

PCA Marketing Consultants

Vom Repräsentanten zum Unternehmer-Verkäufer

von Peter C. Ansorge

Im seit Jahren rückläufigen und durch massivem Verdrängungs- und teilweise ruinösen Preiswettbewerb gekennzeichneten Baustoffmarkt ist ein oft vernachlässigter Erfolgsfaktor von herausragender Bedeutung zur Stabilisierung der Marktposition: die Leistungsfähigkeit der eigenen Außendienstorganisation.

Außendienstorganisationen weisen in ihrer Leistungsfähigkeit häufig eine Spannweite von bis zu 40% auf zwischen schwächstem und leistungsstärkstem Außendienstmitarbeiter. Wie kann man dennoch in einem derart wettbewerbsintensiven und preisensiblen Umfeld wie dem Baustoffmarkt den Umsatz bei unveränderter Preisqualität stabilisieren, oder sogar noch steigern?

Die Antwort lautet: Indem man die Kollegen im Außendienst zu „Unternehmer-Verkäufern“ höherqualifiziert: zu eigenverantwortlichen Managern in ihren Gebieten. 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 Außendienstmitarbeiter, 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 Außendienstmitarbeiter besteht indessen darin, ständig darüber nachzudenken, wie sie ihr Geschäft möglichst erfolgreich betreiben können.

Durch welche Einstellung unterscheidet sich demnach der Leistungsträger „Unternehmer-Verkäufer“ von seinem weniger erfolgreichen Kollegen? Diese eigenmotivierten Verkäufer verstehen sich als unternehmerisch handelnde „Gebiets-Manager“, die eigenver-

antwortlich und konsequent die profitable Ausschöpfung des Umsatz-Potentials in ihren Gebieten betreiben.

Unternehmer-Verkäufer beantworten daher für sich ständig zwei gleichermaßen einfache aber grundlegende Fragen:

1. Welche attraktiven Kunden oder Objekte stellen meinen profitablen Umsatz im Gebiet kurz- und langfristig sicher?
2. Wie teile ich meine persönliche Arbeitszeit optimal auf diese für mich attraktiven Kunden oder Objekte auf?

Die notwendige Veränderung der Einstellungen und Arbeitsweisen von Außendienstmitarbeitern ist allerdings eines der anspruchsvollsten Vorhaben deswegen, weil sie ihren persönlichen Freiraum über alles schätzen und größten Wert legen auf die Beibehaltung ihres „individuellen Arbeitsstils“.

1. Gewinnung der Meinungsführer

Der erste Schritt im Veränderungsprozess besteht darin, die erfolgreichen und daher im Kollegenkreis besonders akzeptierten Außendienstmitarbeiter als Meinungsführer zu gewinnen und sie 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.

Erfahrungsgemäß lässt sich die Höherqualifizierung der Außendienstmitarbeiter zu „Unternehmer-Verkäufern“ am besten im Rahmen eines in den einzelnen Verkaufsregionen durchgeführ-



Dipl.-Kfm. Peter C. Ansorge, 54, ist Geschäftsführer der 1994 gegründeten Unternehmensberatung PCA Marketing Consultants GmbH, Herzogenaurach, mit dem Schwerpunkt Vertrieb und Marketing. Themen sind u. a. kurzfristige Umsatzsteigerung und Weiterentwicklung von Vertriebsorganisationen, Neuausrichtung und Sanierung von Geschäftsbereichen oder Unternehmen.

ten Intervall-Trainings von ca. sechs Monaten vermitteln.

Sorgfältig strukturierte, eintägige Trainings-Workshops mit gut vorbereiteten Themen aus dem Tagesgeschäft wechseln ab mit Phasen der Umsetzung, damit für jeden einzelnen Außendienstmitarbeiter sein persönlicher Nutzen in der konkreten Anwendung in der Tagesarbeit sichtbar wird.

In den Workshops werden unter Anleitung und in Gruppenarbeit wesentliche Themen aus dem Tagesgeschäft anhand von Fallbeispielen gemeinsam mit den Kollegen erarbeitet und die Ergebnisse diskutiert.

2. Wichtige Trainingsinhalte

So wird z. B. im Rahmen der „Kunden Entwicklung“ von den Außendienstmitarbeitern das bei ihren „attraktiven“ Kunden erreichbare Potential 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.

Dies setzt allerdings voraus, dass die „attraktiven“ Kunden anhand bestimmter Merkmale durch die Außendienstmitarbeiter selbst und objektiv identifiziert werden. Nichts ist so hinderlich für die Zielerreichung wie mehrere hundert Objekte, die alle gleichzeitig bearbeitet und verfolgt werden sollen. Ein weiteres bedeutendes Thema für das Training ist die professionelle „Gebiets Ausschöpfung“, d. h. insb. die Erarbeitung von Maßnahmen zur Identifikation und Gewinnung jener attraktiven Neukunden, die den profitablen Umsatz im Gebiet des Außendienstmitarbeiters kurz- und mittelfristig sicherstellen.

Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist es gemeinsam zu erarbeiten, welche Maßnahmen dem einzelnen Außendienstmitarbeiter selbst zur Gewinnung neuer oder zur Bindung seiner bestehenden Kunden zur Verfügung stehen. Von größter Bedeutung ist dabei die Kenntnis, welche Entscheider und vor allem welche Mit-Entscheider, letztere agieren meist zunächst nicht sichtbar im Hintergrund, die „entscheidende“ Rolle bei der Auftragsvergabe spielen.

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 Außendienstmitarbeiter im Sinne des „Train the trainer“ zu trainieren. Sie durchlaufen also denselben Überzeugungs- und Trainingsprozess wie die Außendienstmitarbeiter in ihren Verkaufsregionen. Dies ist deswegen wichtig, weil die regionalen Verkaufsleiter die skizzierten Trainingsinhalte ihren Außendienstmitarbeitern in regionalen Trainings-Workshops selbst vermitteln sollten. Da sie bei der Steuerung von oftmals dynamischen Gruppenprozessen erfahrungsgemäß wenig Erfahrung besitzen, kann ein externer Coach in den Trainings-Workshops wertvolle Hilfestellung leisten.

Das Konzept des Unternehmer-Verkäufers und der skizzierte Veränderungsprozess haben sich auf breiter Basis bewährt, im wettbewerbsintensiven Direktgeschäft, z. B. in der Bauzulieferindustrie oder im Ladenbau. Denn der entscheidende Vorteil des Unternehmer-Verkäufers seinen Kollegen gegenüber ist sein unternehmerisches Verständnis als Geschäftspartner seines Kunden: Er hilft ihm, statt nur über Konditionen zu reden oder Beziehungspflege zu betreiben, dessen Geschäft profitabel zu entwickeln. Und genau darum geht es im gesteuerten Veränderungsprozess vom Repräsentanten zum „Unternehmer-Verkäufer“. Dann lässt sich sein Erfolg nicht vermeiden. ■