

# Verkaufen ist erlernbar

Führungskräfte-Coach **Thomas Ebrahim** im Gespräch mit *GW-trends* über den Führungsstil von **Stromberg**, die Bedeutung des gemeinsamen Verkaufserlebnisses, Reklamationen als Performanceverbesserer und die Rolle des „Flow-Channels“ bei der Mitarbeitermotivation.

Von Dr. Martin Endlein und Sandra Enning

**H**err Ebrahim, wenn Sie in Ihrer Tätigkeit als Coach für Führungskräfte erklären sollen, was eine gute Führungskraft ausmacht, was geben Sie als Antwort?

**Thomas Ebrahim:** Eine gute Führungskraft ist Vorbild für ihre Mitarbeiter. Sie ist wertschätzend, entscheidungsfreudig und berechenbar. Sie versteht es, über ihre persönliche Autorität die Mitarbeiter für Ideen und Ziele zu begeistern und eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Kurzum: Sie „führt“.



Ein gerne herangezogenes Bild ist der Fisch, der vom Kopf her „zu stinken“ beginnt. Machen es sich Mitarbeiter zu leicht, indem sie die Fehler nur im Management suchen?

**Thomas Ebrahim:** Grundsätzlich gilt: Jede Führungskraft hat die Mitarbeiter, die sie verdient. Eine Führungskraft, die beispielsweise eigene Fehler nicht zugeben kann, wird wohl kaum einen professionellen Umgang mit Fehlern bei ihren Mitarbeitern erzeugen können. Oder wenn die Führungskraft häufig zu spät am Arbeitsplatz oder zu Meetings erscheint, dafür jedoch am lautesten schreit, wenn Termine nicht eingehalten werden, kann so keine positiven Signale an die Mitarbeiter senden. Sie hat ihre Vorbildfunktion diesbezüglich sträflich verletzt. Die Losung: „Wasser predigen – Wein saufen“, funktioniert eben nicht – auch nicht erst seit der TV-Serie „Stromberg“. Führung wird erst durch die Gefolgschaft, also die Mitarbeiter, legitimiert und kann nicht per Amtsautorität „verordnet“ werden. Zumindest nicht dauerhaft. Die Konsequenzen sind in vielen Unternehmen erkennbar durch „innere Kündigung“, „Dienst nach Vorschrift“, krankheitsbedingte Fehltag, Burnouts bis zum offenen Boykott. Andererseits kann von jedem Mitarbeiter die Bereitschaft zu notwendigen Veränderungen oder Reformen erwartet werden. Wir erleben gerade in vielen Großkonzernen, dass das Festhalten an herkömmlichen Arbeitsweisen oder Abläufen besonders stark ausgeprägt ist. Dies

hat nicht selten zur Folge, dass die Wettbewerbsfähigkeit gefährdet ist. Eine gute Führungskraft muss in der Lage sein, aus Betroffenen Beteiligte zu machen, d.h. durch eine klare Kommunikationskultur, den Sinn und Nutzen von Veränderungsprozessen zu vermitteln, um so die Mitarbeiter „mit auf die Reise“ zu nehmen.

Kommen wir zum Verkaufen: Muss man als Verkäufer geboren sein, oder ist Verkaufen durch Beobachten oder Schulungen erlernbar?

**Thomas Ebrahim:** (lacht) Verkaufen ist definitiv erlernbar, sonst hätten mein Unternehmen und ich keine Kunden. Natürlich gibt es Unterschiede, die vom jeweiligen Talent abhängen. Aber dennoch ist Ver-

kaufen in vielerlei Hinsicht ein Handwerk. Ein kluger Mann sagte einmal: „Wer als einziges Werkzeug nur den Hammer kennt, für den ist jedes Problem ein Nagel.“ Auch in der Kommunikation

bzw. in der Verhandlungsführung benötigt ein Mensch unterschiedliche „Werkzeuge“, wie z.B. das aktive Zuhören, die richtigen Fragen zur Bedarfsanalyse oder den professionellen Umgang mit Einwänden, Reklamationen, usw. Das alles ist lernbar und kann auch sehr gut trainiert werden. Voraussetzung ist eine positive Grundeinstellung zur eigenen Arbeit und die Fähigkeit mit Feedback umzugehen.

Kommunikation unterliegt einem Reiz-Reaktions-Schema. Viele Verkäufer reduzieren allerdings ihre Kommunikation auf „Verbal-Karate“ oder sie reagieren zu spät

„Die Losung: „Wasser predigen – Wein saufen“, funktioniert eben nicht – auch nicht erst seit der TV-Serie „Stromberg“.

Thomas Ebrahim



bzw. erst auf Hinweise des Kunden. Worauf muss ein Verkäufer bei der Kommunikation mit Kunden achten?

