

Fokus auf den Vertrieb

Wer jetzt in die Kompetenzen seiner Mitarbeiter investiert und seine Weiterbildungsaktivitäten intensiviert, betreibt aktive Krisenbewältigung. Allerdings: Hektischer Aktionismus muss vermieden werden. Gefragt ist vielmehr die vorausschauende Planung mit kühlem Kopf.

Die Versuchung ist groß, jetzt bei der Weiterbildung zu sparen. Mit fatalen Folgen: Die kreativen Kräfte werden ausgetrocknet, die Entscheider berauben sich jeder Chance, die Krise offensiv und aktiv mit kompetenten und motivierten Mitarbeitern zu bewältigen. Betrifft der Sparzwang dann auch die erfolgsentscheidende Abteilung, nämlich den Vertrieb, droht dem Unternehmen der Niedergang. Denn wo, wenn nicht hier im Vertrieb, lässt sich der so dringend erforderliche Umsatz generieren? Im Vertrieb in die Krise hineinsparen – das ist der falsche Weg.

Andere Entscheider entdecken in der Krise ihre mutige Seite und sind bereit, zu investieren. Allerdings: Allzu oft reagieren sie hektisch und rufen einen Unternehmensberater ins Haus. Der soll ihnen sagen, wo was wie zu tun ist. Es erfolgen eine Unternehmensanalyse und Vorschläge, bei denen das gesamte Geschäftsmodell infrage gestellt wird. Aber ist es nicht zielführender, an dem, was funktioniert, anzuknüpfen? Also nicht alles über Bord zu werfen, sondern kühl zu reflektieren, wie sich das Vorhandene nutzen lässt, um die Führungskräfte und Mitarbeiter fit zu machen für die Krisenbewältigung?

Die bessere Krisenstrategie besteht darin, klug abzuwägen, welche der folgenden nachhaltigen und umsetzungsorientierten Maßnahmen Wege aus dem Corona-Dilemma weisen. Dabei sollten die Entscheider die Maßnahmen zuallererst im Vertrieb aufsetzen. Denn im Vertrieb werden die Gehälter verdient, hier lässt sich der Umsatz machen, der benötigt wird, um Liquidität zu erhalten und Krisenbewäl-

tigungsprojekte auf- und umzusetzen. Und im Vertrieb wird der Mehrwert erzeugt, der Kunden motiviert, weiterhin mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten.

„Im Vertrieb in die Krise hineinsparen – das ist der falsche Weg.“

Präsenztraining – aber bitte nachhaltig!

Weiterbildung in Krisenzeiten sollte zeitnah, zielgerichtet und nachhaltig ausgerichtet sein sowie einen hohen und messbaren Lerntransfer garantieren. Und der Return on Investment muss stimmen: Jetzt ist es noch überlebenswichtiger als in normalen Zeiten, dass sich Investitionen rasch amortisieren. Die Empfehlung: firmeninterne Vertriebspotenzialanalyse durchführen – brachliegende Fähigkeiten entdecken – umsetzungsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen ergreifen – Umsetzung und Nutzen evaluieren. Die Zielerreichung sollte regelmäßig und engmaschig überprüft und bei Bedarf korrigiert werden.

Damit Verkäufer ihr Verhalten verändern und neue Einstellungen und Gewohnheiten aufbauen und leben, ist es notwendig, die verkaufsfördernden Verhaltensweisen einzuüben. Etwa durch Intervalltrainings, bei denen die Teilnehmer das erlernte Verkaufs-Know-how zwischen den Seminarmodulen direkt im Kundenkontakt einsetzen. Ziel ist es, mit erfolgsproduzierenden Aktivitäten rasch Umsatz zu generieren.

Online-Trainings – aber bitte hybrid!

Während Online-Learning früher vor allem der Wissensvermittlung diente, lassen sich mittlerweile auch online Verhaltensveränderungen herbeiführen und Kompetenzen aufbauen. Wohl dem, der bereits vor Corona die Online- und die Offline-Welt als zwei Seiten der Erfolgsmedaille betrachtet und mitein-

Kompakt

- In Krisenzeiten sollten die Weiterbildungsaktivitäten zunächst auf den Vertrieb fokussiert werden, um Liquidität zu erzeugen.
- Eine Weiterbildungsstrategie sollte mit punktgenauen Maßnahmen entwickelt werden.
- Hektischer Aktionismus ist jetzt kontraproduktiv – es gilt, einen kühlen Kopf zu bewahren.

ander verschmolzen hat, auch in der Weiterbildung. Spätestens jetzt sollten die Entscheider hybride Lernmodelle umsetzen und Präsenztrainings etwa durch Online-Webinare ergänzen.

