

Einführung

Ist das Ihr erster Ratgeber zum Thema Führung im Vertrieb? Was hat Sie am Buchtitel »Sales Coaching: Wirksam führen im Vertrieb« angesprochen? War es eher das Wort »Wirksam« oder »Sales Coaching« oder der Begriff »Zukunft«?

Vielleicht klingt es für Sie wie ein Widerspruch, wenn man von Coaching als wirksames Führungsinstrument spricht.

Wir möchten in diesem Buch aufzeigen, dass

- es in Zukunft immer wichtiger wird, als Führungskraft im Vertrieb eine neue Form des Lernens zu fördern und hierfür die Rolle als Vertriebscoach in ihren Führungsalltag zu integrieren,
- es hierfür notwendig ist, sich und seine Rolle als Führungskraft im Vertrieb selbst zu hinterfragen und
- diese Form der Führung dann auch im Output, in der Vertriebsleistung nachhaltig wirksam wird.

Dabei werden wir Ihre Praxis widerspiegeln, indem wir immer wieder Beispiele aus dem Alltag einer Vertriebsführungskraft integrieren. Mit diesem Buch möchten wir Sie aber auch auf eine Reflexionsreise Ihrer eigenen Führungsrolle mitnehmen – dafür haben wir Übungen eingefügt, die Sie gerne durcharbeiten können, um Ihre eigenen Schlüsse zu ziehen.

Insofern ist es eines unserer Ziele, Sie, lieber Leser, liebe Leserin, als Autor und Autorin zu gewinnen, denn das Buch ist noch nicht fertig. Sie finden in diesem Buch viele Stellen, wo es darum geht, selbst zu reflektieren und auf die von uns gestellten Fragen eigene Antworten zu finden. Erst mit Ihren Antworten auf unsere Fragen ist dieses Buch am Ziel, zu Ihrem ganz persönlichen Buch zu werden.

Wir haben es im Text vorgezogen, vom Mitarbeiter, Leiter, Vorgesetzten etc. zu schreiben und nicht immer auch die weibliche Form ausdrücklich zu benennen. »Die Führungskraft« ist dann wieder weiblich – meint aber natürlich auch beide Geschlechter.

Wir hoffen, dass Sie uns das nachsehen können. Vor allem zweifeln Sie nicht an unserer Erfahrung, dass gerade weibliche Führungskräfte und Mitarbeiterinnen sehr gut und schnell mit den hier vorgestellten Coachingmethoden zurechtkommen und im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen oft weniger Probleme haben, Verbesserungsmöglichkeiten zu sehen, Kritik anzunehmen und Veränderungen vorzunehmen.

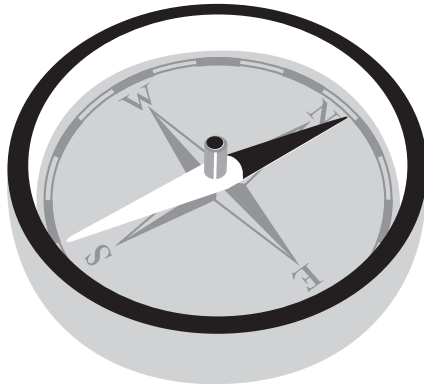
Wenn in Ihnen dann alternative Verhaltensoptionen langsam Gestalt annehmen, wenn sich für Sie eine Überzeugung einstellt, mit der Sie andere Wege im Vertrieb gehen wollen, wenn Sie eine oder mehrere Entscheidungen fällen, die Ihre Führungsrolle verändern, dann freuen wir uns mit Ihnen über dieses gemeinsam erstellte Buch.

Viel Freude damit!

Uwe Reusche und Klaus Kissel

Teil 1

*Trends im Vertrieb als Herausforderung –
Neue Lernmodelle im Vertrieb!*



Sales Coaching bedeutet für mich im Führungsalltag die vorhandenen Potenziale meiner Mitarbeiter gezielt zu fördern. Dadurch handeln Sie im Zeitverlauf immer eigenständiger und lösungsorientierter, auftretende Probleme werden selbstständig gelöst. Dies bedeutet für mich einen deutlichen Zeitgewinn für andere Aufgaben.