**Thomas Ebrahim:** Sie sprechen ein wichtiges Thema an. Es geht nach unserem Verständnis beim Verkaufen nicht um das „Beschwatzen“ eines Kunden, sondern um das gemeinsame Verkaufserlebnis. Das heißt beispielsweise, der Kunde betritt einen Showroom oder Fahrzeugpark. Er wird unaufdringlich, angenehm und höflich empfangen. Der Verkäufer ist in der Lage sich zurückzunehmen, sich in den Kunden hineinzusetzen und gut, wirklich gut, zuzuhören. Er stellt die richtigen Fragen und bezieht auch die anderen Familienmitglieder, sofern diese dabei sind, in das Gespräch mit ein. Er überzeugt seinen Kunden, aber überredet oder überfährt ihn nicht platt. Er sieht in jedem Kunden eine Referenz für weitere Geschäfte. Er hält den Kontakt auch nach dem Kaufabschluss. Kurzum: Er hält die Kommunikation und damit die Kundenbindung pro-aktiv aufrecht.

Wie sieht Ihre Handlungsempfehlung etwa bei Reklamationen, Beschwerden oder unverhältnismäßigen Rabattvorstellungen aus?

**Thomas Ebrahim:** Mehrwerte schaffen! Warum soll der Kunde bei Ihnen kaufen? Der

Preis spielt zwar eine wichtige Rolle, aber eben nicht immer die Hauptrolle. Gerade bei so einem emotionalen Produkt wie dem Auto gibt es viele Möglichkeiten, Kunden zu überzeugen und zu begeistern. Zugegeben, die Preissensibilität hat bei vielen Kunden zugenommen, dennoch handeln Menschen primär emotional, also aus dem Bauch heraus. Das Gesamtpaket muss einfach stimmen: Das richtige Gespür für die unterschiedlichen Kundentypen, gepaart mit den angemessenen Verhandlungstechniken. Und das Gute dabei, sie sind, wie bereits erwähnt, erlernbar. Attraktive Produkte in sauberem Ambiente und eine kundenorientierte Atmosphäre im Verkaufsraum sind weitere Bausteine zum Gelingen eines Geschäfts.

Zum Thema Reklamationen: Reklamationen sind auch Kaufsignale. Jedes Unternehmen arbeitet mit Menschen, und Menschen machen auch Fehler. Die Kundenbefragungen zu dem Thema haben immer wieder ergeben, dass Kunden nicht so sehr verärgert sind über den Fehler, der zu einer Reklamation führt, sondern über den Umgang damit. Auch wenn manche Kunden den Bogen zuweilen vielleicht etwas überspannen, muss ein Kundenberater das aushalten und sich persönlich der Reklamation annehmen.

Auch Hersteller- oder Händlerarroganz ist bei Reklamationen fehl am Platze. Reklamationen bieten generell eine Chance, die Performance zu verbessern. Schlimmer wäre es eindeutig, wenn Kunden überhaupt nichts mehr monieren würden und einfach ohne Ankündigung den Hersteller oder Händler wechseln.

Eine Ihrer wichtigsten Botschaften ist das pro-aktive Handeln. Warum ist das so elementar wichtig?

**Thomas Ebrahim:** Pro-aktiv zu handeln bedeutet, die Dinge, die einem wichtig sind, selbstbestimmt zu steuern. Ich übernehme damit Verantwortung und strahle das dann auch aus. Kunden kaufen bei starken Partnern, denen sie vertrauen. Passives Handeln heißt, ich warte, bis das Glück bei mir anklopft. Das wird nicht funktionieren. Erfolg hat mit Fleiß zu tun und mit dem aktiven Herangehen auch an schwierige Situationen. So baut man Selbstvertrauen auf und signalisiert: „Seht her, ich nehme die Herausforderung an.“ Ein erfolgreicher Politiker geht im Wahlkampf zu seinen Wählern auf Marktplätze und Veranstaltungen; eine erfolgreiche Führungskraft geht mit ihren Ideen und Visionen auf ihre Mitarbeiter zu; ein erfolgreicher Verkäufer geht auf seine Kunden zu. Zeigen Sie mir einen Erfolgsmenschen, der passiv in seinem Kämmerlein sitzt! Also mir fällt partout keiner ein.

Oft wird die Frage gestellt, wie man Mitarbeiter motivieren kann ...

**Thomas Ebrahim:** Die erste Antwort darauf ist nicht „wie?“, sondern „kann oder muss man Menschen überhaupt zu irgendetwas motivieren?“ Ich bin überzeugt, dass jeder Mensch, sofern er nicht unter Depressionen leidet, von Grund auf motiviert ist. Allerdings haben Menschen unterschiedliche Bedürfnisse und Intentionen. Das Wichtigste dabei scheint mir eher, Menschen nicht zu demotivieren. Wenn also Menschen nicht ständig unter- oder überfordert werden, sollten sie sich im sogenannten „Flow-Channel“ befinden. Das bedeutet, Anforderungen und Fähigkeiten verlaufen im Einklang zueinander und der Mensch fühlt sich wohl. Er ist motiviert. Nichts motiviert mehr als Glück und Erfolg. Daran schließen die nächsten Fragen an: Was ist die Aufgabe eines Trainers oder Coaches? Ist er dazu da, Mitarbeiter zu motivieren? Ich vertrete die Ansicht, dass ein guter Trainer oder Coach durchaus mo-



tivierend agieren soll; noch wichtiger aber ist es, dass er Menschen inspiriert, sie „abholt“, sich auf sie einstellt und eine gesprächsoffene Atmosphäre schafft.

