

DIE ENTDECKUNG DER EMOTIONALITÄT

Verkaufen ist ein sensibles Geschäft, bei dem es auf Fingerspitzengefühl ankommt. Der Gabelstaplerhersteller Still setzt in seinem Außendienst deshalb konsequent auf alte Tugenden und individuelle Schulungen.

VON GESINE BRAUN

Jede Branche und jedes Unternehmen hat Highlights: Messen, Weiterbildungsveranstaltungen, Weihnachtsfeiern, Jubiläen. Beim Gabelstaplerhersteller Still sind es Musicals. Der Flurförderfahrzeughersteller (wie die Produzenten von Transport- und Lagertechnikgeräten genannt werden) und Anbieter von Intralogistik-Steuerungssystemen (wie wiederum die intelligente Steuerung von innerbetrieblichen Material- und Informationsflüssen bezeichnet wird) präsentiert Produktinnovationen und Prozessneuerungen regelmäßig mittels professionell arrangierter Bühnenshows. Dort spielen allerdings nicht Löwen und Phantome die Hauptrolle, sondern – nicht ganz unerwartet – Salto schlagende Lagerarbeiter und Maschinen wie der CubeXX, so der Name des jüngsten Konzeptfahrzeugs aus dem Hause Still.

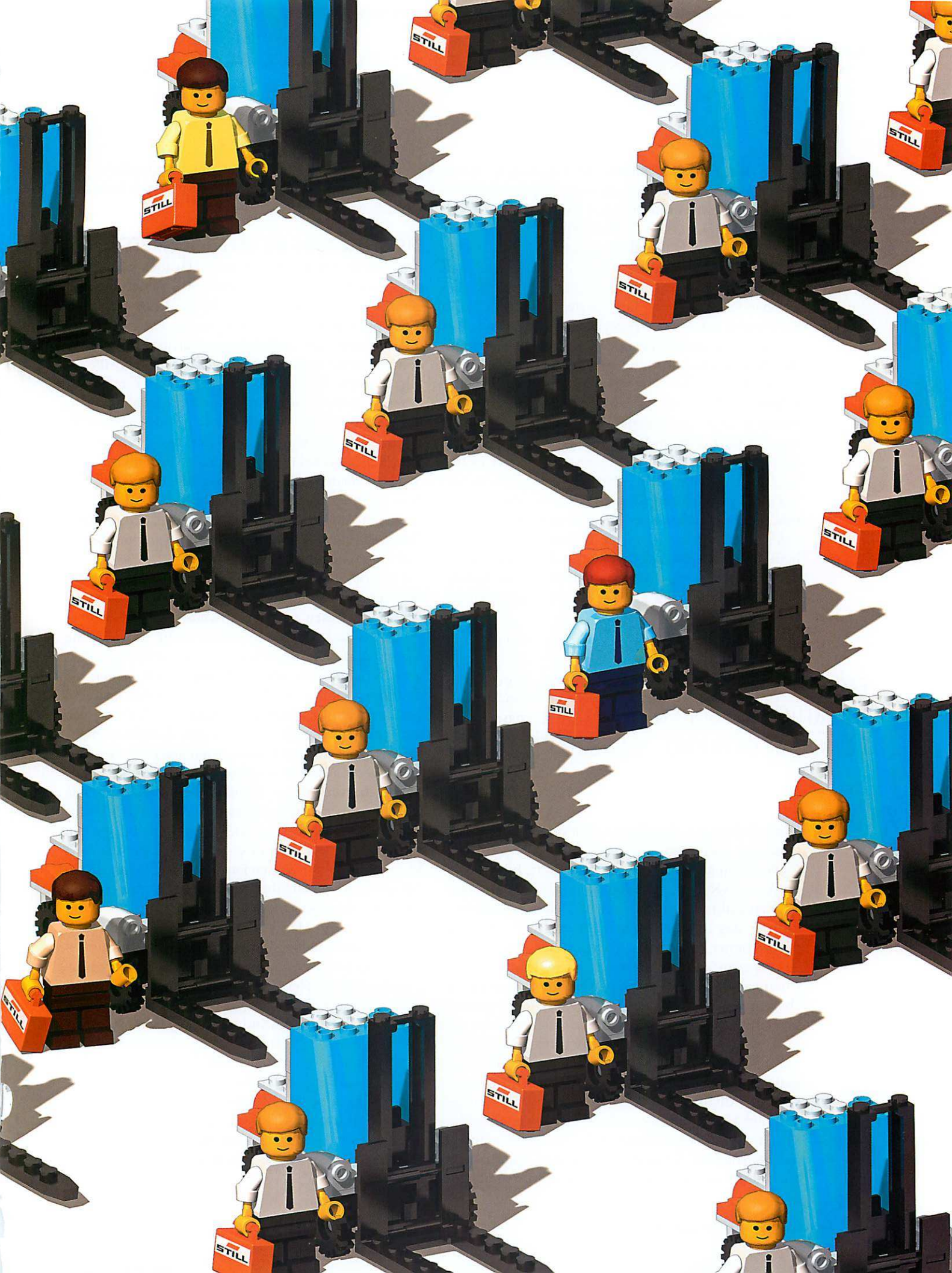
Während andere Unternehmen Hochglanzbroschüren drucken und Imagefilme drehen, präsentiert einer der Marktführer für Elektrogabelstapler in Europa seinen Mitarbeitern, Kunden und dem Fachpublikum auf Messen Musiktheater. Auf dem Firmengelände im Hamburger Industriegebiet Billbrook wurde dafür eigens eine Werkshalle umgerüstet, in der alle zwei Jahre eine neue Inszenierung vorgestellt wird. Allein das jüngste Stück lockte mit seiner Mischung aus Paletten und Pailletten rund 36 000 Zuschauer.

