



Foto: Peter Atkins / Fotolia

Vertriebsmitarbeiter als Unternehmensvertreter: Er muss dem Kunden Aufmerksamkeit schenken und ihm zuhören können.

PERSONAL

Mehr Umsatz durch Personalentwicklung

Der Markt im Maschinenbau hat sich gedreht – der Kunde ist wieder König. Wichtig ist vor allem das Vertrauensverhältnis. Wird es enttäuscht, wendet sich der Kunde anderen Anbietern zu.

„Ziel unseres Workshops war es, konkrete Ziele sowie grundlegende Werte und einen Leitsatz beziehungsweise eine Mission zu erarbeiten.“

Sandra Senftleben
GEA

Der Kunde erwartet, dass er schnell und kompetent Lösungen erhält. Dies erfordert seitens des Vertriebs erhöhte Aufmerksamkeit und genaues Zuhören. Aus Sicht des Kunden vertreten die Vertriebsmitarbeiter das Unternehmen. Daher stellen sich der Personalleitung einige Fragen: Wie begeistert sie ihre Mitarbeiter für das Unternehmen? Machen die Mitarbeiter diese Begeisterung deutlich? Kennen die Mitarbeiter die Kunden des Unternehmens wirklich gut? Fühlen sich die Kunden in ihren Problemen unterstützt? Verstehen die Mitarbeiter wirklich die Bedürfnisse der Kunden?

Eigenmotivation nutzen

In einer langfristig angelegten Personalentwicklungsmaßnahme zu mehr Kundenorientierung hat die Personalleitung einer Tochter der GEA Group AG diese Fragen aufgegriffen. „Zunächst haben wir in ausführlichen Einzelgesprächen mit den Vertriebskollegen die aktuelle Situation erfasst“, schildert Sandra Senftle-

ben, GEA-Personalleiterin. Anschließend stellten die Vertriebsmitarbeiter über eine Selbsteinschätzung den Qualifikationsstand der Abteilung fest.

Gemeinsam im Team erarbeitete Senftleben mit ihren Vertriebsmitarbeitern in einem zweitägigen Workshop Visionen und konkrete Ziele sowie grundlegende Werte und einen Leitsatz beziehungsweise eine Mission. „Wir wollten den Eigenantrieb der Mitarbeiter stärken und nutzen“, sagt Senftleben. „Den Rahmen für die weitere Veränderungsarbeit hatten wir damit gemeinsam definiert – und Verständnis, Neugier und Offenheit geweckt.“ Ein Mitarbeiter brachte es auf den Punkt: Die Vertriebsmannschaft sei entschlossen, sich weiterzuentwickeln und sich durch eine neu erlernte, andersartige Kommunikation beim Kunden von den Mitbewerbern abzuheben.

Inhalte des Trainings

Die darauf folgenden Trainingseinheiten hatten ebenfalls klare Inhalte: Welche

sind die Grundlagen der Kommunikation? Was leitet und motiviert Menschen? Anhand eines dialogorientierten Modells hat das GEA-Team das bisherige Verkaufsgespräch neu strukturiert. Zum Einsatz kam dabei die von Lars Zimmermann entwickelte „Span-Technik“. „Span“ steht für die Phasen im Gesprächsprozess, die es zu erarbeiten gilt:

die Situation (S)
die Probleme (P) des Kunden
die Auswirkungen (A) der Probleme auf den Kunden und
den Nutzen (N) bei der Lösung von Kundenproblemen.

Daraus ergeben sich Ansatzpunkte für die Produktargumentation und ein auf den Kunden abgestimmtes Angebot, das ihm einen echten Nutzen bietet. Die Input- und Trainingseinheiten wurden zwischendurch immer wieder unterstützt und vertieft durch vom Trainer begleiteten Coaching-Phasen beim Kunden. Hier wendeten die GEA-Mitarbeiter die erlernten Techniken an. Sie haben damit vier Lernstufen durchlaufen: von der unbewussten Inkompetenz über die bewusste Inkompetenz hin zur bewussten Kompetenz und schließlich unbewussten Kompetenz. In der letzten Phase wird das Erlernte in der Praxis wie selbstverständlich angewendet. Es ist in „Fleisch und Blut“ übergegangen.

Feststellen und Anerkennen des Erfolgs

Abschließend haben die Personal- und Vertriebsleitung sowie die beteiligten Mitarbeiter in einem gemeinsamen Workshop die Anwendbarkeit des Gelernten und die Veränderungen im Denken der Vertriebsmitarbeiter überprüft. Einzelne Mitarbeiter hatten zusätzlich die Gelegenheit, in individuellen Trainings offene Kompetenzlücken zu schließen. Mit Veranstaltungen zur Best-Practice innerhalb des GEA-Verbunds wurde den Vertriebskollegen Anerkennung für ihre Leistungen vermittelt, und somit die Nachhaltigkeit der Veränderungen gefestigt.

Das Wettbewerbsumfeld des Maschinen- und Anlagenbaus ändert sich

kontinuierlich hin zu mehr Kundenorientierung. Konzepte zur Personalentwicklung müssen sich sowohl am einzelnen Mitarbeiter als auch am Unternehmen orientieren. „Unsere Anstrengungen haben sich gelohnt“, gibt sich Senftleben zufrieden. Dabei hatte sie sich auch externe Unterstützung geholt: „Die Hilfe unseres Vertriebscoachs war unverzichtbar und einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren“, betont sie.

AUTORIN

Sandra Senftleben

Personalleiterin innerhalb der GEA Group Aktiengesellschaft, Bochum

KONTAKT

Andrea Veerkamp-Walz

VDMA Betriebswirtschaft
Telefon +49 69 6603-1488
andrea.veerkamp-walz@vdma.org

LINK

www.kommunikationsoptimierer.de

ANZEIGE

JUNIO PAGE

118 x 180 mm