

Wie Ihr Großhandels-Außendienst effektiver werden kann (Teil 5)

Mit Scheuklappendenken und Tunnelblick wird man nicht erfolgreich

In unseren bisherigen vier Artikeln für die RAS haben wir u. a. versucht, eine Brücke zwischen Zweistufnern und Dreistufnern zu bauen. Wir haben gute Führungsstrukturen angemahnt und einiges zum Thema „Vertriebscontrolling“ geschrieben. Auch das Thema „Kundenwünsche erfüllen“, haben wir betrachtet. Vertrieb ist ja immer ein Gesamtkunstwerk und leider gibt es auch keine Patentrezepte für den Erfolg. Um Handlungsempfehlungen für den Großhandels-Außendienst geben zu können, müssen wir uns genauer ansehen, was der bei seinen Kunden macht. Darüber haben wir lange nachdenken müssen. Am Ende sind wir zu einer simplen Erkenntnis gekommen:

Er fällt überhaupt nicht auf

Das heißt nicht, dass der Großhandels Außendienst bei seinen Kunden nichts macht – aber sicher macht er nicht immer das Richtige. Wenn er alles richtig machen würde – würde man sich an ihn erinnern – er würde (positiv) auffallen. Verkäufer, die man kaum wahrnimmt, sind nicht gut. Häufig liegt es aber nicht am einzelnen Verkäufer – es liegt am Vertriebssystem – an der Vertriebsstrategie. Als Kunde muss man den Verkäufer einfach irgendwie in Erinnerung behalten - vorzugsweise positiv. Aber genau das können wir auf breiter Ebene nicht feststellen. Der Außendienst des Großhandels agiert sehr passiv und unauffällig. So ist unsere Wahrnehmung. Unter echten Verkaufsprofis gibt eine viel diskutierte Erkenntnis, wie man er-

folgreiches Verkaufen auf den Punkt bringen kann. Hier unsere Version:

Laut kommen – Leise gehen – Spuren hinterlassen

Eben diese (positiven) Spuren werden von den meisten Außendienstmitarbeitern im Großhandel nicht beim Handwerker hinterlassen. Der Profi fällt bereits durch seine Persönlichkeit auf, wenn er durch die Tür kommt. In dieser Phase ist bei ihm „Bescheidenheit“ nicht angesagt. Der Profiverkäufer glänzt eher damit, dass er im Verlaufe des Verkaufsgesprächs eher „aktiv zuhört“, wenn der Kunde von seinen Wünschen und Bedürfnissen redet. Natürlich weiß er als Profi, dass man das durch geschickte W-Fragen steuern kann. Wenn er sich verabschiedet, macht er das eher bescheiden und höflich. Sicher aber verbunden mit „verbindlichen“ Aussagen und Zusagen. Es reicht nicht aus, zu sagen: „Ich kümmere mich drum“ oder „bis zum nächsten Mal“.

Der Handwerker erwartet mehr von einem Mitarbeiter des Großhandels. Er will vor allem einen Problemlöser, auf den er sich verlassen kann. Möglicherweise auch jemanden, der ihm die lästige und zeitraubende Planungsarbeit oder die Angebotserstellung abnimmt. Aber Vorsicht! Wenn der Mitarbeiter des Großhandels dann die Schwäche oder das Vertrauen des Handwerkes ausnutzt und preislich überhöhte Angebote kalkulieren (lässt), die der Handwerker dann nur noch auf seinem Briefpapier ausdrucken braucht, kann der Schuss später auch mal nach



Die Verkaufsberater
Ewald W. Schneider (vorne)
und Uwe Wenzel

hinten losgehen. Vertrauensbruch wirkt bekanntlich nachhaltig. Klar, Jeder Mitarbeiter kann nur einem Herrn dienen. Aber bei allen Abhängigkeiten zu seinem Arbeitgeber sollte der Außendienstmitarbeiter die Interessen und Wünsche seines Gesprächspartners auf Handwerkerseite niemals aus dem Auge verlieren.

Wenn wir die ganzen Jahre als externe Berater zurückblicken (bis 1989) gab es immer viel Bewegung in den Verkäuferaktivitäten. Am direktesten merken wir das in unserer Funktion als Personalberater. Wenn viele Ver-

käufer eines Unternehmens auf der „Wanderschaft“ sind, ist das häufig ein Zeichen, dass in dem jeweiligen Unternehmen Handlungsbedarf besteht. Zum Glück gibt es in diesen von Wanderungsbewegungen betroffenen Unternehmen auch selbstheilende Kräfte, die diese Abwanderungen von Verkäufern wieder in ruhigeres Fahrwasser steuern können. Oft verändert sich in einem Unternehmen was zum Besseren, wenn nur genügend Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben. Natürlich gibt es auch Unternehmen, wo sich jeder so „wohl fühlt“, das keiner

von Bord geht. Auch das ist nicht gut. Nur verlagert sich dieses Problem dann in die fernere Zukunft, wenn der Altersdurchschnitt beunruhigend wird.

