

Michael Schnaubelt

ist BDVT geprüfter Trainer, Berater und Inhaber der Agentur MICK in Friedberg (E-Mail: mick@mick-dieagentur.com).

Vertriebsleiter

Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter muss gefördert werden

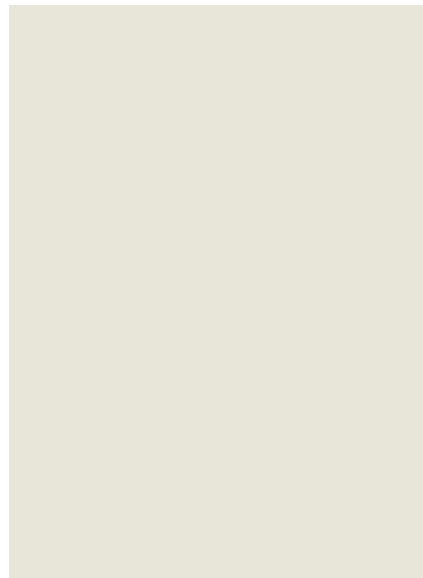
In kaum einem anderen Unternehmensbereich ist der Veränderungsdruck so hoch wie im Vertrieb. Trotz des wirtschaftlichen Strukturwandels und der lahmen Konjunktur sollen die Umsätze zumindest gehalten, die Produktivität jedoch erhöht werden. Vorschläge zur Effizienzsteigerung liegen auf dem Tisch oder sind in der Realisationsphase. Häufig wird jedoch nicht daran gedacht, zunächst einmal die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter sicherzustellen.

Derzeit ist wohl so gut wie jedes Unternehmen kreativ auf der Suche nach innovativen Wegen, die kurzfristig zu Umsatzsteigerungen führen, zugleich aber auch mittel- und langfristig Wettbewerbsfähigkeit sichern. Wie die Politik stehen die Unternehmen, vor allem aber ihre Vertriebsabteilungen vor der Herausforderung, Reformen bzw. Veränderungen in einem Klima erfolgreich durchzuführen, in dem die Bürger und die Kunden auf den Cent achten und Angst vor jeder Veränderung haben.

Diese Angst beherrscht allerdings auch die Köpfe vieler Verkäufer. Ob es um die Erschließung neuer Märkte, ein modernes Vergütungssystem im Innen- und Außendienst oder eine Vertriebsoffensive in Richtung „Kundenfreundlichkeit“ geht, die Mitarbeiter misstrauen oft diesen Initiativen und werden von der Befürchtung blockiert, die Veränderung gehe zu ihren Lasten. Wie können Vertriebsführungskräfte in dieser Situation die Veränderungsbereitschaft ihrer Verkäufer unterstützen, so dass sie zur kontinuierlichen, kreativen Veränderung und Anpassung an die sich ständig wandelnden Gegebenheiten des Marktes fähig sind?

Der Vertriebsleiter als Sachwalter der Veränderung

Das Problem dabei ist, dass die organisatorischen Strukturen in den Unternehmen zur Erhaltung des Status-quo tendieren. Was sich in der Vergangenheit bewährt hat, muss man ja nicht ändern. Und mit diesem „man“ ist der zweite Aspekt des Problems genannt, nämlich die Menschen bzw. die Mitarbeiter, die das Veränderungstempo nicht mitgehen wollen oder können.



Unser genetischer „Bauplan“ hat sich in den letzten Jahrhunderten kaum geändert, und dies mag ein Grund dafür sein, warum viele nicht flexibel genug sind, die Konsequenzen aus den neuen Umfeldbedingungen und dem unleugbaren Veränderungsdruck zu ziehen. Wenig innovativ und kreativ sind die Begründungen, warum man doch lieber die Finger von der Veränderung lassen sollte: „Das haben wir schon immer so gemacht“, „Das klappt doch nie“ und „Veränderung ja – aber bitte nicht bei mir und in meinem Bereich“.

Hilfe verspricht das „Changemanagement“, durch das Veränderungsprozesse auf der Unternehmens- und der persönlichen Ebene geplant und durchgeführt werden. Changemanagement braucht jedoch einen Akteur, einen „Vollstrecker“, einen „Change Agent“,

etwa den Vertriebsleiter, der sich zum Motor der Veränderungsbereitschaft macht, oder eine andere Führungskraft, die vorübergehend die strategische Aufgabe übernimmt, den Boden für notwendige Veränderungsprozesse zu bereiten. Zu den Aufgaben des Change Agents gehört es, in Workshops, Teamsitzungen und Einzelgesprächen als Mentor des Neuen und der Veränderung die Beharrungskräfte zu überwinden und die Veränderungsbereitschaft zu fördern.

