

Das Verkäuferentwicklungsprofil als Teil der Markenbildung

Die Vertriebsorganisation als Fundament einer effizienten Markenbildung

Das Markenbild eines Unternehmens wird neben allen anderen Maßnahmen in hohem Maße von der Qualität der Vertriebsorganisation beeinflusst.

Dies trifft besonders im B2B-Bereich zu. Entspricht z.B. die Beratungsqualität nicht den Erwartungen der Kunden, wird es schwer sein, dieses Defizit über andere Maßnahmen zu kompensieren, um die gewünschte Markenbildung zu erzielen.

Vertriebsmitarbeiter mit direktem Kundenkontakt werden mit veränderten Kundenbedürfnissen fast immer als erste konfrontiert und sehen sich, auf Grund ihrer Verantwortlichkeit unmittelbar veranlasst zu reagieren.

Dabei müssen sie die Kundenbedürfnisse so optimal wie möglich mit den Unternehmensinteressen in Einklang bringen. Positiv markenbildend gelingt dies, wenn sie situativ in der Lage sind, erfolgreich den Kundenbedarf mit allen relevanten Mehrwerten ihrer Produkte und Servicedienstleistungen in Abgleich zu bringen.

Unstrittig ist, dass mangelhafte Vertriebskompetenz im B2B zu einer Schwächung der Markenbildung führt.

Das erste Dilemma

Naturgemäß will jedes Unternehmen mangelnde Vertriebskompetenz vermeiden. Deshalb werden in der Regel alle Beteiligten intensiv auf die Unternehmensprodukte geschult, die Nutzung vertriebsunterstützender Maßnahmen vermittelt, sowie die wesentlichen Verhaltenskompetenzen trainiert. Im weiteren Verlauf werden mehr oder weniger flächendeckende Trainingsprozesse mit teilweise sehr hohem finanziellen und zeitlichen Aufwand durchgeführt.

Um diese Aufwände zu minimieren, bilden Unternehmen oftmals in Ergänzung einzelne Mitarbeiter der Vertriebsorganisation zu Trainern aus. Bei dezentralen und/oder größeren Organisationen werden Trainingskataloge erstellt, damit Mitarbeiter der Vertriebsorganisation selber oder in Zusammenarbeit mit ihren Führungskräften individuelle Trainingsmaßnahmen auswählen können.

Dieser Bedarfsanalyse liegen häufig betrieblich relevante Kennzahlen wie zum Beispiel Umsatz, Absatz, Margen, Neukundenquoten, Angebotswandlungsraten etc. zugrunde.

Bestenfalls erfolgt im weiteren Verlauf die Bedarfsanalyse in einem Austauschgespräch zwischen den Beteiligten.

Dieses gestaltet sich verständlicherweise schwierig, wenn der Führungskraft notwendige Kennzahlen nicht zur Verfügung stehen oder sie operativ so stark eingebunden ist, dass sie nicht die Möglichkeit sieht, sich ein differenziertes, persönliches Bild über den Mitarbeiter zu machen.



Bei, aus Sicht der Führungskraft, guten Mitarbeitern wird die Auswahl von Entwicklungsmaßnahmen nicht selten dem Mitarbeiter überlassen und bei weniger guten angeordnet bzw. „vorgeschlagen“. Beides ist völlig nachvollziehbar, da Führungskräfte mangels anderer Analysen, sich bei dieser Entscheidung auf ihre persönliche IST-Analyse verlassen müssen.

Beiden Vorgehensweisen liegt ein erhebliches Effizienzrisiko zu Grunde.

Bei dem guten Mitarbeiter, welcher seine Entwicklungsmaßnahmen selber aussucht, besteht das Risiko, dass er sich für Maßnahmen entscheidet, die seinem Stärkenprofil bereits entsprechen. Da der Mitarbeiter sich selbst als erfolgreich sieht und auch offensichtlich so gesehen wird und dafür Respekt und Anerkennung erfährt, besteht für ihn kein Anlass anders zu entscheiden. Auf den ersten Blick könnte man annehmen, dass das Verstärken vorhandener Stärken der richtige Weg sei. Bei diesem Gedanken bleibt allerdings unberücksichtigt, dass das Übertreiben einer Stärke in aller Regel zu einer Schwäche werden kann, weil auf diese Art und Weise kein positives Gegengewicht entgegengesetzt wird, um diese in Balance zu bringen und somit die erforderliche Ergänzung notwendiger Fähigkeiten zur Optimierung des Erfolges nicht eintritt. Fairerweise muss eingestanden werden, dass nur sehr wenige Menschen durch Eigenanalyse in der Lage sind, eine solche zu ergänzende Fähigkeit eigenständig zu ermitteln.