Beim Großhandel ist es aus unserer externen Sicht erstaunlich ruhig, was die Wanderungsbewegungen der Außendienstmitarbeiter betrifft. Ausnahmen, wie die „gesteuerten“ Wanderungsbewegungen bei Führungskräften in jüngerer Zeit von Händler A nach Händler B, sind da eher eine zeitlich begrenzte Besonderheit. Selten, dass sich mal jemand vom Außendienst des Großhandels bei unserer Personalberatung auf eine attraktive Stellenausschreibung für die Industrie bewirbt. Wir vermuten, dass das Selbstbewusstsein dieser wechselbereiten Verkäufer vom Großhandel so angeschlagen ist, dass sich nur wenige trauen, in einen ernsthaften Wettbewerb um die attraktivsten Verkäuferjobs in der Industrie zu treten. Obwohl jeder weiß, dass dort mehr Karrierechancen und auch höhere Einkommen für engagierte Verkäufertypen warten. Für uns gibt es da ganz einfache Erklärungen: Der Großhandelsaußendienst genießt bei den Topführungskräften des Handels nicht die Wertschätzung, wie sie ihm in der Industrie entgegenschlagen würde. Man kann auch sagen, dass im Großhandel die Wertschöpfung durch den Verkäufer keinen besonders großen Stellenwert genießt. Es wird von den Führungskräften im Großhandel zu wenig getan, um bei dem Verkäufer „ein Feuer“ zu entfachen. Das Ergebnis sind Routine, Scheuklappendenken, Tunnelblick und letztlich ein angeschlagenes Selbstbewusstsein – Gift für jede Vertriebsorganisation.

Aber ganz so einfach ist es natürlich nicht. Man kann die Schuld nicht dem einzelnen Verkäufer zuweisen. Wenn der Verkaufsleiter schon kein „Feuer bei

sich entfacht“, wie soll er seine Verkäufer damit anstecken. In der Folge werden diese Verkäufer zu Abwicklern, Disponenten oder Aktionsverkäufern. Diese Verkäuferspezies kennen wir aus einer anderen Handelsstruktur schon lange: den langweiligen Baumarktverkäufer. Diese Verkäufer verkümmern über die Jahre mehr und mehr und tappen schließlich in die Routinefalle. Daraus entstehen dann ein „Scheuklappendenken“ und ein gefährlicher „Tunnelblick“ (im übertragenen Sinne die Unfähigkeit oder Unwilligkeit, Dinge wahrzunehmen, die außerhalb dessen liegen, wofür sich der Betroffene aktiv interessiert – „Scheuklappen“). Mit Scheuklappendenken sind „Denkfurchen“ gemeint, also eine eingeschränkte Denkweise ohne alle Variablen in den Denkprozess mit einzubeziehen. Pferde bekommen auch Scheuklappen, damit sie nur sehen, was sie sehen müssen, um ihre Arbeit verrichten zu können und der Rest wird ausgeblendet, um sie ruhig zu halten. Da gibt es dann viel zu tun für professionelle Verkaufsleiter und kreative Verkaufstrainer – wenn man sie denn mal lässt.

Es ist für Führungskräfte im Vertrieb eine fundamentale Aufgabe, die Mitarbeiter im Außendienst ständig zu fordern. Fordern aber im Sinne von „fördern der eigenen Stärken“ und „Fokussierung“ auf eine weitere Marktdurchdringung. Daher liegt die wahre Herausforderung nicht darin, den nächsten Handwerker zu besuchen, der auf der C-Kundenliste steht und der wegen seiner Finanzlage sowie nur im Großhandel kaufen kann. Keine Sorge lieber Verkäufer: Dieser Kunde geht Ihnen nicht verloren - da müssen sie nicht jeden Tag hinlaufen. Die wahre Herausforderung sind die großen Handwerksbetriebe, die organisations- und verkaufsstark sind. Meist sind diese Betriebe auch

mit einer guten Bonität ausgestattet und damit interessant für die direkt vermarktenden Industrieunternehmen. Hier wird der wahre Verkäufertyp gefragt. Hier reicht Präsenz und „Betreuung“ alleine nicht aus. Hier wird der „Verkäufer“ gefordert. Hier muss er fachlich und vor allem menschlich überzeugen. Durch Kompetenz in der Sache einerseits, aber auch als Mensch und als Persönlichkeit. Hier hat man es mit Profis auf Handwerker- und auf Mitbewerberseite zu tun. Und Profis reden am liebsten mit Gewinnern und anderen Profis. Die Botschaft ist klar. Verkäufer, die sich auf diese „Minenfelder“ gerne und mit Leidenschaft begeben, schärfen ihre „verkäuferischen Antennen“ und haben eine reale Chance niemals ein zweit- oder gar drittklassiger „Betreuer“ zu werden.

Fazit: Wer sich ernsthaft damit beschäftigt, wie man die Effizienz und die Schlagkraft seines Außendienstes nachhaltig erhöht, muss sich erst mal damit beschäftigen, wie man die Kreativität seiner Verkäufer auf ein hohes Niveau bringt und auch dort halten kann. Solche starken Verkäufertypen sind bekanntlich nicht leicht zu führen. Sie fordern ständig nach einer Anhebung aller Standards im Unternehmen. Sie fordern aber auch einen starken Verkaufsleiter als

Vorbild. Das eine bedingt das andere. Ist der Verkaufsleiter schlapp, bleiben auch die Verkäufer schwach. Es lohnt, sich mit der Qualifizierung des Außendienstes ernsthaft zu beschäftigen. Das kann ein sehr langer und beschwerlicher Weg sein. Am besten, man fängt erst einmal bei den Verkaufsleitern an, denn ohne große Vorbilder geht in einer erfolgreichen Vertriebsstruktur nicht viel. Man kann diesen Weg durchaus ohne externe Unterstützung gehen, wenn man die richtigen Führungskräfte an Bord hat, die in Ihrem Leben mehr erlebt haben, als einen langweiligen Handelsvertrieb. Hier ist Mut zum Risiko gefragt. Speziell auf Führungsebene empfehlen wir dem Großhandel auch mal mit Quereinsteigern aus höchst offensiven Vertriebsformen zusammenzuarbeiten.

Hinweis: Alle 5 Teile dieser Serie sind in der SHK-TV-App unter Service/Bibliothek als PDF hinterlegt.



Der QR-Code führt Sie auf die Website von Ewald W. Schneider und Partner.