Die Beziehung zu meinen Mitarbeitern ist durch Sales Coaching noch partnerschaftlicher geworden. Durch das bessere Verständnis für die Situation des Einzelnen lassen sich Missverständnisse vermeiden und die Kommunikation erfolgt zielgerichteter. Dies steigert die Effizienz und macht langfristig erfolgreicher.

Stephan Zander (Vertriebsführungskraft im FMCG-Bereich)

Vertriebsführung der Gegenwart aus der Perspektive eines Mitarbeiters

Zu Beginn des Buches möchten wir bewusst einmal die Antwort eines Vertriebsmitarbeiters aus der Finanzdienstleistungsbranche wiedergeben, die aus unserer Sicht **nicht** nur für diese Branche einige der Kernprobleme gegenwärtiger Vertriebsführung aufdeckt.

Intervieweinstieg durch uns an den Vertriebsmitarbeiter: »Beschreiben Sie mir Ihre Erfahrungen mit Ihrem direkten Vorgesetzten!?«

Mitarbeiter: »Oh, ich habe da Glück. Wir werden gut informiert und er gibt sich wirklich Mühe. Er sagt uns, was wir machen müssen. Das steht ja fest und kommt von weiter oben. Zweimal im Jahr fahren wir auch gemeinsam zum Kunden – Live-Coaching. Das bringt aber nicht viel. Doch so ist es angeordnet. Er telefoniert dann meistens wegen all der anderen Arbeit, die doch auch noch zu tun ist.

Oh ja, da ist ja immer ne Menge zu erledigen: Geschäftsleitung, Zahlen, Statistiken etc. Da bleibt kaum Zeit zum Verschnaufen. Da gibt es ja auch weiter keine Unterstützung. Es ist wohl jeden Tag zu viel zu tun und alles hängt letztlich an ihm.

Eigentlich müssten wir uns aber auch mal um wichtige Themen kümmern. Da ist doch vieles, was sich verändert und worauf wir reagieren müssten. Die ganze Geschichte mit dem Internethandel, zum Beispiel. Die von der Vertriebsleitung wollen immer nur Mehr, Mehr.

Ich glaube wir müssten vieles anders machen! Sonst läuft bald noch mehr online und Beratung wird nicht mehr benötigt. Ist ja nur ein Beispiel. Aber ich habe Kinder, die sagen mir schon: Papa, hat euer Betrieb noch keine App, die man runterladen kann? Ich hab da ja selbst wenig Ahnung, aber vielleicht sollten wir da mal was machen, damit unsere Beratung wieder wichtiger genommen wird.«

Was davon hätte vielleicht auch Ihr Mitarbeiter gesagt? Was passt nicht? Wenn wir diese Aussage näher analysieren, können wir folgende Vermutungen zum Führungsverhalten anstellen:

- Die Vertriebsführungskraft dieses Mitarbeiters nutzt aktiv das Führungsinstrument der Zielvereinbarung, gibt jedoch hier eher die Ziele vor bzw. leitet diese weiter!
- Die Vertriebsführungskraft macht Coaching on the Job, weiß aber dieses Mittel nicht so zu nutzen, dass für den Mitarbeiter ein nachhaltiger Lerneffekt entsteht. Es entstehen eher Pflichtbesuche, die Kosten verursachen.
- Die Vertriebsführungskraft versinkt im operativen Führungsalltag und hat keine Zeit, mit den Mitarbeitern die Anforderungen der Zukunft zu reflektieren und neue Handlungsalternativen abzuleiten.
- Vorteilhaft: Die Vertriebsführungskraft hat einen guten Kontakt zu den Mitarbeitern. Das ist die ideale Grundlage für gute Führungsarbeit. Zumindest, wenn man die vorgenannten Probleme aktiv angeht!