Bei dem weniger erfolgreichen Mitarbeiter kann eine Führungskraft nicht unbedingt davon ausgehen, dass der Mitarbeiter auf Basis einer kritischen Selbstanalyse eine im Sinne seines Erfolges richtige Entscheidung bezüglich einer für ihn sinnvollen Entwicklungsmaßnahme treffen wird. Deshalb ist die Anordnung der Trainingsmaßnahme aus Sicht der Führungskraft der vermeintlich richtige und möglicherweise einzige Weg. Das Risiko der dieser Anordnung vorausgehenden Analyse besteht einerseits wie bereits beschrieben in der operativen Einbindung der Führungskraft und dem damit einhergehenden Informationsdefizit und andererseits aus der naturgegebenen eingeschränkten Wahrnehmungsfähigkeit des Menschen.

Führungskräfte mit wenig Konfliktbereitschaft überlassen selbst den weniger erfolgreichen Mitarbeitern die Wahl der Entwicklungsmaßnahme mit dem bereits oben beschriebenen Risiko der fehlenden Investition in tatsächlich erfolgsrelevante Fähigkeiten.

Ist eine Führungskraft aufgefordert, die Weiterbildung für Mitarbeiter zu planen, wird sie mit hoher Wahrscheinlichkeit das Offensichtliche und/oder das wenig Konfliktbeladene beschließen.

Zudem werden Entscheidungen der Führungskraft oftmals durch einen systemimmanenten Interessenkonflikt beeinflusst. Entwicklungsmaßnahmen entfalten eine ergebnisrelevante Wirkung auf der Zeitachse mittel- bis langfristig, während die individuelle Zielerreichung einer Führungskraft eher von kurzfristigen Ergebnissen abhängt. So werden Entwicklungsmaßnahmen bei rückläufigem Umsätzen und damit verbundenen geringeren Gewinnerwartungen gerne gestrichen. Teilweise werden Führungskräfte zu diesen Entscheidungen sogar gezwungen sein, weil den Entwicklungsmaßnahmen keine kurzfristige Bedeutung zugesprochen wird und die langfristigen Konsequenzen einer Verschiebung nicht gesehen werden.

All dies lässt die berechtigte Annahme zu, dass Entwicklungsmaßnahmen, die auf Basis dieser Überlegungen entschieden werden, nicht, zu spät oder zumindest nur eingeschränkt den erforderlichen Beitrag zur Stärkung der Marke leisten.



Das zweite Dilemma

Zu beobachten ist, dass Unternehmen oft mit der Investition in Entwicklungsmaßnahmen erst reagieren, wenn die bisherigen Bemühungen der Vertriebsorganisation erkennbar nicht mehr zu dem geplanten unternehmerischen Erfolg führen.

Jetzt steht die Vertriebsorganisation vor zwei weiteren Problemstellungen.

Erstens muss sie sich trotz erkannter Defizite der täglichen Herausforderung stellen, das bisher erarbeitete Markenbild bzw. die Marktposition zu verteidigen, während sie zum Ausgleich der Defizite zum gleichen Zeitpunkt Geld, Zeit und Arbeit investieren müsste.

Häufig kann die gefährdete Marktposition nur durch einen größeren Ressourceneinsatz auf Seiten der Mitarbeiter und deren Führungskräfte geleistet werden. Hierbei wird oft nach dem Grundsatz verfahren, wenn die Klasse nicht mehr stimmt, soll die Masse es leisten. Dabei steigt bei den Beteiligten die emotionale und körperliche Belastung in überproportionalem Maße und die kurzfristigen wirtschaftlichen Ziele geraten noch mehr in den Fokus. Aus diesem Grund ist die Bereitschaft, jetzt in nachhaltige Entwicklungsmaßnahmen zu investieren, häufig sehr gering.