Noch wichtiger ist es, Verkäufer während der Krisensituation mit Online-Trainings zu qualifizieren, Umsatz zu erzielen. Beispiel: Der im Beziehungsmanagement starke, aber bisher wenig onlineaffine Verkäufer soll rasch lernen, mithilfe digitaler Medien und Tools eine top-strukturierte Präsentation zu erstellen und die Abschlussfrage digital so zu verpacken, dass der Kunde sich zum Kauf entschließt. Dieser Kompetenzzuwachs kann zügig, effektiv und zielorientiert durch ein Online-Training erfolgen.

Coaching – aber bitte individuell!

Bei allen Weiterbildungsaktivitäten geht es auch um Qualität. Dies gilt insbesondere für Coachings. Falls eine vertiefende Weiterentwicklung zielführend ist, kann ein individuelles Coaching in Erwägung gezogen werden – und zwar auf zwei Ebenen: Zum einen unterstützt ein persönlicher Coach die Schlüsselpersonen für den Vertriebs Erfolg – etwa den Vertriebsleiter oder die Key Account Manager –, indem er deren Stärken stärkt und zugleich Schwachstellen bekämpft. Zum anderen ist es hilfreich, wenn der Vertriebsleiter die Kompetenz erwirbt, gemeinsam mit seinen Verkäufern an deren Persönlichkeitsentwicklung zu arbeiten. Er hilft ihnen, noch besser zu werden, indem er sie zum Beispiel bei Kundenbesuchen begleitet und ein direktes Entwicklungs-Feedback gibt.

Strategische Vertriebsberatung – aber bitte zielgenau!

Es gibt Entscheider, die selbst in der Krise über den so dringend erforderlichen Umsatz hinausdenken und die Situation nutzen, um strategische Überlegungen zur Vertriebsentwicklung anzustellen: Wo stehen wir? Wohin wollen wir uns entwickeln? Von welchen Teilen des vertrieblichen Geschäftsmodells sollten wir uns verabschieden, welche forcieren?

Essenzielles Ziel der Vertriebsberatung ist es, eine situationsspezifische Analyse der Prozesse und Abläufe anzustellen. Nur so lässt sich eine Lösung kreieren, die auf die individuelle Wettbewerbs- und Branchensituation sowie die spezifische Kundenstruktur des Unternehmens abhebt. Entscheidend ist, dass der externe Vertriebsberater als Sparringspartner auf Augenhöhe genau zuhört und die spezielle Situation des Vertriebs analysiert, um punktgenaue Verbesserungsvorschläge erarbeiten und die Weiterbildungsaktivitäten darauf abstimmen zu können.

Dazu zwei Beispiele: Bei der vertrieblichen Prozessoptimierung geht es darum, alle Prozessschritte von der vorgelegerten Erstellung von Wunschkundenprofilen über die Kundenbedarfsanalyse und den Verkaufsabschluss bis hin zur Übergabe der Kundenbetreuung von der Vertriebs- an eine mögliche Aftersales-Organisation zu betrachten. Auf dieser Grundlage lassen sich die Prozessschritte optimieren.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf das Customer Touchpoint Management. Dabei liegen die Kundenberührungspunkte unter der Analyselupe: Wo und wie lassen sich in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase die Kundenbeziehungen verbessern? Konkret:

- Wie gelingt es in der Vorkaufphase, die Kunden so zu inspirieren, dass sie sich für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens interessieren?
- Wie lassen sich in der Kaufphase die Begegnungen mit den Kunden emotionalisieren? Denn Menschen treffen ihre Kaufentscheidungen so gut wie immer emotional.
- Wie sollte die Nachkaufphase (etwa Wartung, Service, Beschwerdemanagement) ablaufen, damit die Kunden immer wieder kommen?

Wenn diese Fragen zur Vertriebsituation beantwortet werden, lassen sich Entwicklungsprogramme und -schulungen so konzipieren, dass sie das Unternehmen nach vorne bringen. In der Beratungsphase stehen die Problemanalyse und die Erarbeitung unternehmensindividueller Lösungen im Fokus, im Training werden die zur Umsetzung erforderlichen Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter geschult. ■



Autor

Carsten Kutzner

ist als Führungskräfte- und Verkaufstrainerausbilder sowie Geschäftsführer der Intem-Trainerguppe in Mannheim (www.intem.de) zuständig für den Bereich Sales Pool 100, Key Account Management und Trainereinsatz.
E-Mail: CKutzner@intem.de



Weiterbildung



Kober, S.: Weiterbildungsmöglichkeiten und Selbstmanagement, in: Kober, S.: Digitalisierung im B2B-Vertrieb, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/18244184

Seipp, C.: Warum Vertriebstrainings entscheidend sind, in: Sales Excellence Nr. 10, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/17256818