Wir sind überzeugt, dass es in einem erfolgreichen Vertrieb, in dem man gemeinsam und kraftvoll den Weg in die Zukunft gestaltet, den Vertriebsführungskräften gelingen muss,

- **Ziele mit den Mitarbeitern motivierend zu vereinbaren,**
- **die Erreichung der Ziele mittels Sales Coaching gewinnbringend und »lernfördernd« zu begleiten und**
- **mit den Mitarbeitern die Herausforderungen der Zukunft zu reflektieren und diesen Weitblick für die Entwicklung der Mitarbeiter in der Gegenwart zu nutzen.**

Doch wie kann dies gelingen?

Warum ist der Blick in die Zukunft so wichtig?

Für die Zielerreichung, »Den Weg in die Zukunft gestalten«, sind in erster Linie Sie als Führungskraft gefragt. Es geht uns dabei darum, einen ersten Blick auf zukunftsweisende Trends zu wagen. Wohin geht die Reise der Gesellschaft und was hat das für Auswirkungen auf Sie als Führungskraft, auf Ihr Team und auf die Vertriebstätigkeit? Danach richten wir den Blick auf die sogenannten »weichen« Faktoren, die es braucht, diesen Weg zu gestalten:

Die Führung Ihrer eigenen Persönlichkeit durch Sie selbst und der adäquate Umgang mit Ihren Vertriebsmitarbeitern.

Starten wir den Weg in die Zukunft mit einen kurzen Blick aus der Vergangenheit ins Heute, speziell zum Thema Internet.

- 1995 kommt der erste Internetexplorer auf den Markt und AOL hatte 30.000 Testmitglieder.
- 1998 gibt es in Deutschland 7,3 Millionen Internetanschlüsse.
- Im Jahr 2000 gibt es über eine Milliarde Webseiten weltweit.
- 2002 ist Google die bedeutendste Suchmaschine mit 2,5 Milliarden indizierten Webseiten.

Und wie es weiterging, kennen wir nur allzu gut. Seit der Entstehung von Web 2.0, mit seiner Möglichkeit sich interaktiv auszutauschen, wachsen Facebook & Co. ins Unermessliche. Und mit unseren Smartphones sind wir heute überall erreichbar, ständig online. Unsere Freunde wissen, wo wir uns gerade aufhalten. Wir fahren nicht mehr in Bibliotheken oder falten Autokarten, sondern wir holen uns Themenfelder, Routenplaner, Nachrichten und Unterhaltung durch zwei, drei Klicks ins Büro, ins Auto, ins Straßencafe und, wenn wir krank sind, sogar ans Bett.

Gerade im Business hat sich die Reaktionszeit extrem verkürzt. Leser, die vor 1980 geboren wurden, können sich vielleicht noch an die »gute alte Zeit« erinnern, als man außer Dienst auch einfach »weg« war, als Feierabend, Wochenende und Urlaub wirklich freie Zeiten waren. Das ist gar nicht so lang her. Die Gesellschaft verändert sich. Wie schnell Menschen mobilisiert werden können, zeigte die Meldung über eine junge Frau, die ihre Geburtstags Einladung versehentlich nicht nur an ihre Freunde, sondern an alle Facebook-Mitglieder verschickte. Tausende von jungen Menschen reisten an, um bei der Party dabei zu sein. So schnell lassen sich heute Massen mobilisieren. Und wie sich das Web 2.0 in der Zukunft verändern wird, ist noch ungewiss. Vielleicht gibt es bald ein Web 3.0 mit Möglichkeiten, die wir uns heute so wenig vorstellen können, wie es 1980, 1990 nicht vorstellbar war, mit Schwärmen von Internetnutzern, um Diktatoren zu stürzen, Doktorarbeiten zu überprüfen oder Flashmobs zu organisieren.

Trends analysieren – der Blick in die Zukunft?

