

Der nachhaltig erfolgreiche UNTERNEHMERVERKÄUFER® in der Gebäudetechnik.



Dr. Peter C. Ansorge,
Geschäftsführer der PCA Business Development GmbH.

Hochleistungs-Team formt und die in jeder Verkaufsmannschaft vorhandenen Leistungspotenziale konsequent ausschöpft.

Diese Absicht muss der Verkaufsleiter in zwei Richtungen verfolgen. Einmal sollte er den Anteil der nur mittelmäßigen Verkäufer zugunsten der sehr guten und guten Verkäufer erhöhen.

Dies gelingt allerdings nur, indem er die Kollegen im Verkauf zu „UNTERNEHMERVERKÄUFERN®“ weiterentwickelt, also zu unternehmerisch handelnden Geschäftspartner ihrer Kunden und zu selbst motivierten Manager ihrer Verkaufsgebiete.

Unternehmens-Ziele und persönliche Ziele der Verkäufer werden damit stärker in Einklang gebracht. Und für den Verkaufsleiter bedeutet dies in seiner Führungsaufgabe: Führung ohne Hektik: Leistungssoff statt Leistungsdruck.

Fragt man Verkäufer nach ihrem Selbstverständnis, so werden Einstellungen offenbar, die sich auch in ihrer individuellen Leistung und Arbeitsweise widerspiegeln.

Verkäufer, die sich selbst als Repräsentanten und Mittler zwischen Kunden und ihrem Unternehmen verstehen, weisen häufig eine eher schlechte Zielerreichung auf. Im breiten Mittelmaß finden sich vornehmlich Verkäufer, die von sich behaupten, vom guten Kontakt zu ihren Kunden zu leben und Rhetorik als entscheidenden Faktor ihres Erfolges bezeichnen.

Die große Herausforderung für die meisten Verkäufer besteht indessen darin, ständig darüber nachzudenken, wie sie – als akzeptierte Geschäftspartner ihrer Kunden – ihr Geschäft möglichst erfolgreich betreiben können.

Durch welche Einstellung unterscheidet sich demnach der Leistungsträger „UNTERNEHMERVERKÄUFER®“ von

seinem weniger erfolgreichen Kollegen? Die selbst motivierten „UNTERNEHMERVERKÄUFER®“ verstehen sich als unternehmerisch handelnde „Gebiets Manager“, die eigenverantwortlich und **konsequent** die profitable Ausschöpfung des Umsatzpotenzials in ihren Gebieten betreiben.

„UNTERNEHMERVERKÄUFER®“ beantworten daher für sich ständig drei einfache, aber für ihren Geschäftserfolg grundlegende Fragen:

1. Welche attraktiven Kunden stellen meinen profitablen Umsatz im Gebiet kurz- und langfristig sicher?
2. Wie teile ich meine persönliche Arbeitszeit auf meine Kunden auf?
3. Wie stärke ich meine persönliche Widerstandskraft, um auch im ungünstigen Marktumfeld und bei sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen weiterhin erfolgreich bestehen zu können?

Es ist unmittelbar einleuchtend, dass die richtige und kontinuierliche Beantwortung der beiden ersten Fragen maßgeblich zur Beantwortung der dritten beiträgt.

Gestaltung von Hochleistungs-Teams im Verkauf

Verkäufer schätzen ihren persönlichen Freiraum über alles und legen größten Wert auf ihren „individuellen Arbeitsstil“. Für den umsatzverantwortlichen Verkaufsleiter ist die Veränderung der Einstellung und Arbeitsweisen seiner Verkäufer daher eine

