

Verkaufsreform

VERKÄUFERSTUDIE – Diskussion auf autohaus.de zeigt grundsätzlichen Handlungsbedarf für die Verkaufsarbeit im Autohaus auf. VON PROF. DR. RALF MERTENS

LESEN SIE HIER...

... welche Schlussfolgerungen Personalexperte Prof. Dr. Ralf Mertens aus der lebhaften Diskussion auf autohaus.de (45 Leserbrief!) über die Verkäuferstudie von 2hm & Associates zieht.

Offensichtlich steht die Verkaufsarbeit im Automobilhandel im Fokus der Öffentlichkeit. Nicht nur die Fachpresse interessiert sich dafür, sondern auch Tageszeitungen und Boulevardpresse, insbesondere wenn bei Testkäufen wieder einmal mangelhafte Kundenorientierung oder hohe Rabattmöglichkeiten attestiert werden. Eine sehr lebhafte Resonanz (45 Leserbrief!) hat die Veröffentlichung der Ergebnisse einer von der Managementberatung 2hm & Associates durchgeführten Studie (*auf autohaus.de am 11.2.2011*) über die Motivation der Verkäufer bei den Betroffenen ausgelöst.

Inhalt und Methode der Studie

Worum geht es in der Studie? In 400 großen und kleinen Kfz-Betrieben wurden die Verkaufsleiter nach einer Einschätzung der verkäuferischen Leistung ihres Verkaufsteams befragt. In der Einschätzung der Motivation attestieren die Verkaufsleiter nur etwa einem Drittel ihres Teams das Prädikat „voll und ganz motiviert“. Im Umkehrschluss heißt dies, dass zwei Drittel ihrer

Verkäufer bestenfalls „Dienst nach Vorschrift“ machen. Weiterhin geben die Verkaufsleiter an, dass es 61 Prozent ihrer Verkäufer an Wissen über die Kundenbedürfnisse fehlt und 57 Prozent nicht über das nötige Können im Umgang mit den Käufern verfügen. Bei den Ergebnissen der Studie handelt es sich nicht um gänzlich neue Erkenntnisse, da vorhandene Studien (z. B. *AUTOHAUS Verkäuferklima Index 2008*) schon auf Verbesserungspotenzial im Verkauf hingewiesen haben. Interessant bei dieser Studie ist allerdings die Erhebungsmethode: Verkaufsleiter werden nach einer Einschätzung der Leistungen ihrer Mitarbeiter gefragt, sie nehmen also eine Fremdeinschätzung vor. Da die Leistungen der Mitarbeiter im Verkauf aber zum großen Teil das Ergebnis der Leistungen der Verkaufsleiter widerspiegeln, haben sie streng genommen eine Selbsteinschätzung ihrer eigenen Leistung vorgenommen.

Eier legende Wollmilchsau

Der Autoverkäufer hat viele Rollen zu erfüllen: Akquisiteur, Bedarfsermittler, Produktspezialist, Verhandlungspartner, Betreuer, Marktbeobachter, Spezialist für Finanzdienstleistungen usw., kurz: eine Eier legende Wollmilchsau! Täglich kommen neue Aufgaben hinzu, vor allem administrativer Art. Und da der Verkäufer nicht im Stundenlohn arbeitet, wird er auch für viele nicht mit dem Verkauf direkt zusammenhängende Aufgaben herangezogen. Bei einer solchen Aufgabenvielfalt kann man wahrlich von einer abwechslungsreichen Tätigkeit sprechen und eine angemessene Vergütung vermuten.