Wir leben in einer so schnelllebigen Zeit, dass es für viele »Zukunftsforscher« immer schwerer wird ein konkretes Bild von der Zukunft zu entwerfen. Vor Kurzem haben wir eine Buchrezension gelesen, Erscheinungsjahr 2011. Thema war: die Unternehmen im Social Media-Zeitalter. Der Buchkritiker lobt das Buch, erwähnt aber, dass die Zahlen aus dem Jahr 2010 heute schon veraltet seien.

Genau aus diesem Grund werden wir hier nicht mit Zahlen aufwarten. Wir wollen Sie eher einladen, mit uns gemeinsam Gedankenexperimente durchzuführen, wohin die Reise gehen und welche Auswirkungen dies auf den Vertrieb im »Hier und Jetzt« haben kann.

Kann man nun erforschen, was die Zukunft so bringt? Ja und Nein – einerseits gibt es Trends, die so eindeutig sind, dass man eine Aussage über die Zukunft treffen kann – sofern »nichts Gravierendes passiert«. Andererseits wird es schwierig, wenn wir eine mögliche Datierung anstreben. Die neuen Trends entstehen immer schneller, beschleunigen sich und werden genauso schnell wieder abgelöst.

Wer sind jetzt und voraussichtlich auch in nächster Zukunft die Treiber der neuen Trends? Sicherlich die Gesellschaft insgesamt. Aber vielleicht ist es speziell die sogenannte Generation Y, die »Digital Natives«. Sie ist die erste Altersgruppe, die mit Internet und dem Web 2.0 aufgewachsen ist und aufwächst. Diese Generation ist stark global orientiert, denn durch Facebook und Twitter, den Medien iPhone und iPad sowie allen anderen gleichwertigen Produkten, sind die Grenzen der eigenen Länder schon längst aufgelöst. Sie ist bestens vernetzt und technisch meist auf dem neuesten Stand. Der Spiegel schreibt in einer Online-Ausgabe vom 07. Juli 2011, dass diese Generation Y »wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee« sei. Wählerisch natürlich auch bei der Wahl des Arbeitgebers. Sie fragt mit großem Selbstbewusstsein und der heute möglichen virtuellen Vergleichbarkeit: »Was wird mir an dieser Stelle auf welche Weise geboten und wie wird geführt.« Wählerisch ist sie auch als Kunde, der sich immer sehr schnell virtuell informiert, bevor er einen Kauf tätigt. Hier kommen auf Sie als Vertriebsführungskraft zwei spannende Felder zu.

Nachfolgend stellen wir Ihnen eine Auswahl der Trends vor, von denen wir meinen, dass sie einen direkten und indirekten Einfluss auf den Vertrieb der Zukunft haben werden. Hierbei unterscheiden wir nicht nach Vertriebsformen, ob Sie nun z. B. weitere Händler im B2B oder einzelne Kunden oder Klienten im B2C ansprechen wollen. Viele der erwartbaren Trends haben Auswirkungen auf beide Bereiche. Ebenso wenig unterscheiden wir zwischen Megatrends und kurzfristigen Trends.

Vorab sind Sie als Autor/Autorin gefragt. Dieses Buch schreiben wir im Jahr 2012 – in welchem Jahr leben Sie gerade, wenn Sie diese Zeilen lesen? Bitte vergleichen Sie unsere Gedanken mit Ihrer Realität und beantworten Sie für sich parallel folgende Fragen:

Welche Trends sehe ich gerade, die einen Einfluss auf meine Vertriebstätigkeit/Markt haben oder bald haben können?

Welche Rezepte habe ich, um mich selbst, mein Unternehmen und mein Vertriebsteam auf diese Zukunft vorzubereiten?

Trend 1: Kommunikation und Meinungsbildung im Web

Früher wurden positive wie negative Nachrichten nur in einem kleinen oder engen persönlichen Kreis weitergetragen. War man in Unternehmerklubs, hatten negative oder positive Erlebnisse mit anderen Unternehmen durch die entsprechende Mundpropaganda große Auswirkungen auf den Absatz. Auch Presseberichte konnten sich als überaus schädlich – oder förderlich erweisen. Doch waren Meldungen oder Gerüchte, ob im kleinen Kreis oder auch in einer Zeitung, selten von so globaler Auswirkung, wie das heute möglich ist. Jeder und jede kann Erfahrungen mit Produkt, Unternehmen und Verkäufern immer schneller ins Web stellen.

