

Warum verkauft sich das denn nicht...?

Die Frage nach dem (ausbleibenden) Verkaufserfolg ist wohl die, welche die Verantwortlichen im Unternehmen am ehesten um den Schlaf bringt. Auch das beste Produkt oder die herausragendste Dienstleistung verkaufen sich eben *nicht* von alleine, sondern sie müssen verkauft werden.

Was dazu nötig ist? Eine gute Vertriebsorganisation und vor allem kompetente Vertriebsmitarbeiter.

Defizite in der Leistung von Vertriebsmitarbeitern aus Sicht der Kunden



Woran es den Vertriebsmitarbeitern vor allem noch mangelt, wird schnell klar, wenn man sich bei den (potenziellen) Kunden der Unternehmen umhört:

„Verkäufer hören häufig nicht gut genug zu. Sie reden einfach zu viel und stellen nicht die richtigen Fragen“, beschwerte sich ein Kunde“¹

„Vielen Verkäufern mangelt es an Empathie. Die meisten Verkäufer können sich nicht in die Lage des Kunden versetzen und bieten dann

Produkte an, die ich gar nicht brauche“², so ein anderer Kunde.

Empathie, Zuhören, Fragen stellen, auf den Anderen eingehen, seine Bedürfnisse erkennen und analysieren – all dies sind soziale Kompetenzen, und genau daran mangelt es auch fachlich bestens ausgebildeten Verkäufern ganz oft.

Auch André Habegger, Vertriebsspezialist, Personalentwickler und Trainer aus der Schweiz bestätigt dies: „Meines Erachtens gehört das Verkaufen zu den anforderungsreichsten Tätigkeiten. Der Verkäufer muss nicht nur etwas von seinen Produkten oder Serviceleistungen verstehen – *er muss vor allem etwas von Menschen verstehen*. Davon, wie Menschen Entscheidungsgrundlagen schaffen und letztlich Entscheide treffen. Er muss etwas über deren innere Denk-, Fühl- und Handlungsprozesse verstehen. Dazu muss er sich in die „Welt“ des Gegenübers einfühlen, kommunikative Regeln und Gesetze kennen und beherrschen. Denn: „Verkaufen heißt, den Kunden darin zu unterstützen, die richtigen Entscheide zu treffen, einen Beitrag zu seinem Wachstum zu leisten und dabei Win-Win-Situationen zu schaffen. Glücklicherweise haben sich die Verkaufstrainings gewandelt. Wenn vor Jahren der Fertigkeitendruck und das rezeptive Vorgehen im Vordergrund standen,

¹ Zitiert aus der „Business-to-Business Sellingstudie 2009“, die von der Infoteam Sales Process Consulting AG, Kloten-Zürich, und dem FAZ-Institut, Frankfurt, herausgegeben wird.

Quelle: wirtschaft + weiterbildung 05_2009 S. 18

² Ebd.

geht es heute mehr und mehr um Themen wie hohe persönliche und soziale Kompetenz." ³

Umso erstaunlicher, dass nicht schon längst mehr in den Unternehmen getan wird, um diese Missstände zu beheben!

Denn: *Es kann etwas getan werden!* Und es *muss* etwas getan werden. Gerade heute in den wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann es sich kein Unternehmen ernsthaft erlauben, beim Vertrieb freiwillig nur „mit halber Kraft“ zu arbeiten und gewisse Missstände einfach als gegeben hinzunehmen, nur weil man sich an diese Unzulänglichkeiten längst stillschweigend gewöhnt hat. In Zeiten der globalen Wirtschaftskrise kann es sich kein Unternehmen leisten, hier Fehler zu machen.

Wie kann man vorgehen?



Der erste Schritt für die gezielte Verbesserung der sozialen Kompetenzen der Vertriebsmannschaft ist die genaue Analyse des Status Quo: Wo „hakt“ es derzeit noch? Wo kann jeder Einzelne sich noch verbessern? Wo ist sein Engpass?

Diese Fragen lassen sich mit Hilfe der Potenzialmessverfahren DNLA – The Discovery of Natural Latent Abilities beantworten.