Berücksichtigen wir zweitens die auch auf Kundenseite steigenden Marktanforderungen und die damit sich erneut verändernden Kundenbedürfnisse, kommt hinzu, dass während sich die Vertriebsorganisation gerade dem einen Veränderungsprozess stellt, parallel der nächste auf sie zurollt.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass jetzt gleichzeitig andere markenbildende Maßnahmen verstärkt werden, um die aufgetretene Lücke auf der Vertriebsseite zu kompensieren. Das schenkt dem operativen Vertrieb zwar etwas mehr Zeit für den eigenen Veränderungsprozess, kann aber je nach Maßnahme auch das bereits vorhandene Defizit zwischen produzierter Erwartungshaltung bei Kunden und den tatsächlichen Fähigkeiten der Vertriebsorganisation weiter vergrößern.

Auf der Zeitachse bewegt sich ein solches Unternehmen immer mehr am eigenen Leistungslimit. Es muss die Frage erlaubt sein, wie lange Unternehmen bzw. deren Mitarbeiter das aushalten.

Das dritte Dilemma

Nicht jeder Mitarbeiter wird den bisher beschriebenen Herausforderungen auf der Zeitachse gewachsen sein. Die Konsequenz ist ein höherer Krankheitsstand, Leistungsabfälle oder Kündigungen seitens der Unternehmen oder der Mitarbeiter.

In der Vergangenheit ist es dann oft möglich gewesen, durch Rekrutierung frei gewordene Stellen in absehbarer Zeit neu zu besetzen. Man holte sich einfach besser ausgebildete und jüngere, körperlich leistungsfähigere Mitarbeiter. Einige Unternehmen tauschten ganze Vertriebsmannschaften aus, weil die „Qualität nicht mehr stimmt“.

Im B2C-Bereich finden wir diese Vorgehensweise immer noch. Diese ist im B2C-Bereich auch nicht mit den gleichen Risiken versehen. Die Zahl der potentiellen Kunden ist meist erheblich größer als im B2B-Bereich und der Erklärungsbedarf in aller Regel geringer.

Im B2B-Bereich sah das schon immer anders aus. Zur Markenbildung ist im B2B Kundenbindung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Hinzu kommt, dass es einfacher ist, einen einmal gewonnenen Kunden zu binden, als einen neuen Kunden zu akquirieren. Kundenbindung entsteht neben der Produktbindung vor allem durch persönliche Bindung und diese geht beim Austausch von Mitarbeitern verloren.



Besteht eine persönliche Bindung und wechselt der Mitarbeiter zu einem Wettbewerber, waren und sind Kunden bei der Frage nach einer Entscheidung zwischen Marke und persönlicher Bindung nicht selten bereit, der persönlichen Bindung den Vorrang zu geben. Diese Entscheidung wird dadurch begünstigt, dass Produkte sich faktisch immer ähnlicher werden und Kunden durch einen Markenwechsel wenige oder keine Nachteile erwarten.

Eine Zeitlang haben Unternehmen durch breitgefächerte Kommunikation versucht dieser Bindung entgegenzuwirken oder, um die Bindung an die Marke auf eine breitere Basis zu stellen, durch klar strukturierte Vertriebskonzepte die Anzahl der Ansprechpartner erhöht. Zur Unterstützung der Markenbildung und der Markenbindung sind diese Maßnahmen sehr erfolgreich, werden jedoch im B2B-Bereich den direkten Kundenkontakt in absehbarer Zeit wahrscheinlich nicht ersetzen.

Dieser Auffassung liegen zwei Überlegungen zu Grunde, die beide auf der Kundenseite liegen. Der Versuch des Ausschaltens des menschlichen Faktors durch eine Reduzierung auf rein sachliche Aspekte, hat vielen Kunden gezeigt, dass die auf dieser Basis getroffenen Entscheidungen kurzfristige positive Ergebnisse erzeugen, langfristig allerdings erhebliche negative Auswirkungen haben können. So werden sogenannte Total Cost of Ownership Aspekte in aller Regel so nicht berücksichtigt werden können.

