

Vom Außendienstmitarbeiter zum Gebietsmanager

- von Hans-Gerd Mazur

Kennen Sie das. Die berühmten berüchtigten Außendienstmeetings stehen an. Ganz gleich, ob sie der Geschäftsführer, der Vertriebsleiter oder der Außendienstmitarbeiter sind, als Teilnehmer kennen Sie die Dramaturgie eines Außendienstmeetings. Nach der Begrüßung und der Vorstellung der Agenda beginnen früher oder später die Außendienstmitarbeiter, Einer nach dem Anderen, die aktuelle Situation aus seinem Gebiet zu beschreiben. Dabei geht es meistens um die Umsatzentwicklung, die aktuelle Situation einzelner Kunden und die Darstellung der Marktsituation.

In meiner über 12-jährigen Tätigkeit als Unternehmensberater, habe ich an unzähligen solcher Meetings teilnehmen dürfen und ich behaupte, bis auf wenige Ausnahmen, bestehen diese Ausführungen zu 80% bis 90% aus der Erklärung: Warum auch in diesem Quartal die geplanten Umsatzzahlen wieder nicht erreicht wurden. Doch sind solche Meetings noch zeitgemäß oder effektiv? Spiegel Sie noch die Realität am Markt wieder und tragen Sie den aktuellen internen und externen Veränderung Rechnung? Klare Antwort: NATÜRLICH NICHT! Wie sehen die aktuellen Trends aus? Nun, im Prinzip haben sich die meisten internen und externen Parameter in Bezug auf ein Unternehmen extrem verändert. Auf der einen Seite geht es immer stärker hin zu Fusionen, Globalisierung und Marktkonzentration. Auf der anderen Seite, hin zum Outsourcing ganzer Abteilungen, zur Zerschlagung von Betrieben und zu Atomisierung des Marktes. Die Beziehung zum Kunden wird weiterhin sehr groß geschrieben, doch der Kunde hat sich ebenfalls verändert. Diesbezügliche Untersuchungen zeigen im-

mer wieder, dass im Durchschnitt 60% bis 70% der Kunden, ambivalente Beziehungen zu ihren Zulieferern pflegen.

Das heißt knapp 2/3 ihrer Kunden verhält sich nicht loyal.

Auch für die interne Führung der eigenen Mitarbeiter ändern sich die Spielregeln ständig. Und wieder zeigen uns Statistiken, dass die erfolgreichsten Unternehmen nicht mit Beschränkung und Kontrolle ihrer Erfolge feiern, sondern mit Selbstbestimmung der Mitarbeiter, Kreativität und der Maximierung der individuellen Freiräume. Wenn sich diese Trends weiter verschärfen, dann wird es sicherlich Zeit über die richtige Entwicklung im Vertrieb, sowie deren nachhaltige Führung und Förderung nachzudenken. Wie sieht also ein moderner Vertrieb von heute aus? Wie sieht der moderne Außendienstmitarbeiter aus? Welche Fähigkeiten und welches Know-how muss er heutzutage mitbringen, um erfolgreich zu sein? Aus meiner Sicht trifft das Bild des „Unternehmers im Unternehmen“ genau den Kern. Der Außendienstmitarbeiter von heute hat nicht nur die Aufgabe die Kundenbeziehung zu pflegen, seine Kunden zu betreuen oder das Ohr am Markt zu haben. Er braucht heutzutage ein Konglomerat an Fähigkeiten und Know-how, um die komplexen Herausforderungen zu lösen.

1. Der Psychologe:

Es wird zunehmend wichtiger, dass der Vertriebsmitarbeiter ein Experte in Bezug auf die Verkaufs-Psychologie wird. Früher stand die Verkaufs-Technik im Vordergrund der meisten Schulungen in diesem Bereich. Natürlich ist auch heute die Kenntnis der verschiedenen Verkaufsphasen weiterhin von Bedeutung. Doch abgesehen davon, dass ich persönlich auch diese Fähigkeiten in meinen Außendienst- Coachings sehr häufig vermisse, so ist die Frage: Wie behandle ich mein Gegenüber, die große Herausforde-

rung in der Kundenbetreuung. Vielleicht kennen Sie das Sprichwort: Behandle deine Kunden so, wie du selbst behandelt werden willst. Diese Verhaltens- Regel gilt schon lange nicht mehr. Behandle Deinen Kunden so, wie er selbst behandelt werden will, ist die einzige Chance erfolgreich am Markt zu agieren. Doch wie will mein Kunde behandelt werden? Welchen Verhaltenstypus stellt er dar und wie gehe ich optimal darauf ein? Das sind Fragen, die konkret für jedes Verkaufsgespräch, für jeden Gesprächspartner individuell beantwortet werden müssen. Dazu sind detaillierte Kenntnisse der Psychologie notwendig.

