



Foto: Shutterstock

# Die Mannschaft ist der Star!

## Oder: Wie Teamgeist hilft, Kosten zu optimieren.

Mannschaftsgeist statt Einzelkämpfer, Querverkauf statt Scheuklappen, Verantwortung des Einzelnen statt Mitläufertum. Der Autor zeigt, wie wichtig und erfolgversprechend es ist, aus den einzelnen Mitarbeitern eine Mannschaft zu formen, die gemeinsam und motiviert ein Ziel anstrebt – den Unternehmenserfolg!

**D**ie Mannschaft ist der Star! Kennen Sie dieses Motto noch? Berti Vogts, seinerzeit Trainer der deutschen Fußball-Nationalmannschaft, gab es 1996 bei der Europameisterschaft in England aus. Bald rollt der Ball nun wieder, und es bleibt zu hoffen, dass das Ergebnis von 1996 sich auch 16 Jahre später wiederholt.

Was das mit Ihnen und Ihrem Geschäft zu tun hat? Der Verkauf von Heizöl oder Schmierstoffen ist ja kein Spiel, und Stars gibt es in dieser Szene relativ selten. Dennoch – der Ansatz, die gesamte Servicekette, vom Verkaufsleiter über den Verkäufer, die Disposition, den Fahrer, die Buchhaltung bis hin zum Chef nicht als Tätigkeit einzelner Personen oder Abteilungen, sondern als Mannschaftsleistung zu betrachten, ist ein Ansatz, der sich – nicht nur im Fußball – als äußerst gewinnbringend auch für Ihr Betriebsergebnis erweisen kann.

### Schlechte Verkettung

Betrachten wir doch einmal die Servicekette, in der Ihre Mitarbeiter eingebunden sind:

→ Der Kunde ruft an, und möchte, gerade in den letzten Monaten, häufig nur den Preis für Heizöl erfragen. Kann ihn die Verkäuferin oder der Verkäufer davon überzeugen, dass Warten auf einen niedrigeren Preis auch ein Reinfeld werden kann und bestellt der Kunde dann wirklich, wird der Auftrag notiert und in der Regel an die Disposition weitergegeben. Möchte der Kunde jedoch einen möglichst genauen Liefertermin haben, so wird durchaus schon mal ein bestimmter Tag vereinbart und – je nach Hartnäckigkeit des Kunden, man möchte ihn ja auch zufrieden stellen – ist manchmal sogar eine Lieferzeit +/- eine Stunde abgesprochen. Darum

kann sich dann die Dispo kümmern.

- Deren Hauptaugenmerk liegt primär in der Planung einer optimalen, logistisch vertretbaren Tour, bei der unser Kunde nur eines von vielen Puzzleteilen ist. Nicht selten wird dem Kunden ein Zeitfenster genannt, in dem er mit der Lieferung rechnen kann. Dabei ist es immens wichtig, dass sich Kunde und Disposition auf ein realistisches Zeitfenster einigen können.
- Ist der Tag gekommen, an dem der Kunde sein Heizöl geliefert bekommen soll, kann es durchaus sein, dass andere Kunden, die auch jahrelang Stammkunden sind, sich melden, und über einen leeren Tank und eine kalte Wohnung klagen. Das Warten auf bessere Preise hat scheinbar ein wenig zu lang gedauert.
- Ein weiteres Puzzleteil, das nicht direkt in Ihrem Geschäftsbereich angesiedelt ist, drängt sich möglicherweise

se ebenfalls in die Abwicklung – die Unwägbarkeiten des Straßenverkehrs.

- Das für alle Beteiligten nicht erfreuliche Ergebnis kann nun sein, dass der Kunde zur avisierten Lieferzeit vergeblich auf sein Heizöl wartet und, je nach Länge und Stärke des Geduldsfadens, früher oder später anruft und fragt, wo denn seine Lieferung bleibt. Daraufhin vertröstet ihn der Verkäufer oder verweist ihn an die Disposition, die aber in dieser Situation nicht weiterhelfen kann.
- Der Tankwagenfahrer trifft nun auf einen Kunden, der aufgrund der Zeitverzögerung recht ungehalten ist und den Fahrer nicht unbedingt mit einem strahlenden Lächeln empfängt. Dieser aber ärgert sich immer noch über die Umleitung oder den letzten Kunden oder über den vor ihm schleichenden Sonntagsfahrer, durch den er nun unter argen Zeitdruck gerät.
- Diese etwas geladene Stimmung wird möglicherweise noch verschärft durch

ein vorwurfsvoll gebrummes „Ich kann doch auch nichts dafür!“, womit der Fahrer nicht unrecht hat.

**Fazit:** Der Kunde ist verärgert, ruft das nächste Mal gar nicht erst an und kauft sein Heizöl beim Wettbewerb. Die Schlussfolgerung, die der Verkauf aus dem Verhalten des Kunden zieht, lautet jedoch fälschlicherweise häufig: „Wir waren wieder mal zu teuer!“ Dabei hat jeder in der Servicekette sein Bestes gegeben, indem er entweder daran gedacht hat, den Kunden zufrieden zu stellen oder aber das Wohl des eigenen Unternehmens im Blick hatte.