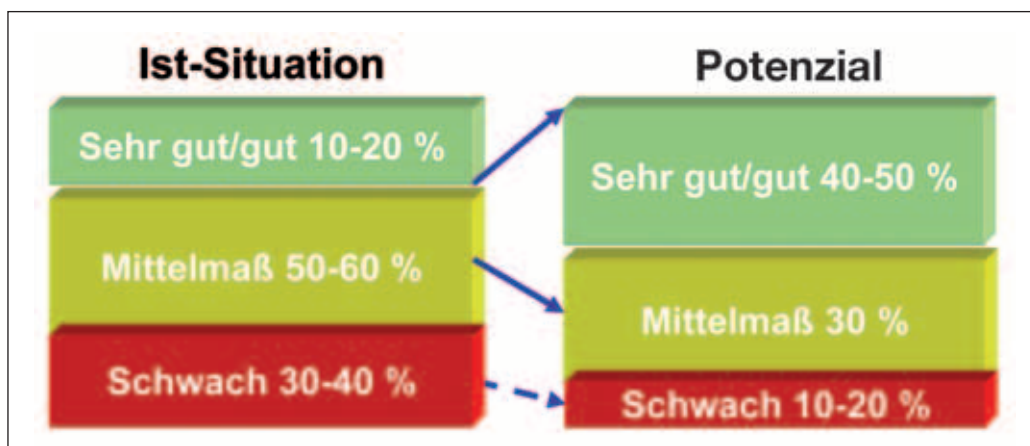


Abbildung 1 Realistische Leistungspotenziale einer Verkaufs-Organisation.

besonders anspruchsvolle Führungsaufgabe.

Die Höherqualifizierung von Verkäufern zu „UNTERNEHMERVERKÄUFERN®“ ist erfahrungsgemäß nur im Rahmen eines proaktiv gesteuerten Veränderungs-Prozesses effizient zu leisten.

Wissenschaftliche Untersuchungen zum Lernverhalten belegen, dass es ca. sechs bis neun Monate dauert, bis das menschliche Gehirn die alten Denk- und Verhaltensweisen „verlernt“ und neue, erfolgswirksamere Arbeitsweisen aufnimmt und dauerhaft verankert. Vielfache Erfahrungen mit Verkaufsorganisationen unterschiedlichster Branchen zeigen, dass dies am besten im Rahmen eines als Intervall-Training angelegten Lernprozesses von ca. sechs Monaten gelingt.

Mit dieser Absicht muss der Verkaufsleiter seine Verkäufer zunächst für die neuen Anforderungen öffnen und den Lernprozess mit bestimmten Methoden unterstützen. Am wirkungsvollsten gelingt dies als Prozess des „Organisationalen Lernens“ mit der für Erwachsene besonders gut geeigneten Methode des „Erfahrungslernen“ („Action Learning“).

Gesteuerter Veränderungs-Prozess: 1. Gewinnung der Meinungsführer

Der erste Schritt in diesem proaktiv zu steuernden Veränderungsprozess besteht darin, die erfolgreichen und daher im Kollegenkreis besonders akzeptierten Verkäufer als Meinungsführer zu gewinnen und sie von Anfang an in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Denn diese warten häufig nur darauf, dass man sie auf die „Geheimnisse ihres Erfolges“ anspricht und sie bittet, ihre Erfahrungen an

die weniger erfolgreichen Kollegen weiterzugeben.

Sorgfältig strukturierte, eintägige Trainings-Workshops mit gut vorbereiteten Themen aus dem Tagesgeschäft wechseln in diesem Lernprozess ab mit Phasen der individuellen **Umsetzung im Tagesgeschäft, damit jeder einzelne Verkäufer seinen persönlichen Nutzen in der praktischen Anwendung erkennen kann.**

In den Workshops werden unter Anleitung und in **Gruppenarbeit** für den Unternehmenserfolg wichtige Themen aus dem Tagesgeschäft durch die Verkäufer anhand von Fallbeispielen **erarbeitet**. Und die Ergebnisse werden als verbindliche Handlungsanweisungen umsetzungsorientiert dokumentiert.

Gesteuerter Veränderungs-Prozess: 2. Erfolgswirksame Trainingsinhalte

So wird zum Beispiel im Rahmen der „Kunden Entwicklung“ von den Verkäufern das bei ihren „attraktiven“ Kunden erreichbare Potenzial eingeschätzt und die tatsächliche Erwartungshaltung der Kunden abgeleitet. Die wirtschaftlichen und technischen Vorteile der Produkte sowie der gebotene Service des Unternehmens werden dann als entscheidender Kundennutzen formuliert.