Hinzu kommt, dass für eine perfekte Kundenentscheidung das Know-how auf Kundenseite bei erklärungsbedürftigen Produkten sehr hoch sein muss, wenn der kundenberatende Teil fehlt.

Das vierte Dilemma

Auf Basis dieser Überlegungen wächst bei Unternehmen die Erkenntnis, dass der kurzfristige Austausch von Mitarbeitern keine Lösung sein kann.

Zusätzlich wird die Rekrutierung neuer Mitarbeiter immer schwieriger.

Die Komplexität der Produkte und der Kundenprozesse hat erheblich zugenommen. Wissen und Erfahrung sind wesentliche Faktoren für eine markenbildende Beratungsqualität. Neue Mitarbeiter benötigen im B2B gerade bei komplexen Produkten eine erheblich längere und/oder aufwendigere Einarbeitung und stellen somit eine hohe Erstinvestition dar.

Der zweite Faktor liegt darin begründet, dass durch den demographischen Wandel bedingt, die Anzahl der zur Verfügung stehenden jungen Mitarbeiter eklatant reduziert ist. Der „Nachschub“ an qualifizierten neuen Mitarbeitern gestaltet sich von „äußerst aufwendig“ über „ausgesprochen schwierig“ bis „fast unmöglich“.

Ein weiterer Aspekt, auf den wir später noch einmal zurückkommen, beruht auf dem gesellschaftlichen Wertewandel. Die Werteverchiebung von Leistung, Disziplin, Eigenverantwortung und Ehrgeiz zu Konsumverhalten, Spaß, Freizeit und Selbstverwirklichung trägt mit dazu bei, dass Unternehmen, deren Prozesse den alten Werten verschrieben sind, Schwierigkeiten haben werden, neuen/jungen Mitarbeitern diese Arbeitskultur „schmackhaft“ zu machen. Das soll nicht heißen, dass die alten Werte zur Erreichung der Marktpositionierung nicht die Richtigen sind, sondern lediglich die Gesamtsituation zusätzlich verkompliziert.



Das Verkäuferentwicklungsprofil als Teil der Lösung

Das Verkäuferentwicklungsprofil bietet eine Lösung, welche nicht die Gesamtproblematik auflöst, diese aber in vielen Punkten erheblich beherrschbarer gestaltet.

Worin besteht die Grundidee des Verkäuferentwicklungsprofils?

Wir gehen davon aus, dass die verantwortliche Unternehmensleitung eine mehr oder weniger klare Vorstellung und eine damit verbundene Planung hat, wo sich das Unternehmen langfristig auf dem Markt positionieren soll. Auf dieser Basis können dann die Verantwortlichkeiten definiert werden, die von der Vertriebsorganisation wahrgenommen werden müssen, um das Geplante zu erreichen.

Stehen die Verantwortlichkeiten fest, muss überlegt werden, welche Fähigkeiten für die Wahrnehmung dieser Verantwortlichkeit in welcher Ausprägung erforderlich sind, um die Unternehmenspositionierung zu erreichen. Dieses SOLL-Profil wird mit dem IST-Zustand verglichen und die Differenzen ausgeglichen.

Das, was sich hier so einfach darstellt, ist natürlich in der Praxis eine komplexe Herausforderung.



Der Implementierungsprozess des Verkäuferentwicklungsprofil am Beispiel der STILL GmbH

Für den Start zur Nutzung des Verkäuferentwicklungsprofils war es erforderlich, das Verantwortlichkeitsprofil für die Still spezifische Markt- und Markenpositionierung zu erarbeiten. Zuerst wurden alle Verantwortlichkeiten im fachlichen sowie im verhaltensorientierten Bereich definiert und danach jeder dieser Verantwortlichkeiten Fähigkeiten zugeordnet, die zu deren Wahrnehmung benötigt werden. Für jede dieser Fähigkeiten wurde der strategisch erforderliche Ausprägungsgrades auf Basis einer festgelegten Skalierung definiert.

Die Basis für die Beantwortung der Frage nach der Höhe des Ausprägungsgrades wurde direkt verbunden mit der Frage: „Angenommen wir haben die strategischen Marken und Marktziele, die wir uns für heute plus vier Jahre setzen, bereits erreicht, wie gut sind wir dann?“ Dieses Ergebnis wurde das SOLL-Profil.