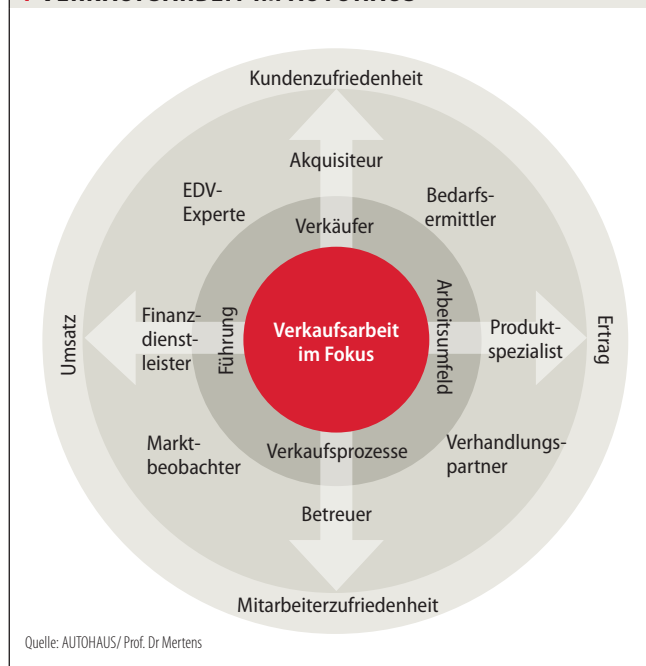
Grundlagen des Verkaufserfolgs

Neben dem Produkt und der Wirtschaftslage hängt der Verkaufserfolg vor allem von folgenden Faktoren ab: Verkäufer, Verkaufsprozesse, Führung, Arbeitsumfeld. Wie ist es im Handel um diese Erfolgsfaktoren bestellt?

1. Verkäufer: Sie sind als letztes Glied in der Verkaufskette eine wichtige Schnittstelle zum Kunden. Als Botschafter für Marke und Autohaus werden sie vom Kunden als Anlaufstelle für unterschiedlichste Probleme gesehen. In besagter Studie wird nun festgestellt, dass nur etwa ein Drittel der Verkäufer hochmotiviert arbeitet. Gemessen an den Ergebnissen der branchenübergreifenden Studie von Gallup (*Gallup Engagement Index 2009*) ist dieser Wert sogar noch relativ hoch. Viel wichtiger erscheint hier die Frage, wie viele der nicht engagierten Verkäufer nicht nur „Dienst nach Vorschrift“ machen, sondern sogar schon innerlich gekündigt haben und deshalb kontraproduktiv bzw. destruktiv arbeiten.

Da Kundenerwartungen und das damit zusammenhängende Kundenverhalten einem steten Wandel unterliegen, stellt sich die Frage, ob die zugrunde liegenden Verkäuferprofile überhaupt noch passen? Welche Maßstäbe werden bei der Verkäuferauswahl überhaupt angewandt und mit welchen Verfahren wird ausgewählt?

1 VERKAUFSARBEIT IM AUTOHAUS





45 Kommentare gab's zum Bericht über die Studie von 2hm & Associates auf www.autohaus.de am 11. Februar 2011

Gelten weiterhin theoretisch erarbeitete Anforderungsprofile oder schaut man einmal, welche Eigenschaften in der Praxis wirklich zum Erfolg führen? Gibt es noch Automobilverkäufer, für die es eine Berufung ist, Autos zu verkaufen? Außerdem lässt sich feststellen, dass gerade bei der Anwerbung und Auswahl von Automobilverkäufern das mittlerweile extrem schlechte Berufsimago nicht gerade hilfreich ist. Hier sind nach wie vor Hersteller und Importeure gefragt, endlich einmal zu einer Imageverbesserung beizutragen. Gerade aus Richtung der zufriedenen und hochmotiviert arbeitenden Verkäufer kommt allerdings auch die Feststellung, dass ein Großteil ihrer Kollegen die richtige Berufswahl verfehlt hat (geschätzte 30 %). **Fazit: Großer Handlungsbedarf!**

2. Verkaufsprozesse: Gut definierte Prozesse im Verkauf sind ein entscheidender Erfolgsfaktor. Hersteller und Importeure haben, bis auf wenige Ausnahmen, ihre Verkaufsprozesse hervorragend definiert – teilweise sogar „überdefiniert“. Diese Verkaufsprozesse werden dann autohauspezifisch adaptiert und zum Standard erhoben. Die Umsetzungsverantwortung übernimmt der Händlerbetrieb. Allerdings wird diese Verantwortung recht unterschiedlich wahrgenommen. **Fazit: Kaum/wenig Handlungsbedarf!**