Schauen Sie nur z. B. auf die Hotel- und Urlaubsportale, die davon leben, dass Kunden Reiseanbieter und Hotels bewerten. Immer mehr Menschen orientieren sich heute an Meinungen anderer Menschen in Internetportalen, wenn sie essen gehen wollen, einen Handwerker beauftragen, usf. Der schnelle Klick und schon haben wir viele Meinungen und Erfahrungen, die uns in unserer Entscheidung beeinflussen.

Vielleicht sind Sie der Meinung, es wird nichts so heiß gegessen, wie gekocht. Stellen Sie sich vor, Sie sind ein junger Mensch der sogenannten Generation Y und sind mit dem Internet aufgewachsen. Dann wäre sicher vieles für Sie selbstverständlich.

Denken wir noch etwas größer. Wer in der letzten Zeit die Nachrichten verfolgt hat – und wir schreiben heute das Jahr 2012 – der bemerkte, dass Regierungen über Onlineaktionen attackiert und gestützt werden können. Meist sind es junge Leute, die genau diese Medien nutzen, da sie ein fester Bestandteil ihrer Kultur und ihres Alltages sind. Wir brauchen sicherlich keine große Fantasie, um uns vorzustellen, dass dadurch eine Machtverschiebung hin zu den Bürgern und Kunden entstehen wird. Viele Unternehmen und Führungskräfte im Vertrieb haben noch keine Strategie, wie sie damit produktiv umgehen. »Der Kunde ist König« – dieser Spruch bekommt mehr und mehr Bedeutung, denn Kundenmeinungen im Web haben Machteinfluss!

Welche Einflüsse hat der Trend der Onlinekommunikation auf Ihren Vertrieb?

Trend 2: Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung im Westen, insgesamt aber kräftiges Wachstum der Weltbevölkerung (Geburtenboom in Entwicklungsländern)

Die negative Entwicklung der Geburtenrate und der immer älter werdenden Generation ist seit Längerem in Funk und Fernsehen zu verfolgen. Aus vielen Gesprächen mit Unternehmern hat sich schon herauskristallisiert, dass diese Themen an Brisanz gewonnen haben. Die Suche nach geeigneten Nachwuchskräften für Vertrieb und Führung hat einen Wettkampf unter den Unternehmen ausgelöst, der sich z. B. auf Personalmessen zeigt. Hier wird geworben, umworben und die Geschenke, die Unternehmen an geeignete Bewerber verteilen, werden immer mehr überboten – dabei nehmen die Bewerber diese als selbstverständlich an. Das Schrumpfen der Bevölkerung hat also direkte Auswirkungen auf den Ausbau Ihrer Vertriebsmannschaft. Gleichzeitig fehlen in naher Zukunft für manche Branchen vermehrt jüngere Kunden, speziell für die Unternehmen, die sich nur auf dem europäischen Markt bewegen.

Was heißt das speziell für den Vertrieb z. B. in Deutschland? Unserer Meinung nach werden in gewissen Branchen die gleiche Anzahl von Vertriebsmitarbeitern

einen immer kleiner werdenden Markt bedienen, die wenigen Jungen werden immer heißer umworben. Es stellt sich schon heute die Frage, welche Auswirkungen diese Trends auf Ihren Vertrieb haben und wie Sie sich, Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter auf diesen Trend vorbereiten. Welche Rezepte haben Ihre Vertriebsmitarbeiter, die Kunden zu begeistern und einen wirklichen Unterschied zur Konkurrenz vorzuweisen? Wie begleiten Sie als Führungskraft dabei Ihre Mitarbeiter auf diesem Weg in die Zukunft? Wie schaffen Sie persönlich den Unterschied in der Führung, dass die »Umworbenen« zukünftigen Mitarbeiter Sie entdecken und sich für Sie entscheiden?

