

MENSCH MATTERS – DIE BEDEUTUNG DES EINZELNEN FÜR DEN GESAMTERFOLG VON VERTRIEBSORGANISATIONEN

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 25. April 2016

Betrachtet man wissenschaftliche Studien um die Erfolgsfaktoren von Vertriebsorganisationen zu evaluieren, so werden –abhängig vom Studiendesign- die unterschiedlichsten Ergebnisse publiziert: Studie A beweist die Rolle der Führungskraft für den Vertriebs Erfolg, Studie B beweist das herausragende Produkt als den Faktor mit dem höchsten Einfluss, doch was ist nun der größte Erfolgsfaktor und was bedeutet diese Erkenntnis für Veränderungsprozesse?

Ihr Vertriebsmodell setzt auf Außendienstmitarbeiter? Sie verfügen über dezentralen Standorte / Filialen? Ihr Produkt- und Service-Design wird durch eine spezielle Abteilung übernommen? Ihr KundenServiceCenter ist via Telefon, Chat und Email, 24/7 erreichbar? Diese Aufzählung ließe sich beliebig weiterführen, was allen Beispielen gemein ist, sie sind –direkt oder indirekt- durch Menschen geprägt. Gleichzeitig findet immer eine Konversation zwischen Menschen statt, sei es zwischen Mitarbeitern und Mitarbeitern (z.B. bei der Erarbeitung einer neuen Produktinnovation) oder zwischen Kunden und Mitarbeitern (z.B. im Support-Fall). Dies findet sich, unabhängig von der betrachteten Branche, Unternehmensgröße und Vertriebsausrichtung, bei allen Organisationen weltweit. Doch welche Bedeutung hat das nun für den Gesamterfolg?

„JEDER EINZELNE MITARBEITER / KUNDE / KONTAKT IST VON BEDEUTUNG“

Der digitale Wandel hat die Kontaktpunkte zwischen Kunde und Organisation dramatisch erhöht.

Egal ob der Kunde auf der Website, in den Social Media Kanälen, im KundenServiceCenter, auf Messen / Veranstaltungen, in Filialen Kontakt zur Organisation hat, jeder einzelne Kontakt und somit jeder einzelne Mitarbeiter hat für die Bewertung des Gesamterlebnisses aus Kundensicht eine

entscheidender Bedeutung. Wie wird z.B. ein Mitarbeiter im KundenServiceCenter auf eine Kundenbeschwerde reagieren, wenn er auf der einen Seite an die letzte Rede des CEO „Der Kunde im Mittelpunkt unseres Handelns“ denkt, auf der anderen Seite aber die Führungskraft des Mitarbeiters moniert, dass die durchschnittliche Gesprächsdauer von 180 Sekunden je Anruf nicht eingehalten wurde? Die Reaktion wird unterschiedlich –abhängig vom jeweiligen Mitarbeitertyp- sein, aber das Ziel ist doch, dass sämtliche Beschwerden mit der notwendigen Aufmerksamkeit behandelt werden. Anhand des Beispiels ist erkennbar, dass jeder Einzelne, der CEO, die Führungskraft des Mitarbeiters, der Mitarbeiter selbst von entscheidender Bedeutung für das Gesamterlebnis des betreffenden Kunden ist.

Ebenso haben Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt, auch eine entscheidende Bedeutung, denken wir nur an den Programmierer, der die intuitive Bedienung der Kunden-App verantwortet, oder Stabsmitarbeiter, der für die schnellen Abwicklungsprozesse verantwortlich ist. Dieser entscheidenden Bedeutung sind sich heute nur Wenige bewusst. Jeder Kontakt, zu jedem Zeitpunkt, unabhängig vom gewählten Kanal, kann der Kontakt sein, der zu einem begeisternden Kunden und somit zahlreichen Weiterempfehlungen und Wiederkäufen führt, oder einen bundesweiten, gar weltweiten Shitstorm in sozialen Medien auslöst.