3. Führung: In der von 2hm & Associates veröffentlichten Studie haben sich die Verkaufsleiter selbst indirekt schlechte Führungsqualitäten attestiert. Führung in Autohäusern scheint generell ein Problem zu sein, was auch zahlreiche Mitarbeiterbefragungen zeigen (zum Beispiel AUTOHAUS 1-2/2011; AUTOHAUS Karriere Online vom 16. 2. 2011). Insbesondere Verkäufer bemängeln fehlenden Respekt und zu wenig Wertschätzung ihrer Arbeit. Das lässt vermuten, dass selbst gut ausgebildete und zertifizierte Verkaufsleiter in ihrer Führung mehr auf quantitative Faktoren Wert legen als auf qualitative. Wer bewertet eigentlich die Leistung von Verkaufsleitern und nach welchen Kriterien findet das statt? Sind regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungsgespräche bei Verkäufern schon eher selten, so muss man nach Feedbacksystemen für Verkaufsleiter noch viel länger suchen. Wie sollen sich Verkaufsleiter in ihrem Verhalten ändern, wenn sie nicht regelmäßig einen Spiegel vorgehalten bekommen? An dieser Stelle muss einmal, ähnlich wie bei den Verkäufern, nach den Auswahlkriterien und Auswahlverfahren

Flexibel finanzieren,
Erträge steigern

Finanzierungen nach Maß für
Maschinen, Fahrzeuge, IT und
mehr. **Mit uns als Partner.**



VR LEASING

Wir finanzieren, was Sie unternehmen.

HANDLUNGSBEDARF IM AUTOMOBILVERKAUF

Handlungsbedarf/ Erfolgsfaktor	Kaum/gering	groß
Verkäufer		X
Verkaufsprozesse	X	
Führung		X
Arbeitsumfeld		X

Quelle: AUTOHAUS/Prof. Dr. Mertens

ren für Verkaufsleiter gefragt werden. Nach wie vor wird noch häufig der beste Verkäufer zum Verkaufsleiter erkoren. Aber reicht das heutzutage aus, um eine Führungsaufgabe zu übernehmen?

Fazit: Großer Handlungsbedarf!

4. Arbeitsumfeld: Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter, die in einer als positiv empfundenen Unternehmenskultur arbeiten, die auch vom Arbeitsumfeld geprägt wird, zufriedener sind, im Extremfall sogar auf höhere Einkommen verzichten würden. Wie sieht denn aktuell das Arbeitsumfeld von Automobilverkäufern aus? Die Arbeitszeit beträgt in der Regel 50 – 60 Stunden pro Woche, zuzüglich Sonder- und Wochenendveranstaltungen. Das ist rein arbeitsrechtlich bedenklich und zugleich ein Arbeitspensum auf Top-Management-Niveau. Und das bei einem Einkommen, das in keinem Verhältnis zur Arbeitszeit steht: Die noch immer weit verbreitete Entlohnung auf Basis der Bruttoertragsprovision passt nicht mehr in die von hohen Nachlässen geprägte Zeit. Eine nach stundenlanger Beratungsarbeit verdiente Mindestprovision von 50 Euro ist inakzeptabel. Ein Vergleich von Einkommen im Verkauf zu Einkommen im Servicebereich zeitigt bei einer Berechnung auf Stundenbasis heute schon in vielen Betrieben erstaunliche Ergebnisse. Früher wurden die hohen Arbeitszeitbelastungen im Verkauf durch adäquate Einkommen kompensiert, das ist heute in den meisten Fällen kaum noch möglich. Nicht dass hohes Einkommen auch gleich hohe Motivation bedeutet, aber „der Kühlschrank muss zunächst einmal voll sein“, bevor Maßnahmen zur Motivation überhaupt greifen können. Weiterhin zeigen Arbeitszeitstudien, dass bei Verkäufern der Anteil reiner Verkaufsarbeit an der Gesamtarbeitszeit stetig abnimmt. Viele, nicht direkt der Verkaufsarbeit zuzuordnenden Tätigkeiten gehören mehr und mehr zum Verkäufertag. All diese Arbeitsbedingungen im Umfeld der Verkaufsarbeit tragen bei zu der höchsten Fluktuationsrate unter den verschiedenen Berufsgruppen im Autohaus. Neue Entlohnungsmodelle können hier ebenso zur Lösung des Problems beitragen wie alternative Formen von Beschäftigungsverhältnissen und innovative Arbeitszeitsysteme. **Fazit: Großer Handlungsbedarf!**