Für Vertriebsmitarbeiter werden dabei 2 spezielle DNLA-Module eingesetzt: DNLA ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz und DNLA VKP – verkäuferisches Potenzial. Zunächst werden den Teilnehmern leicht verständliche, auf den Arbeitsalltag von Verkäufern und Vertriebsmitarbeitern bezogene Fragen gestellt. Diese werden am PC beantwortet. Anschließend werden die Daten positionsgenau mit einem Anforderungsprofil und mit den Antworten der jeweils erfolgreichsten Verkäufer in einem Bereich gespiegelt.

So entstehen objektive und ausführliche Gutachten, die Auskunft über den Stand der sozialen Kompetenzen und verkäuferischen Potenziale eines Vertriebsmitarbeiters geben. Diese beiden Bereiche – grundlegende soziale Kompetenzen und ausgeprägtes verkäuferisches Potenzial – sind es, die über Erfolg oder Misserfolg eines Verkäufers entscheiden.

Individuelle Stärken, aber auch die Problemfelder, wie der im Eingangsbeispiel geschilderte Mangel an Empathie oder das fehlende Eingehen auf die Wünsche des Kunden werden so aufgedeckt. Was aber noch wichtiger ist: Nicht nur die Probleme selbst, auch die *Problemursachen* – und die können sehr komplex und von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sein – kommen ans Licht!

³ A. Habegger, Geschäftsführer der André Habegger und Partner AG, Udligenswil, Schweiz, in „Die vier „Geheimnisse“ erfolgreicher Verkäufer“ *erschienen in* „Organisator – das Magazin für KMU“, Nr.12/04, S. 12 – 14.

Die Gutachten können ihre volle Wirkung dann entfalten, wenn sie eingehend mit dem Teilnehmer *und* seinem Vorgesetzten besprochen werden. Erst dadurch wird herausgefunden, *warum* in den Bereichen mit schwächer ausgeprägten Potenzialen Defizite vorliegen und wo diese herkommen. In diesen Gesprächen wird zudem direkt eine individuelle Lösungsstrategie für die vorliegenden Probleme vereinbart und in einem Handlungsplan festgehalten.

Die Fortschritte durch diese vereinbarten Förder- und Entwicklungsmaßnahmen werden dann durch einen neuen Gutachtenzyklus innerhalb eines vorher festgelegten Zeitraums von 6 – 12 Monaten gemessen und quantifiziert.

Zeigt sich, dass manche Probleme hartnäckig fortbestehen, kann mit stärkeren Maßnahmen gegengesteuert werden. Wenn neue Problemfelder entstehen und durch den Kontrollzyklus beim DNLA-Verfahren frühzeitig erkannt werden, kann rechtzeitig und präventiv gehandelt werden.

Hier wird also ein strukturierter Entwicklungsprozess in Gang gesetzt, von dem das Unternehmen und die teilnehmenden Mitarbeiter gleich zweifach profitieren. Einerseits wirken die direkt aus den Gutachten und den Auswertungsgesprächen abgeleiteten Entwicklungsmaßnahmen unmittelbar und machen sich sehr schnell in konkreten Veränderungen und Fortschritten bemerkbar. Darüber hinaus wird aber nicht nur ein kurzfristig wirkender Impuls gegeben, sondern eine Entwicklung in Gang gesetzt, die nachhaltigen Potenzialaufbau bewirkt und absichert.

Welche positiven Wirkungen kann man erwarten?

Ein wichtiger Effekt der Analysen ist allein schon, dass man die eigenen Defizite im verkäuferischen Bereich objektiv vor Augen geführt bekommt und zur selbstkritischen Reflektion über die eigenen Vorgehensweisen und über die eigene Person angeregt wird.