Doch welche Schritte werden zu 99% neu definiert, optimiert und effizienter gestaltet? Richtig, nicht die Interaktionen und Begegnungen zwischen Menschen.

Natürlich sind kundenorientierte Prozesse, herausragende Produkte etc. eine Basisvoraussetzung, doch der wesentliche Erfolgsfaktor ist der einzelne Mensch.

„DIE MEISTEN VERÄNDERUNGEN ÜBERSEHEN DEN WESENTLICHSTEN BESTANDTEIL“

Betrachtet man zum Beispiel die Zeit die ein Vertriebsmitarbeiter benötigt, sich auf ein Kundengespräch vorzubereiten, um die individuelle Kundensituation zu verstehen und entsprechende Lösungsvorschläge in Form eines Angebots zu unterbreiten, erkennt man große Unterschiede. In einer Bandbreite von keiner Vorbereitung und stundenlanger Vorbereitung werden sich in den meisten Organisationen alle Ausprägungen finden lassen. Dies hat signifikante Auswirkungen auf die Profitabilität des Gesamtprozesses und das Erlebnis des einzelnen Kunden. Die Bandbreite der Kundenbewertung für die Gesamtorganisation wird –abhängig vom individuellen Erleben- ebenso groß sein.

Heutige Veränderungsvorgehen greifen diesen Aspekt, die Bedeutung des Einzelnen, meist nicht oder nur unzureichend auf, da diese Effekte nur durch die Erfahrung, aus dem Vergleich unterschiedlichster

Vertriebsorganisationen erkennbar sind. Ein Benchmarking von Kennziffern, das oftmals nur Durchschnittswerte vergleicht, lässt somit nur einen geringen Teil des möglichen Potenzials erkennen. Eine Analyse und Integration des Einzelnen, zumindest auf einer höheren Aggregationsebene, erfolgt nicht. Hier verbirgt sich der häufigste Konstruktionsfehler in heute gängigen Projektansätzen. In der Praxis wird die Analysephase bei intern geführten Projekten durch Mitarbeiter einer Stabsabteilung oder bei extern begleiteten Projekten Interviews/Analysen durch Jung-Consultants durchgeführt. Der Hauptstellhebel, die Rolle des Einzelnen, bleibt dadurch verborgen.

Daneben wird in nur wenigen Vorgehen die Kundensituation mit betrachtet. Entweder wird die Organisation auf der einen Seite gesehen, der Kunde –reduziert als Zielgruppe- auf der anderen Seite dargestellt, oder –noch schlimmer- der Stab, der Vertrieb und der Kunde separat betrachtet. Allein aus dem Wort „Zielgruppe“ (ein Wort aus längst vergangenen Push-Marketing Zeiten) lässt vermuten, wie viel Wertschätzung der Begegnung mit dem Kunden, oder im dargestellten Dreiklang, dem Mitarbeiter und Kunden beigemessen wird. Soll der Kunde mit Produkten/Dienstleistungen wirklich „beschossen“ werden? Oder ist nicht viel mehr das Ziel, ein so interessantes Leistungsangebot zu haben, dass einem die Kunden die Produkte / Dienstleistungen aus den Händen reißen? Und wie oft haben Sie sich bei Ihren letzten Veränderungen gefragt, was Ihre Mitarbeiter und Kunden zu den vorgeschlagenen Maßnahmen sagen werden?

Das Bewusstsein für diese hohe Verantwortung und gleichzeitig wundervolle Aufgabe des Einzelnen, sollte sich jeder täglich vor Augen führen und vor allem bei Veränderung jeglicher Art berücksichtigen - denn auch diese werden von Menschen für Menschen gemacht. Auch wenn die Ausführungen im Business-Kontext stehen, sind diese ebenso für das Privatleben relevant, jeder kann durch seine Worte und Taten -bei Begegnungen- jedem nützlich sein.

HERZLICHST,

IHR JÜRGEN WEIMANN



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · bueror@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62