2. Der Analytiker:

Um zielgenau Strategien zu entwickeln und die Kunden-Ansprache so optimal wie möglich zu gestalten, ist es unerlässlich, dass die Strategie- und Maßnahmenplanung aus dem Verkaufsbereich, sprich vom AD-Mitarbeiter kommen muss. Der Ansatz einer zentralen Steuerung der Aktionen, die ein Unternehmen zentral lenkt, ist nicht mehr zeitgemäß. Es gehört eine gehörige Portion betriebswirtschaftlichen Know-hows dazu, das eigene Vertriebsgebiet zu analysieren, Chancen und Risiken abzuwägen, zukünftige Trends zu erkennen, alle diese Informationen zu sammeln, aufzubereiten und in einen Marketing- und Strategieplan umzusetzen. Die nötigen computertechnischen Fähigkeiten setze ich hierbei bereits voraus. Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung auf Kundenseite sind auch allgemeine betriebswirtschaftliche Kenntnisse vonnöten. Denn wie sonst, sollte ich meinen Kunden für seine Probleme, die richtigen Lösungen anbieten können? Wie wird sich der Vertrieb also weiterhin entwickeln? Je komplexer die Anforderungen auf Kundenseite, umso umfangreicher die Herausforderungen für den Außendienstmitarbeiter. War früher das Key Account-Management die nächst höhere Stufe in der Hierarchie des Vertriebes, dass

wichtigen Großkunden vorbehalten war, so wird sich die Arbeitsweise des Außendienstlers von heute und des Key-Account Managers immer weiter annähern.

Im Außendienstmeeting von heute wird es nicht mehr um die Frage gehen: Warum bin ich nicht an meine Planzahlen gekommen? Es geht mehr um die Ausarbeitung: Wie ich die zukünftigen Trends antizipiere, welche aktiven Maßnahmen und Schritte, welche alternative Strategien, welchen Plan B. habe ich entwickelt, um Umsatzeinbussen zu kompensieren und wie setze ich sie um. Das bedeutet natürlich auch für die Führung: Weg von Mitarbeiterführung, im Sinne von: Was macht er genau und wie kontrolliere ich es? Hin zur zentralen Koordination dezentraler Strategien, die vom Außendienst entwickelt und umgesetzt werden. Der Außendienstler von gestern wird der Gebiets-Manager von heute. Er übernimmt selbstverantwortlich, über die Betreuung seiner Kunden hinaus, die Analyse, die Ermittlung und Erarbeitung zukünftiger Strategie und die Umsetzung dieser Strategien ganz individuell, in seinem Vertriebsgebiet, bei seinen individuellen Kunden. Ein weiteres Indiz, dass dieser Trend kaum aufzuhalten ist, stellt die zunehmende Anzahl an Firmen dar, die ihr vertriebliches Entlohnungssystem von Umsatz- auf Deckungsbeitragsbemessung umstellt. Die Beteiligung der Mitarbeiter an den Erfolgen des Unternehmens wird sich dementsprechend auch auf die Anforderungen an den Außendienstmitarbeiter niederschlagen. Doch so umwälzend diese Veränderungen auch sind, sie sind nicht aufzuhalten, und beinhaltet, für all diejenigen, die es schnell im Alltag umsetzen werden, Riesenchancen und einen Wettbewerbsvorteil, der nicht unterschätzt werden sollte. Dies erfordert für das Unternehmen, Investitionen in die Kompetenzsteigerung seiner Mitarbeiter. Doch das Bild vom - Lebenslangen lernen - existiert schon eine geraume Zeit. Nur die Lerninhalte werden sich etwas ver-

schieben. Für sie, die Unternehmensführung, die Vertriebsleitung und die Entscheider, stellt sich leider nicht die Frage: Was kostet es, wenn wir dies tun? Es ist viel eher die Frage: Was kostet es, wenn wir es nicht tun.

Hans-Gerd Mazur

wurde 1964 geboren. Studium der Wirtschaftswissenschaften. Abschluss:

Diplom Ökonom, Schwerpunkt Marketing

und Vertrieb. Seit 1992: Geschäftsführer und

Senior Consultant der Eusera GmbH. Die

Unternehmensberatung für Marketing und

Vertrieb berät ihre Klienten hauptsächlich zu

den Themen: Professionelles Beziehungs-

management, Kundenbindung und Kunden-

gewinnung. Durch seine zahlreichen Seminare, Vorträge und Ver-

öffentlichungen gilt er heute als der kompetente Ansprechpartner

auf diesem Gebiet.



Kontakt:

EuseraScann GmbH, Hans-Gerd Mazur, Edmund-Weber-Str. 193-

195, 44651 Herne, Tel.: 02325 / 988 066 - Fax : 02325 / 988 067,

E-Mail: info@eusera.de, www.eusera.de