganzen Tag machen. Wie planen sie den Tag, wie die Woche? Wie organisieren sie sich? Der Verkaufsleiter wird als Coach des Verkäufers gebraucht.

» Definierte Abläufe konsequent einhalten

Systematische Abläufe, die nur auf dem Papier stehen, unbesetzte Stellen, gereizte Stimmung unter den Kollegen und so weiter. Diese Negativliste ließe sich beliebig lang fortsetzen. Jedes Autohaus hat die gleichen Sorgen und Nöte; es hat aber auch die gleichen Prozesse in Verkauf und Service. Das heißt, es gibt bereits eine

äußere Form, die konsequent mit Leben gefüllt werden muss und auf diese Weise die Zufriedenheit aller Mitarbeiter steigern kann. Aber das ist einfacher gesagt als getan, wie zwei Beispiele verdeutlichen:

Beispiel 1: Die Kommunikation zwischen Verkauf und Disposition: Der Verkäufer läuft am Tag vielleicht zehnmal in die Dispo. Dort sitzt eine Disponentin, die unter anderem konzentriert Fahrzeugkonfigurationen ins Bestellsystem eingibt oder Auftragsbestätigungen kontrolliert. Bei vier Verkäufern sind das circa 40 Arbeitsunterbrechungen am Tag. Mit jeder Unterbrechung sinkt die Konzentration der Disponentin und es kostet Zeit und Energie, sich wieder einzuarbeiten. Der Verkäufer selbst hat nicht die Fähigkeit, sich effektiver zu organisieren. Die Führungskraft wiederum hat keine Zeit sich darum zu kümmern – und so wird die Stimmung zwischen Verkauf und Disposition immer gereizter.

Beispiel 2: Das leidige Thema der Kundendaten im CRM-System: Der Verkäufer nimmt sich keine Zeit für die Pflege der Daten. Die Führungskraft lässt es murrend durchgehen. Die Arbeitsbelastung steigt durch manuelle Datenarbeit, der Ton zwischen Verkauf und Marketing wird rauer, und der gefühlte Stress steigt für alle.

Wer auf Dauer leistungsbereite und engagierte Mitarbeiter im Verkauf haben möchte, sollte nachhaltig Burnoutprävention betreiben. Dazu ist es wichtig, sowohl mit den Verkäufern als auch mit den Verkaufsleitern zu sprechen und alle Prozessabläufe, die den Verkauf betreffen, zu überprüfen. Der Aufwand lohnt sich, denn viele Ausfalltage im Verkauf können ein Autohaus teuer zu stehen kommen.

JENS LÖSER, LÖSER CONSULTING, BERLIN