Welche Einflüsse hat der Trend der Überalterung Westeuropas auf Ihren Vertrieb?

Trend 3: Absolute Transparenz – Preisvergleich

Suchmaschinen werden immer ausgefeilter. Ein besonderes Augenmerk gilt hier den Preissuchmaschinen. Schon heute müssen manche bekannten Elektronik-Discounter um ihre Vormachtstellung im Markt bangen, da immer mehr Kunden die Preise vergleichen und direkt im Internet bestellen. Manche lassen sich sogar vorher im Geschäft beraten. Danach bestellen sie im Internet. Ganz keck war ein Kunde, den wir beim Besuch eines Elektronikmarktes beobachtet haben. Er ließ sich beraten und sprach den Verkäufer auf den Preis an. Er erwähnte eine Preisvergleichsseite im Internet, um den Preis zu drücken – und der Verkäufer ging zu seinem Terminal und siehe da, die Seite war als Bookmark hinterlegt. Der Preis wurde für den Kunden heruntergesetzt.

Vielleicht passiert ein Preisvergleich sogar parallel zum Kundengespräch. Stellen Sie sich vor, Ihre Mitarbeiterin, Frau Meier, Versicherungsverkäuferin, besucht junge Kunden. Beim Gespräch legt ihr Kunde einen Tablet-PC auf den Verhandlungstisch und überprüft zeitgleich die Aussagen im Internet. Dabei konfrontiert er Ihre Verkäuferin mit Preisvergleichen und Statements zu den Produkten!

Eigentlich ein verrückter Gedanke, denn die Frage steht im Raum, warum diese jungen Menschen überhaupt noch mit einem Versicherungsagenten reden sollten und wollen? Sie merken, die Preissensibilität hat gerade erst angefangen. Vor Kurzem haben wir ein App entdeckt, mit dem man Preise im Supermarkt vergleichen kann. Man hält sein Smart-Phone einfach an den Strichcode und schon erhält man einen Preisvergleich – und das ist erst der Anfang. Im Großhandel sind ähnliche

Trends erkennbar. Allein das Ausschreibungen schon über spezielle Plattformen gesteuert werden und man gar keinen Kontakt mehr zum Anbieter erhält, sondern anonymisiert sein Angebot abgibt, macht Verkaufen immer komplexer und verlangt von uns neue Fähigkeiten. Sind Ihre Verkaufsmitarbeiter und Sie als Führungskraft dafür schon gewappnet? Haben Sie Rezepte, dem entgegenzutreten bzw. dabei mitzuhalten?

Welche Einflüsse hat der Trend der schnell verfügbaren Vergleichbarkeit von Qualität und Preis auf Ihren Vertrieb?

Trend 4: Werteorientierung und Nachhaltigkeit

Die wachsende Werteorientierung in der jetzt kommenden Gesellschaft ist kaum noch aufzuhalten.

Neue Zertifizierungsvorhaben, die nachhaltiges Handeln in den Mittelpunkt der Zertifikatserteilung stellen, werden im Markt immer wichtiger. Im Firmenkundenvertrieb müssen immer mehr Zulieferer Fragen beantworten, wie zum Beispiel: »Was unternehmen Sie in punkto sozialer Nachhaltigkeit?« Ein Beispiel, auf das wir durch einen Kunden aus dem Bereich Nahrungsmittel gekommen sind, ist die Organisation »Foodwatch«, die »Essensretter« von Thilo Bode.

»Foodwatch« und ähnliche Organisationen weltweit gewinnen für die Nahrungsmittelindustrie an Bedeutung – aber nicht im positiven Sinn, da sie von den Verbrauchern zunehmend beachtet werden.