In Arbeitsheften und Workshops wurde die Sinnhaftigkeit des Verkäuferentwicklungsprofils, die Form der Gesprächsführung für die Führungskräfte und die Mitarbeiter zwecks Ermittlung des IST-Profiles erläutert. Danach wurde die Bedienung der bis dahin bereits erstellten Web basierten Plattform zur Dokumentation und Auswertung der Ergebnisse vermittelt und die erste Befragung zur Ermittlung des IST-Profiles durchgeführt.

Das System war von Anfang an mehrsprachig gestaltet (Bedienungstext in fünf Sprachen, Verkäuferentwicklungsprofil in 13 Sprachen). So konnte weltweit die Differenz zwischen dem SOLL-Profil und dem IST-Profil jedes einzelnen Verkäufers in Abhängigkeit zu seiner Markt- und Markenpositionierung analysiert und die konkrete Entwicklung landesspezifisch geplant werden.

Im weiteren Verlauf wurden alle Weiterentwicklungsprogramme an das Verkäuferentwicklungsprofil angepasst bzw. didaktisch neu gestaltet oder neue hinzugefügt.

Seit dieser Zeit finden alle zwei Jahre schriftlich vorbereitet Entwicklungsgespräche statt. Von jedem Mitarbeiter wird das IST-Profil aufgenommen und sein darauf basierendes Entwicklungsprogramm für die nächsten zwei Jahre festgelegt.

Wie bereits erläutert, macht das System bei einem erkannten zukünftiges „Defizit“ den am Besten geeigneten Weiterbildungsvorschlag.

Da die Programmauswahl für die Entwicklungsmaßnahme auf Basis einer proaktiven zukunftsgerichteten Strategie erfolgt und nicht auf Basis einer retrospektiven Bedarfsanforderung auf Kundenseite, wird sichergestellt, dass Entwicklungsinvestitionen nur da getätigt werden wo es nachweislich Sinn macht.

Ein willkommener Nebeneffekt ist das Verhindern des Gedankens, dass Weiterbildung einen repressiven Charakter hat. Vielmehr entwickelte sich Weiterbildung zu einer vorbeugenden und für die Sicherheit und den Erfolg wichtigen Maßnahme. Durch diese Richtungsänderung ist es einfacher, die intrinsische Lernmotivation aufrecht zu erhalten. So schaffen wir eine wesentlich Voraussetzung für den Lern- und den daraus resultierenden Umsetzungserfolg und es wird leichter, die zukünftig erforderliche Beratungskompetenz sicherzustellen. Gleichzeitig sichert diese Beratungskompetenz die anderen parallel laufenden markenbildenden Investitionen.



Der wirtschaftliche Faktor des Verkäuferentwicklungsprofils

Sicherlich kann sich jeder vorstellen, dass ein Vergleich der Fähigkeiten zwischen einem IST-Profil und einem auf vier Jahre vorausschauendem strategischen SOLL-Profil erhebliche Differenzen aufweist.

Natürlich sind diese Differenzen nicht innerhalb eines Jahres auszugleichen. Das würde auch keinen Sinn machen, da es sowohl als auch kritisch ist, wenn ich etwas zu früh oder zu spät lerne. Entweder hat das Erlernte noch keinen Bezug zu meiner operativen Praxis und gerät auf der Zeitachse in Vergessenheit oder das Erlernte fehlt mir im hier und heute. Beides stellt eine wenig lukrative Investition dar. Es ist also erforderlich, wirtschaftlich, inhaltlich und zeitlich die richtigen Prioritäten zu setzen.

Hier bietet das Verkäuferentwicklungsprofil eine perfekte Lösung.

Zuallererst wird jeder Entwicklungsmaßnahme des Verkäuferentwicklungsprofils, die mit ihrer Durchführung verbundenen direkten Kosten zugeordnet. Das ebenfalls im System definierbare Jahresbudget ist die Messlatte, auf deren Basis dann die Anzahl der Vorschläge der Entwicklungsmaßnahmen errechnet wird.

Dies beantwortet natürlich noch nicht die Frage, welchen Weiterentwicklungsmaßnahmen innerhalb des vorgegebenen Budgets die Priorität gilt.