Nichts ist so hinderlich für die verlässliche Erreichung der eigenen Umsatzziele, als wenn Kunden angeblich alle gleichzeitig und mit demselben Aufwand bearbeitet werden sollen. Daher bestimmen die Verkäufer selbst die für ihre Zielerreichung „attraktiven“ Kunden anhand bestimmter objektiver Merkmale.

Ein weiteres wichtiges Thema im Lernprozess ist die professionelle „Gebiets Aus-

schöpfung“, d.h. insb. die Erarbeitung von Vorgehensweisen und konkreten Maßnahmen zur Gewinnung jener attraktiven Neukunden, die den profitablen Umsatz im Gebiet des Verkäufers kurz- und mittelfristig sicherstellen.

Besonders wichtig für den individuellen Lernprozess ist es gemeinsam zu erarbeiten, welche Maßnahmen oder Hilfsmittel dem einzelnen Verkäufer zur Gewinnung neuer oder zur Bindung seiner bestehenden Kunden zur Verfügung stehen.

Von größter Bedeutung ist dabei die Kenntnis des **Entscheidungsprozesses**. Er muss also wissen, welche Entscheider und vor allem welche Mit-Entscheider (letztere agieren meist für den Verkäufer nicht sichtbar im Hintergrund) die bei der Auftragsvergabe entscheidende Rolle spielen.

Gesteuerter Veränderungs-Prozess: 3. Train the Trainer

Im Interesse der Zeit- und Kostenersparnis sollten die Regionalen Verkaufsleiter in diesen Trainings- und Überzeugungsprozess mit eingebunden werden, um sie als Führungskräfte und Coach ihrer Verkäufer im Sinne des „Train the trainer“ zu trainieren.

Sie durchlaufen also denselben Überzeugungs- und Trainingsprozess wie die Verkäufer ihrer Verkaufsregionen. Dies ist deswegen wichtig, weil die regionalen Verkaufsleiter die skizzierten Trainingsinhalte ihren Verkäufern in regionalen Trainings-Workshops selbst vermitteln sollten.

Da sie bei der Steuerung von oftmals dynamischen Gruppenprozessen erfahrungsgemäß wenig Erfahrung besitzen, kann ein externer Facilitator in den Trainings-Workshops wertvolle Hilfestellung

leisten. Sein positiver Ansatz, die Stärken der Verkäufer zur Geltung zu bringen, kann er aber nur dann wirksam verfolgen, wenn er selbst schon einmal Verkaufsorganisationen geführt und den Druck der Zielerreichung am eigenen Leib gespürt hat.

Das Konzept des UNTERNEHMERVERKÄUFERS® und der skizzierte Veränderungsprozess haben sich auf breiter Basis bewährt, im Direktgeschäft bei der Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen, z. B. in der anspruchsvollen Gebäudetechnik, wie im Vertrieb von besonders preissensiblen Produkten über den Fachhandel.

Denn der entscheidende Vorteil des UNTERNEHMERVERKÄUFERS® seinen Kollegen gegenüber ist sein unternehmerisches Selbstverständnis als „Geschäftspartner seines Kunden“: Er hilft ihm, dessen Geschäft profitabel zu entwickeln – statt nur über Konditionen zu reden oder lediglich Beziehungspflege zu betreiben. Und genau darum geht es im gesteuerten Veränderungsprozess vom Repräsentanten zum UNTERNEHMERVERKÄUFER®. Dann lässt sich sein Erfolg nicht vermeiden.

Dr. Peter C. Ansoerge CMC/BDU ist Geschäftsführer der 1994 gegründeten Unternehmensberatung PCA Business Development GmbH, 91074 Herzogenaurach, mit dem Schwerpunkt Vertrieb und Marketing. Die national und international operativ tätigen Unternehmensberater und Trainer weisen sämtlich Führungserfahrung in der Industrie auf. Themen sind v.a. kurzfristige Umsatzsteigerung und Weiterentwicklung von Vertriebsorganisationen, Neuausrichtung und Restrukturierung von Geschäftsbereichen oder Unternehmen. ◀