Erfolgslebnisse betonen

Dazu rückt der Vertriebsleiter gelungene Veränderungsprozesse in den Vordergrund und sorgt für Erfolgserlebnisse. In einem „Erfolgsmeeting“ thematisiert er, was in den letzten vier Wochen funktioniert hat. Im Vorfeld des Meetings bittet er jeden Verkäufer, einen kurzen „Erfahrungsbericht“ vorzubereiten. Sie erzählen dann von Mut machenden Erlebnissen. Dazu gehören Abschlüsse, positive Kundenäußerungen und Weiterempfehlungen durch zufriedene Kunden. Der Vertriebsleiter übernimmt die Rolle des Moderators und protokolliert die Quintessenz der Berichte auf dem Flipchart oder der Pinnwand.

Danach wird jeder Punkt vom Plenum unter dem Aspekt diskutiert: „Kann ich die Erfahrungen des Kollegen für meine eigene Akquisition und Verkaufstätigkeit nutzen, und sind seine Erfahrungen auf meinen Bereich übertragbar?“ Auf diese Weise konzentriert sich das gesamte Team auf fördernde Verkaufssituationen. Der Glaube an die eigenen Fähigkeiten wird gestärkt, und jeder kann von den erfolgsfördernden Erlebnissen der Kollegen profitieren.

Lob und Anerkennung sind die wichtigsten Instrumente des Change Agents. Auch kleinere Fortschritte im Veränderungsprozess sollten anerkannt werden. Dazu können eventuell auch materielle Anreizsysteme dienen. In Einzelgesprächen verdeutlicht er zudem die Notwendigkeit des Changeprozesses, beschreibt die positiven Folgen für das Unternehmen, die Abteilung, den einzelnen Mitarbeiter und den Kunden, der im Idealfall als Nutznießer der Veränderung Vertrauen zum Verkäufer aufbaut und bei ihm kauft. Unterstützung erhält der Prozess durch einen monatlich erscheinenden Newsletter und Erfahrungsberichte im Intranet, in denen Erfolgsgeschichten zum Veränderungsprozess dargeboten werden.

Umsetzungserfolge initiieren

Die meisten Unternehmen treiben Veränderungsprozesse durch begleitende Trainingsmaßnahmen voran, denn oft ist es notwendig, die Mitarbeiter Zusatzqualifikationen erwerben oder Fähigkeiten erweitern zu lassen. Gerade bei der Übertragung neu erworbener Kenntnisse an den Arbeitsplatz sorgt positives Feedback für die Stabilisierung der Veränderungsbereitschaft.

Der Vertriebsleiter sollte daher seinen Verkäufern vor allem Trainings anbieten, die nach der Intervallmethode aufgebaut sind. Denn ein Intervalltraining bietet den Verkäufern die Möglichkeit, die in einem Intervall erworbenen Kompetenzen direkt und messbar umzusetzen. Der Change Agent gibt schließlich unmittelbares Feedback und anerkennt den gelungenen Transfer. Das ist nach jedem Intervall möglich.

Wenn die Umsetzung nicht so gut klappt, kann er die Rückschläge als notwendige Begleitmusik jeder wirklich innovativen Veränderung interpretieren. Natürlich muss der Finger notfalls in die schmerzende Wunde gelegt werden, wenn es beispielsweise um fahrlässige oder gar schuldhaftes Versäumnisse des Verkäufers geht. Alles in rosaroten Farben zu malen, wirkt jedoch kontraproduktiv. Wo immer möglich und legitim, sollte sich der Vertriebsleiter auf die positiven Aspekte konzentrieren. Dafür spricht die menschliche Psyche.

Rein in die Positivspirale

Veränderungen auf der organisatorischen und persönlichen Ebene lassen sich nicht im Eiltempo durchsetzen, bedingen sie doch

das Aufbrechen eingeschliffener Handlungs- und Denkmuster sowie die Verabschiedung bisheriger Verhaltensweisen. Zudem muss individuell auf den einzelnen Verkäufer eingegangen werden.

Während der eine die Veränderung primär als Chance zur Weiterentwicklung interpretiert, sieht der andere vor allem die möglichen Gefahren und Risiken. Die zweite Gruppe ist erfahrungsgemäß aber die größere ist.

Die meisten Menschen entwickeln bei Veränderungen zunächst unangenehme Gefühle. Sie fürchten sich vor dem Unbekannten, empfinden die Situation als Belastung. In ihrem Gefühlshaushalt gewinnen hemmende Ängste die Oberhand. Nehmen wir als Beispiel das Vorhaben, Service und Beratung kundenfreundlicher zu gestalten. Dazu entwirft die Vertriebsleitung für den Außendienst einen neuen Gesprächsleitfaden, der der Neukundenansprache dient.