Er darf gerne auch provozieren, um zur Diskussion oder zum Nachdenken anzuregen. Es liegt immer auch am Trainer oder Coach, seiner Methodik, Kompetenz sowie seiner Fähigkeit Menschen zu begeistern. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Trainings oder Workshops immer dann am Spannendsten für alle Beteiligten sind, wenn die Teilnehmer, weniger der Coach oder Trainer, im Mittelpunkt des Geschehens stehen, ernst genommen und herausgefordert werden, ihr Wissen oder ihre Erfahrungen mitteilen können, sich einbringen und vor allem Spaß haben.

Was können wir von anderen Branchen lernen?

**Thomas Ebrahim:** Es gibt viele neue Ideen, jenseits der Automobilbranche, die zum Nachdenken anregen. Nehmen Sie z.B. die IT- und Telekommunikationsbranche. Sie steht auch vor großen Marktveränderungen und Wettbewerbsdruck. Wie gehen die Unternehmen damit um? Was kann die Automobilbranche daraus lernen, z.B. beim Service, Kundenbindung, Erschließung von Cross-Selling-Potenzialen, Upselling usw.?

Herr Ebrahim, was war in den letzten beiden Jahren Ihr eindrucksvollstes Erlebnis in der Automobilbranche?

**Thomas Ebrahim:** Als Beobachter: Der Machtkampf zwischen Volkswagen und Porsche, der dem Grunde nach ein Kampf der Familienclans Porsche/Piëch war. Da war alles drin, was in einer guten Soap-Opera à la „Dallas“ nicht fehlen darf. Vielleicht wird sich ja eines Tages ein Regisseur dem Thema annehmen. Das könnte ein richtiger Straßenfeger werden. Aber auch der Überlebenskampf von Opel im Würgegriff von GM hatte oder hat noch immer etwas Tragisches.

Als Kunde: Die, durch das beim Verbraucher immer stärker werdende Umweltbewusstsein, ausgelöste Innovationsfähigkeit der Hersteller, auf umweltfreundliche Antriebstechnologien auch oder gerade im Premium- und Luxussegment zu setzen. Leistung und Umwelt schließen sich offensichtlich nicht mehr länger aus.

Abschließende Frage: Welche Chancen bietet die sogenannte Krise für Top-Verkäufer?

**Thomas Ebrahim:** Für Top-Verkäufer ist immer Hochkonjunktur.

Herr Ebrahim, herzlichen Dank für das Interview! ■



Lesen Sie das ausführliche Interview im Internet: [www.gw-trends.de/coaching](http://www.gw-trends.de/coaching)

## Thomas Ebrahim

Seit 1994 arbeitet Thomas Ebrahim als Berater, Coach und Trainer für unterschiedliche Persönlichkeiten in Führung und Vertrieb. Begonnen hat der gebürtige Stuttgarter seine Karriere im Vertrieb von Investitionsgütern. Im Anschluss daran war er vier Jahre bei einem renommierten internationalen Trainings- und Beratungsinstitut als Senior Consultant mit den Schwerpunkten auf Marketing und Vertrieb tätig.

Die von ihm 1998 gegründete RayCon Consulting Group GmbH, seit 2008 RAYCON INTERNATIONAL GmbH, berät, trainiert oder coacht Führungskräfte/Mitarbeiter von nationalen sowie internationalen Unternehmen in den Bereichen Sales und Leadership ([www.raycon-international.com](http://www.raycon-international.com)). Das Unternehmen beschäftigt an den Standorten Deutschland (München) und Österreich (Wien) aktuell 20 Berater, Trainer und Coaches.

### Tätigkeiten als Gastdozent/Autor

- Steinbeis Universität Berlin im Rahmen der MBA-Studienlehrgänge (Finance-MBA, Marke-

ting-MBA und Media-MBA) zu den Themen „Vertriebsmanagement, neue Verhandlungsstrategien, Kommunikation und Rhetorik“.

- Siegfried Vögele Institut zum Thema „Aktivitätenorientierte Vertriebssteuerung“.
- Deutsche Verkaufsleiter Schule (DVS) zum Thema „Top Selling Professional – Verhandlungsstrategien für die Zukunft“.

- Freier Autor für die Fachzeitschrift GW-trends zu den Themen „Führung, Vertrieb und Kommunikation“.

### Kontakt

RAYCON INTERNATIONAL GmbH  
Bajuwarenring 1  
D-82041 Oberhaching bei München

Telefon +49 (0)89 - 62 78 97-0  
Telefax +49 (0)89 - 62 78 97-22  
E-Mail [info@raycon-international.de](mailto:info@raycon-international.de)  
Webadresse [www.raycon-international.com](http://www.raycon-international.com)