Foodwatch wacht darüber, ob die Werbeversprechen sich auch in den Produkten wiederfinden. Einmal im Jahr wird die größte Werbelüge prämiert – eine lang anhaltende Schmach für die Produzenten – und die Kunden reagieren schnell. Belegen wir dies mit einem Beispiel aus dem Jahr 2011: der »Fruchtiger«, ein zuckerhaltiges Fruchtsaftgetränk voll mit Aromastoffen, wurde von Foodwatch wegen seiner irreführenden Werbung (Gesund für Kinder) öffentlich kritisiert. Hierbei setzt Foodwatch auf die Methode Öffentlichkeitsarbeit. Ziel ist, dass viele Verbraucher die von Foodwatch vorgefertigten Protestmails an die Verantwortlichen des Unternehmens schreiben und ihren Unmut kundtun können. Eine Welle großer Entrüstung brach über das Unternehmen herein, sodass der Hersteller schnell die Rezeptur des Fruchttigers geändert und das Getränk ohne Zucker und

mit echten Früchten angeboten hat. Das Unternehmen hat es hier verstanden, schnell und offensiv zu reagieren.

Der Zulauf bei Foodwatch & Co. wird immer größer. Das liegt unserer Meinung nach daran, dass Werte wie Vertrauen und Ehrlichkeit mittlerweile von vielen in unserer Gesellschaft viel stärker gewichtet werden, als zum Beispiel der Preis. Wie stark punkten Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter bei dem Thema Vertrauen und Nachhaltigkeit? Ist Ihr Vertrieb darauf vorbereitet?

Welche Einflüsse hat der Trend zu den Werten Ehrlichkeit, Nachhaltigkeit und Gesundheit auf Ihren Vertrieb?

Trend 5: Internet als Konkurrenz oder Chance?

Ist das Internet nun für Sie und Ihr Vertriebsteam eine Konkurrenz, über die man gerne lästert und vor der man Angst hat? Oder sehen Sie das Internet mit Web 2.0 und seinen Möglichkeiten eher als Chance?

Wenn wir Vertriebsteams begleiten, hören wir immer wieder Stimmen, die bei Internetvergleichen eher nach Hilfe suchen oder wie gelähmt verharren.

Angebotsvergleiche gab es im Vertrieb aber schon immer und es wird sie auch weiterhin geben. Kunden haben sich auch früher oft mehrere Angebote eingeholt und verglichen. Das ist nicht neu. Neu sind nur die Geschwindigkeit und die globale Vergleichbarkeit bei der Suche nach dem günstigsten Preis. Schauen wir doch einmal auf die Chancen des Internets. Inwieweit kennen Ihre Vertriebsmitarbeiter die Internetkonkurrenz?

Bei einer Veranstaltung rund um das Thema Vertrieb sprachen wir mit Führungskräften über das Thema Preisvergleich im Internet. Sie erwähnten, dass ihre Mitarbeiter in den Service- und Call-Centern in eine Art Schockstarre verfallen, wenn Kunden Angebote z. B. über Check 24 mitbringen. Das Schimpfen war groß auf das eigene Unternehmen. Warum kann man denn die Preise nicht heruntersetzen? Erschwert wurde dies dadurch, dass die eigene Firma in dieser Zeit ihren Vorständen auch mehr Geld ausbezahlt hatte.

Das Internet mit seiner Transparenz, immer und fast überall Informationen zu generieren, wurde als Konkurrenz gesehen, gar verdammt. Diese Antipathie in Bezug auf Vergleiche und schnelle Information spürten auch die Kunden, die doch nur das getan hatten, was ein aufmerksamer Käufer tut, sich über das mögliche Produkt gut zu informieren. Der stumm-saure Mitarbeiter kann dem Kunden nicht das bieten, was anderswo möglich ist. Dabei ist ja immer noch nicht gesagt, dass der Preis das alleinige Entscheidungskriterium der Kunden ist. Der Kunde, der vielleicht sogar einen gewissen Mehrpreis bezahlt hätte, um beim Händler seines Vertrauens den gewohnten Service und die Beratung zu erhalten, fühlt sich mit dieser Haltung des Gegenübers unwohl und meidet in der Zukunft vielleicht sogar den Kontakt. Er bestellt möglicherweise das nächste Mal gleich online.