## Gut gemeint ist nicht gut gemacht

Wie nun kann die Abstimmung zwischen den einzelnen Bereichen in der Praxis laufen? Am einfachsten ist die Situation, wenn die Zahl der Fahrzeuge so übersichtlich ist, dass die Verkäufer selbst Termine machen und die Tankwagen dis-

ponieren können. Die Daten werden dann entweder in einen gemeinsamen elektronischen Kalender, alternativ in einen für alle einsehbaren Wandkalender eingetragen. Disponiert der Verkäufer nicht mehr selbst, so sollte der Verkäufer wenn möglich mit dem Kunden einen groben Zeitrahmen (z. B. Ende der Woche) absprechen, der dann vor der Lieferung durch einen Anruf der Disposition beim Kunden genauer spezifiziert wird.

Besteht der Kunde jedoch auf einer genaueren Terminabsprache oder ist eine kurzfristige Belieferung wegen Leerstandes erforderlich, so ist eine direkte Rücksprache zwischen Verkäufer und Disponenten unumgänglich. Hierzu kann der Verkäufer entweder persönlich mit dem Kollegen sprechen, oder aber er klärt die Wunschvorstellung des Kunden telefonisch ab und ruft ihn nach z. B. 30 Minuten zurück. Dieses Vorgehen bietet sich ebenfalls an, wenn Verkauf und Disposition räumlich derart getrennt sind, dass kein persönlicher Kontakt mehr möglich ist.



Es gibt nur einen, der das Sagen hat:

## Der Kunde

Und er kann jeden in der Firma, vom Einkäufer bis zum Chef feuern, indem er ganz einfach sein Geld der Konkurrenz gibt!

Am schwierigsten sind Terminwünsche oder Leerstands-Belieferungen zu realisieren, wenn die Ausfuhr in Kooperation mit einer Spedition abgewickelt wird. Auch hier kann der Verkäufer keine „blinden“ Zusagen ohne Rücksprache mit dem zuständigen Disponenten machen. Eine sehr elegante, wenn auch kostenintensive Lösung besteht darin, eine geeignete Software einzusetzen, die dem Verkäufer direkt durch ein Ampelsymbol signalisiert, ob ein gewünschter Termin möglich ist (grün), einen Konflikt ergeben könnte (gelb) oder aber nicht darstellbar ist (rot).

Damit die Gespräche zwischen Verkauf, Disposition und auch Fahrern möglichst konfliktfrei verlaufen, sollte ein Klima der wertschätzenden Kommunikation existieren. Das bedeutet, dass jeder Beteiligte davon ausgeht, dass die Arbeit des anderen wichtig und für das Gesamtziel sinnvoll ist und nicht das Ziel hat, ihm selbst Unannehmlichkeiten oder Schwierigkeiten zu bereiten. Kommt es hier im täglichen Umgang zu Problemen oder häufigen Missverständnissen, so kann man in einer gemeinsamen Teambesprechung, die möglichst durch eine neutrale Person aus dem Unternehmen oder von extern moderiert wird, versuchen, dieses Thema zu bearbeiten. So könnten Sie zum Beispiel mit den Mitarbeitern die folgenden

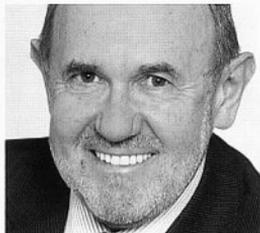
Fragen bearbeiten:

- Was läuft gut? Was könnte verbessert werden?
- Was könnte ich bzw. unsere Abteilung dazu beitragen, dass die Kommunikation reibungsloser verläuft?
- Wie nehmen wir uns gegenseitig wahr?

Bitte denken Sie bei diesem Thema immer daran, dass Kundenzufriedenheit das Verhältnis von wahrgenommenem Service zu subjektiver Erwartung ist. Je höher die Erwartung eines Kunden ist

(z. B. Lieferung zwischen 9 und 9.30 Uhr), desto größer ist die Gefahr, diese Erwartung zu enttäuschen und damit einen unzufriedenen Kunden zu bekommen. Und das wäre ärgerlich!

Denn Eines ist sicher: Es gibt nur einen, der das Sagen hat – der Kunde. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen und der Fußball-Nationalmannschaft ein erfolgreiches Wirken – in naher und in ferner Zukunft! Ihr Joachim Bertram, TRAINWARE, Mitarbeiterentwicklung & Training. ◀



Joachim Bertram ist seit 1984 freiberuflicher Trainer zu den Themen Verkauf im direkten Kontakt und am Telefon, Kundenorientierung und Kundenbindung, Kommunikation und Teamtraining sowie die kundenbezogene Umsetzung geplanter Marketingstra-

tegien. Darüber hinaus begleitet er gemeinsam mit einer Kollegin, deren Schwerpunkte die Organisationsberatung und das Coaching von Teams und Einzelpersonen sind, Unternehmen bei Veränderungsprozessen.

Seit Ende der 80er Jahre hat sich Joachim Bertram auf Themen im Bereich der Mineralölbranche spezialisiert. Zu seinen Schwerpunkten gehören unter anderem der Verkauf von Premiumqualitäten im Heizöl- und Diesel-Geschäft für Verkäufer und Fahrer, Angebot und Verkauf von Dienstleistungen (z. B. Wartung, Modernisierung, Tankreinigung), das Auftreten beim Kunden für Fahrer und Monteure, sowie die praxisnahe Umsetzung strategischer Konzepte und unternehmensspezifischer Weiterbildungsmaßnahmen.