Deshalb werden nach Eingabe aller IST-Profile, die strategisch relevanten Erfolgsfaktoren (z.B. KPI's wie Umsatz, Marge, Marktanteil im verantworteten Vertriebsgebiet, Neukundenrate, etc.) jedem Mitarbeiter zugeordnet. Auf dieser Basis werden jetzt die IST-Profile geordnet und in drei Level unterteilt. Die oberste Gruppe wurde als „Best Practice“, die mittlere als „Performer“ und die unterste als „Basic Performer“ definiert. Die prozentuale Aufteilung kann jedes Unternehmen grundsätzlich individuell wählen. Die beste Erfahrung haben wir mit der Aufteilung 20–60–20 gemacht.

Die zusammengefassten IST-Profile der Best Practice Gruppe werden mit den zusammengefassten Profilen der Performer Gruppe verglichen. So sind wir in der Lage, valide und reliabel festzustellen, welche Fähigkeiten bei der Best Practice Gruppe in Relation zur Performer Gruppe signifikant ausgeprägter sind.

Im nächsten Schritt ist zu prüfen, ob die gerade genannte Differenz zwischen der Best Practice Gruppe und der Performer Gruppe auch dann noch relevant ist, wenn diese mit dem strategische SOLL-Profil verglichen wird. Es wäre denkbar, dass zum heutigen Zeitpunkt bestimmte Fähigkeiten erfolgreich machen, welche zukünftig für die strategische Markenpositionierung nicht mehr relevant sind.

Aus diesen Daten entwickelt das System auf Basis des eingegebenen Budgets die prioritär wichtigsten Entwicklungsmaßnahmen und weist diese individuell dem jeweiligen Mitarbeiter zu. So erhält jeder Mitarbeiter Vorschläge, welche die Entwicklungsschritte darstellen, die für seinen zukünftigen Erfolg am wichtigsten und der Markenbildung am dienlichsten sind.

Gleichzeitig wird sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter die für ihn nachweislich erforderliche Weiterentwicklung rechtzeitig erfährt, so dass er seine Teilnahme an der Entwicklungsmaßnahme langfristig planen kann. Die intern für die Planung der Entwicklungsmaßnahmen verantwortlichen Mitarbeiter haben ebenfalls genügend Zeit, die Qualität der Entwicklung im geforderten Maße sicherzustellen. Dies gibt allen Beteiligten die Möglichkeit, die geforderte Verantwortung in ihrem eigenen Sinne, im Sinne des Unternehmens und im Sinne der Kunden erfolgreich zu bewältigen und ihren Beitrag zur Markenbildung zu leisten.



Das Verkäuferentwicklungsprofil zur Vermeidung von Fehlinvestition

Beim dritten Dilemma wurden die Auswahlkriterien und die damit verbundenen Risiken bei der Auswahl der Entwicklungsmaßnahmen beschrieben. Bei der Analyse der IST-Profile zeigte sich dieses Dilemma ganz deutlich.

In der Vergangenheit wurden für die Gruppe der Performer die größten Anmeldezahlen bei Fach-, bzw. Produkttrainings festgestellt. Im Vergleich zwischen der Best Practice und der Performer Gruppe zeichnete sich die Best Practice Gruppe im Bereich der verhaltensspezifischen Fähigkeiten durch ein gravierend besseres Profil aus. Bei den fachlichen Fähigkeiten war die Best Practice Gruppe in Teilbereichen geringfügig besser, genauso gut, und in manchen Bereichen sogar schlechter als die Performer Gruppe.

Zur weiteren Analyse wurde die Gruppe der Performer (60%) in ihrer Mitte geteilt und erneut verglichen. Das Ergebnis war, dass es zwischen diesen beiden neuen Gruppen im Bereich der verhaltensspezifischen Fähigkeiten keine signifikanten Unterschiede gab. Allerdings gab es diese bei den fachlichen Fähigkeiten. Das Erstaunliche war, dass die untere Hälfte der Performer Gruppe in fachlichen Bereichen statistisch relevant besser war als die obere Hälfte. Wäre man dem Wunsch der Performer Gruppe nach weiteren fachlichen Entwicklungsmaßnahmen gefolgt, hätte die konkrete Gefahr bestanden, dass die weitere fachliche Qualifikation der oberen Gruppe der Performer zu einer Verschlechterung der Gesamt-Performance geführt hätte, da sie sich so dem Profil der im Ergebnis schlechteren Hälfte genähert hätten. Die untere Gruppe der Performer wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit in ihrer Performance weiter abgesunken, da in der Gesamtanalyse feststellbar war, dass mehr Fachlichkeit kontraproduktiv ist. Für die Markenbildung hätte das geheißen, dass die gewünschten Entwicklungsmaßnahmen diese eher verschlechtert als verbessert hätten.