Schauen wir nun auch einmal auf die Reaktionen des Unternehmens. In großer Aktivität begann die Marketingabteilung die Mitarbeiter mit vielen Informationen zu versorgen. Letztlich war der Tenor dieser Schreiben: Gute Qualität darf mehr Geld kosten. Fast täglich gab es neue Schreiben, die aber von den Mitarbeitern immer wieder mit der gleichen Argumentation »wir sind zu teuer« abgetan wurde. In das gleiche Horn stießen die Führungskräfte. Mit vielen Reden, fast schon ein Überreden, mit hoher Kraftanstrengung versuchte man die Mitarbeiter auf Kurs zu bringen. Man gab Formulierungen vor, zeigte noch einmal auf, was der Kunde alles für sein Geld bekommen würde, aber nichts half. Warum? Weil sich im Inneren der Mitarbeiter der Satz bildete, »Der Kunde hat ja recht – ich mache es doch bei meinen Einkäufen in anderen Sparten genauso!«. Je mehr die Mitarbeiter für eine Reduzierung und Anpassung der Preise an die Onlinekonkurrenz eintraten, desto hektischer wurden weitere Infos gegeben.

Wie würden Sie in solch einem Fall als Vertriebsführungskraft Ihr Team wieder ins Boot holen? Was wären Ihre Aktivitäten?

Erst als man die innere Überzeugung der Mitarbeiter, »Die Kunden haben ja recht«, angehört und die Welt aus der Sichtweise der Mitarbeiter gesehen hatte, fühlten sich die Mitarbeiter verstanden und bereit weitere strategische Schritte mit der Unternehmensleitung zu entwickeln und zu gehen. Dann erst konnten wir mit einer detaillierten Analyse der Angebote der Konkurrenz beginnen. Wir recherchierten und analysierten im Web die Vor- und Nachteile der billigen Konkurrenz und entwickelten gemeinsam eine tragfähige Argumentation. In der nun hergestellten gegenseitigen Achtung der Positionen konnten die erarbeiteten Argumente, warum es sich für den Kunden lohnt, nicht zu dem billigen Jakob zu gehen, bei

den Mitarbeitern auf fruchtbaren Boden fallen. Das Internet wurde nun als Chance bewertet.

Wie hatte das Unternehmen den »Dreh« geschafft? Das zentrale Element der neu gefundenen Ebene der Zusammenarbeit war, dass man mit den Einwänden der Mitarbeiter gegangen war und nicht dagegen. Man hatte sich ihrer Sorgen angenommen, die Mitarbeiter fühlten sich verstanden und akzeptiert. Dann konnte aktiv der nächste Schritt getan werden, bei der Lösungsfindung die Mitarbeiter aktiv einzubinden, d. h. man ging den Weg, aus den Betroffenen Beteiligte zu machen. Viele Ideen und Argumente wurden geboren. Nicht alle kamen letztlich zum Einsatz, aber die Argumente, die aktiv umgesetzt wurden, wurden von allen Beteiligten mit großer Klarheit, Kraft und Stolz dem Kunden präsentiert. Manchmal waren die Argumente sogar die gleichen, wie in den vorausgegangenen Papieren der Marketingabteilung. Aber jetzt kamen sie aus den Mündern und den Herzen der Mitarbeiter und hatten plötzlich die Kraft zum Fliegen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Unternehmen dieses Problem nur bewältigen konnte, indem es sich von der Inputvariante (»wir wissen, was Ihr zu sagen habt ...«) löste und sich dem Outcome (»stellt euch selbst der Herausforderung und erarbeitet Lösungen«) widmete. Dadurch wurde das »Teufelszeug« Internet zum Freund und Helfer.

Der alte Spruch:

**»Ob du etwas als Chance siehst oder als Bedrohung,
du wirst immer Recht behalten«**

wird sicher auch in der Zukunft gelten.

Wie beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Probleme, die sich z. B. durch das Internet stellen, mit ein. Sind diese am Zustandekommen der Unternehmensstrategie aktiv beteiligt?