Gesamtfazit

Sicherlich, es gibt sie noch, die zufriedenen, hochmotiviert arbeitenden und leistungsstarken Verkäufer. Sie arbeiten allerdings auch in erfolgreichen Betrieben, haben Freude an der Arbeit und sehen ihren Beruf als Berufung. Dies liegt vor allen daran, dass sie gut geführt werden und mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind. In Anbetracht der demographischen Entwicklung und der derzeit positiven Arbeitsmarktentwicklung werden sich künftig die leistungsstarken und einsatzwilligen Verkäufer ihren Arbeitgeber aussuchen können. Den Autohäusern, die dann nicht zum Kreis der „Employer of choice“ gehören, bleibt dann ja noch der Neuwagenverkauf zum Einstandspreis über Internetplattformen. ■

Europas a AutoEurop

Eine Tochtergesellschaft

AutoEuropa Bank – wie die Mutter so die Tochter.

Die AutoEuropa Bank verfügt als Geschäftsbereich der Volkswagen Bank über langjährige Erfahrungen im Bereich von automobilen Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Sie bietet maßgeschneiderte Mobilitätslösungen aus einer Hand und so erzielen Sie eine noch effizientere Verkaufsförderung und Kundenbindung.

Autobank mit umfangreicher Branchenkenntnis und hoher Beratungskompetenz.

Als Teil Europas größter Autobank verfügt die AutoEuropa Bank über eine umfangreiche Branchenkenntnis und hohe Beratungs-kompetenz – das spiegelt sich auch in der bereits dritten Auszeichnung für die Volkswagen Bank im „AUTOHAUS BankenMonitor“ als beste Autobank in der Kategorie „Deutsche Volumenmarken“ wieder.

2,5 2,5 Millionen Kunden

PROFI Von Profis für Profis

KNOW-HOW Branchen Know-how

Mehrfach prämiert

Alles aus einer Hand

attraktivste Tochter: a Bank.

der Volkswagen Bank GmbH.



Erfolgreich den Handel unterstützen. Fair und kompetent.

Die AutoEuropa Bank bietet Ihren Handelspartnern ein umfassendes Leistungsspektrum an – von der reinen Absatzfinanzierung, dem Leasing, der Kfz-Versicherung über Betriebsversicherungen bis hin zur Händler-einkaufsfinanzierung mit jeweils spezialisierten Außendienstbetreuern für jeden Bereich.

Individuelle Vor-Ort-Betreuung durch erfahrene und spezialisierte Außendienstbetreuer.

Absatzfinanzierung.

Im Bereich der Absatzfinanzierung bietet die AutoEuropa Bank ein umfangreiches Produktangebot an mit kundenfreundlichen Verträgen ohne Haken und Ösen – eben einfach fair. So sehen das auch die Leser der Auto Motor Sport. Attraktive Finanzierungsaktionen zur Steigerung des Fahrzeugabsatzes sind

ebenso selbstverständlich wie ein in der Handhabung einfaches und effizientes Kalkulationsprogramm für den Handel.

Händlerereinkaufsfinanzierung.

Branchenspezifisches Wissen sowie individuelle Lösungen sind die Anforderungen von Händlern an eine Einkaufsfinanzierung. Durch spezialisierte und erfahrene Firmenkundenberater im Außendienst sowie durch individuelle Produktangebote von der Fahrzeugfinanzierung bis hin zum Kontokorrentkonto erfüllt die AutoEuropa Bank alle Händlerbedürfnisse in diesem Bereich.

Interessiert?

Dann rufen Sie an unter:
(05 31) 212 20 20
oder informieren Sie sich unter:
www.autoeuropabank.de

Vorteile für den Handel

- Ertragssteigerung durch attraktive Provisionen
- Absatzförderung durch günstige Konditionen
- Schnelle und unkomplizierte Abwicklung von Finanzierungsanfragen
- Umfangreiches Produktangebot in der Absatz- und Händlerereinkaufsfinanzierung
- Individuelle Vor-Ort-Betreuung durch erfahrene und spezialisierte Außendienstbetreuer



AutoEuropa Bank – Ihr starker Partner. Fair und kompetent.