Durch eine auf Basis von konkreten Analysen ausgesuchte Entwicklungsmaßnahme werden diese Fehlentwicklungen gänzlich vermieden, da sichergestellt ist, dass Mitarbeiter nur an Entwicklungsmaßnahmen teilnehmen, die einen erkennbaren Mehrwert darstellen.

Das Verkäuferentwicklungsprofil als Teil des Employer Branding

Wir haben bei der Beschreibung des vierten Dilemmas die Wichtigkeit der Unternehmensattraktivität für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter angesprochen. Diese ist Voraussetzung dafür, dass junge Menschen mit Potential unser Unternehmen positiv wahrnehmen.

In Gesprächen mit dieser für uns relevanten Zielgruppe hat sich herauskristallisiert, dass die Möglichkeit zur langfristigen Weiterentwicklung ein wichtiger Bestandteil der Entscheidung junge qualifizierte Mitarbeiter ist. Ein weiterer Entscheidungspunkt ist die Art und Weise, in welcher Form und Umfänglichkeit der Erfolg des zukünftigen Mitarbeiters geplant wird. Dabei hat sich das Verkäuferentwicklungsprofil als sehr hilfreich erweisen, da es potentiellen Mitarbeitern ein hohes Maß an Sicherheit vermittelt.

Ein dabei wichtiger Punkt ist die Tatsache, dass die Entwicklungsmaßnahmen nicht oder nur bedingt von der Entscheidung der zukünftigen Führungskräfte gesteuert wird, sondern durch das strategische Interesse des Unternehmens. Für eine Förderung ist daher nicht eine positive Beziehung zur Führungskraft ausschlaggebend, sondern alleine die gezeigte Leistung. Vielmehr verhält es sich so, dass ein weniger gutes IST-Profil mehr Entwicklungsmaßnahmen initiiert als ein positives. So können möglichen Bedenken hinsichtlich einer Benachteiligung durch eine „unfaire“ Bewertung bereits im Rekrutierungsprozess ausgeräumt werden.



Gleichzeitig ist Mund zu Mund Propaganda bezüglich der Attraktivität eines Unternehmens und auch der Marke wichtiger als je zuvor. Mit Hilfe elektronischen Medien und in Online-Communities kann die Markenbildung sowohl positiv als auch negativ beeinflusst werden. Genauso wie wir im Unternehmen diese Möglichkeit nutzen, nutzen dies auch Bewerber, um sich und andere zu informieren. Dort ein positives Bild zu vermitteln, ist ein wichtiger Baustein zur Markenbildung. Die Darstellung der Mehrwerte des Verkäuferentwicklungsprofils und die damit verbundenen Entwicklungschancen können hier einen weiteren positiven Beitrag leisten.

Resümee

Um eine Marke zu positionieren, ist im B2B-Bereich die Qualifikation der Vertriebsorganisation ein wesentlicher Bestandteil. Diese sichert andere markenbildende Investitionen ab, bindet Mensch und Kunde an unsere Marke und steuert so auch schon für sich allein betrachtet einen wesentlichen Beitrag zur Markenbildung bei.

Zu denken, dass Einsparungen auf der Ebene der Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter der Vertriebsorganisation zugunsten anderer markenbildender Maßnahmen eine Lösung sei, erweist sich als falsch.

Vielmehr ist festzustellen, dass sich vorausschauende Investitionen in diesen Bereich als überaus wertvoll, weil häufig nachhaltiger, für die Markenbildung erweisen. Die beste und erfolversprechendste Lösung ist wie so oft, dass Eine zu tun, ohne das Andere zu lassen und beides im Sinne der strategischen Markenbildung intelligent zu verknüpfen.