Vorsichtiger Menschen reagieren darauf schnell mit verhängnisvollen Frage: „Bestimmt gibt es Anlaufschwierigkeiten. Mein Umsatz wird sinken – und die Zeiten sind ohnehin schwer genug.“ Die Folge ist eine emotionale Blockade, die sich in Äußerungen niederschlägt wie „Das schaffe ich sowieso nicht!“

In dieser Situation erinnert sich der Verkäufer an Verkaufsmisserfolge, um seine Einstellung im Nachhinein zu legitimieren. Dadurch setzt er eine innere Negativspirale in Gang. Wer aber mit dieser Problemerkennung ins Kundengespräch geht, kann sein Verkaufspotenzial einfach nicht voll und ganz entfalten. Denn er hat sich selbst bereits unmissverständlich „klar gemacht“, dass das Verkaufsgespräch scheitern muss. Und so kommt es dann meistens auch. Falls zuvor ein Rest Veränderungsbereitschaft vorhanden war, ist sie nun vollends aufgebraucht.

Doch das Prinzip funktioniert auch umgekehrt. Möglich ist durchaus, dass sich Verkäufer bewusst einer Positiv-Spirale aussetzen und den Glauben an die eigenen Fähigkeiten wiederzugewinnen. Die Initialzündung für Veränderungsbereitschaft beginnt im eigenen Kopf. Notwendig ist jene bereits erwähnte Konzentration auf Situationen, in denen vergleichbare Herausforderungen bewältigt worden sind.

Am Beispiel „Gesprächsleitfaden“ lässt sich das gut nachvollziehen. Nehmen wir an, ein Verkäufer geht an die Umsetzung des Gesprächsleitfadens mit der Erwartungshaltung, die Aufgabe zu bewältigen. Schließlich

konnte er in der Vergangenheit auch seine Terminvereinbarungsquote erhöhen und hat es geschafft, die neue computergestützte Kunden-Potenzial-Analyse erfolgreich einzusetzen, was ihm auch sein Vertriebsleiter bestätigt. Wahrscheinlich verwendet er nun seine Potenziale und Fähigkeiten ganz darauf, das Gespräch voller Elan zu gestalten.

Mag es nicht immer alles wie geplant laufen und noch Sand im Getriebe sein. Oder es mag noch Stolpersteine geben. Wichtig ist, dass der Verkäufer gespannt ist auf das Ergebnis des Kundengesprächs und neugierig, ob der Gesprächsleitfaden den Praxistest besteht. Er sieht mit dieser Einstellung, ob sich das neue Instrument bewährt, oder der Verlauf des Kundengesprächs weist ihn auf Schwachpunkte hin, an denen er noch arbeiten muss.

Überzeugtes Ja zum Wandel

Ist das nur plattes positives Denken? Keineswegs, vielmehr geht es hier um die Konzentration der Menschen auf ihre Fähigkeiten, die Stärkung des Glaubens an sich selbst und die Beseitigung mentaler Blockaden. Wenn der Verkäufer glaubt, dass er „es“ kann, wird er die Energie aufbringen, sich dem Unbekannten und Neuen zu stellen, und die Veränderung als eine Herausforderung annehmen, der er sich stellen möchte. Dieser Prozess ist um so erfolgreicher, je intensiver ihn der Vertriebsleiter aktiv dabei unterstützt.

Um die Kommunikation und Information dieses Veränderungsprozess zu fördern und damit das Klima für den Wandel zu verbessern, bietet sich die Durchführung eines „Diskussionsmarktes“ an. Er besteht aus mehreren „Marktständen“, an denen Change Agent und Führungskräfte den Veränderungsprozess vorstellen. Die Verkäufer haben von Stand zu Stand, von Thema zu Thema wandernd dann die Möglichkeit, sich aktiv in den Prozess einzubringen.

Die Planung und Durchführung eines Diskussionsmarktes ist aufwändig, der Vorteil liegt jedoch auf der Hand. Die Mitarbeiter werden den Changeprozess eher mittragen und gestalten, je mehr Einflussmöglichkeiten sie auf ihn haben. Und die Dynamik, die von einem solchen Markt ausgeht, an dem möglichst alle Verkäufer teilnehmen sollten, führt dazu, dass sie sich gegenseitig motivieren, sich emotional am Veränderungsprozess zu beteiligen, und ihr ‚Jawort‘ zur Veränderung geben. ◀