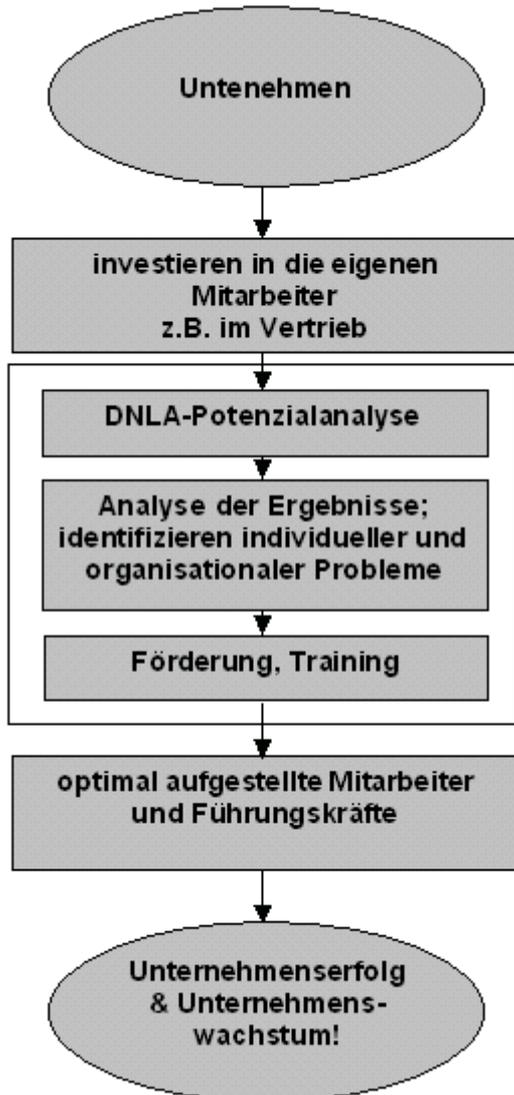
Denn „Lernen kann nur, wer die Gründe für seinen Erfolg oder Misserfolg kennt. Die Befragung der Anbieter zeigt jedoch, dass diese erstens nicht selbstkritisch genug sind, und zweitens ihre Erfahrungen aus vergangenen Verkaufsprozessen nur unzureichend für die eigene Weiterentwicklung nutzen. Verkäufer tun sich sehr schwer mit der kritischen Betrachtung der eigenen Leistungen.“⁴ Hier leistet DNLA als objektives und neutrales Tool unschätzbare Dienste.



Der Vorgesetzte – in der Regel der Vertriebsleiter - wird dabei nicht gezwungen, seine - möglicherweise als überzogene oder als persönlich motivierte – Kritik am eigenen Verkaufsteam zu äußern. Der Mitarbeiter selbst erlebt, dass die „Schwächen“, die ihm aufgezeigt werden nichts sind, was er verstecken muss und wofür er womöglich sogar bestraft wird. Im Gegenteil: Der Mitarbeiter sollte nun gezielte Unterstützung vom Unternehmen bekommen, ja sogar erwarten. So wird er fachlich und persönlich vorangebracht.

⁴ Quelle: wirtschaft + weiterbildung 05_2009 S. 21

Diese professionelle Betreuung erleben die Mitarbeiter als eine gute Hilfestellung. Die Vertriebsmitarbeiter merken, dass das Unternehmen sich um sie kümmert und dass sie vom Unternehmen geschätzt und geachtet werden. Die DNLA-Analysen werden so zur großen Chance: Für jeden Vertriebsmitarbeiter und für das gesamte Unternehmen!



In den nächsten Monaten wird sich zeigen, welche Unternehmen in der Lage sind, die anhaltende Wirtschaftskrise als Chance zu nutzen und gestärkt aus ihr hervorzugehen und welche Unternehmen an dieser Aufgabe scheitern werden.

Die Unternehmen, die jetzt nur abwarten, sparen und alle Investitionen zurückfahren, werden zu den Verlierern der derzeitigen Umwälzungen zählen.

Diejenigen aber, die vorbereitet sind und die jetzt handeln und in die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter investieren, werden schon heute sehr gut aufgestellt sein, und später, wenn die allgemeine Konjunktur wieder anzieht, wachsen und vom nächsten Aufschwung überproportional profitieren. Nur die, die jetzt in ihr wichtigstes Kapital - in die eigenen Mitarbeiter! - investieren, und nur die Unternehmen, die sich *jetzt* optimal aufstellen, indem sie Mitarbeiter und Führungskräfte in allen Schlüsselpositionen fit machen für den verschärften Wettbewerb werden gestärkt in die Zukunft gehen und weiter wachsen.