Dass ein Gabelstaplerhersteller ein halbes Dutzend Bühnenarbeiter, einen professionellen Regisseur und zehn Profidarsteller, darunter einen Hamburger Jazzsänger und Musikprofessor, beauftragt, mag für sich genommen ja schon erstaunen – zu erleben, mit wel-

cher Professionalität das Unternehmen den Aufbau, Ablauf und die Effizienz der Roadshow überwacht, die ja fraglos nur im weitesten Sinne etwas mit dem eigenen Kerngeschäft zu tun haben, ist beeindruckend: Mitarbeiter werden nicht nur über das Intranet über die Veranstaltungen informiert, sondern individuell und wiederholt angeschrieben. Kunden bekommen 24 Stunden vor Veranstaltungsbeginn sogar eine Erinnerung-SMS, der Zeitablauf ist exakt geplant. Mit Erfolg: Auf die gegen null gehende No-show-Quote wäre selbst manches etablierte Großstadttheater neidisch.

Die akribische Organisation macht deutlich: Das Unternehmen ist im Monitoring von unternehmens-eigenen Prozessen wegweisend. Farblich ausgeschilderte Werkshallen und elektronische Monitore, die die Produktivität der Schichtarbeiter anzeigen, gibt es inzwischen in fast jedem modernen Produktionsbetrieb. Doch das präzise und konsequente Überwachen interner Abläufe und die Bereitschaft, sich dabei immer wieder auch auf unbekanntes Terrain zu wagen, ist außerordentlich. Insbesondere bei einem Unternehmen, das nahezu ausschließlich im B-to-B-Bereich tätig ist und nicht wie die Produzenten von Konsumgütern an emotionale Kundenansprache und Corporate Branding gewöhnt ist.

Wer sperrige Maschinen kauft, will sachlich überzeugen und nicht zum Kauf verführt werden, so das Klischee. Auch bei Still war man lange eher skeptisch, was Glanz, Gloria und die psychologische Komponente beim Gabelstaplerverkauf anging. Das Unternehmen wurde 1920 von Hans Still in Hamburg gegründet und



ist seit dem Jahr 2006 Tochter der Wiesbadener Kion-Gruppe, die kürzlich von sich reden machte, weil das chinesische Staatsunternehmen Weichai Power sich mit 738 Millionen Euro an ihr beteiligte. Den Stein der Veränderung brachte letztlich das schwieriger werdende wirtschaftliche Umfeld ins Rollen: Die Jahre 2008 und 2009 waren nicht einfach für die Branche. Allein 2008 war der Absatz in der Flurfördertechnik weltweit um 8,3 Prozent auf 874 000 Fahrzeuge eingebrochen.

Angesichts des enger werdenden Marktes unternahm die Unternehmensführung von Still das, was alle Firmenlenker in einer derartigen Situation machen: Sie schauten sich genauer an, wo im Unternehmen noch Verbesserungs- und Einsparpotenzial zu finden ist. Da man als Hersteller im Premiumsegment nicht unendlich an der Preisschraube drehen konnte und wollte, blieb im Grunde nur ein Ausweg: Sie mussten weiterhin auf Qualitätsführerschaft setzen: bei den eigenen Produkten genauso wie bei den Verkäufern.

An der Erfüllung der ersten Bedingung arbeiten bis heute mehr als 200 Still-Entwickler, die aktuell besonders auf den bereits erwähnten CubeXX – eine Kombination aus Routenzug, Gabelstapler, Kommissionierer,

gegründet, dessen Erfolg auf den langfristigen Geschäftsbeziehungen und der fachkundigen Beratung seines Besitzers fußte.

DIE BEDEUTUNG SOZIALER KOMPETENZ

Beide Werte werden im Unternehmen auch heute noch großgeschrieben, doch nachdem Still gemeinsam mit dem Essener Beratungsunternehmen 3lines eine Software entwickelt hatte, die den Grad an Professionalität und Effizienz im Außendienst transparent machen konnte, stellte sich heraus, dass ausgerechnet die erfolgreichsten 20 Prozent der eigenen Außendienstmitarbeiter nicht automatisch auch die fachlich qualifiziertesten waren. Weniger erfolgreiche Vertriebler schnitten fachlich sogar mitunter besser ab als die Überflieger. Wobei Erfolg im Vertrieb bei Still übrigens nicht nur an den erzielten Umsatz gekoppelt wird, sondern auch Faktoren wie die Anzahl verkaufter Neugeräte im Vergleich zum Marktpotenzial, der gewährte Durchschnittsrabatt, die Angebotsumwandlungsquote und die Serviceumsätze einschließt.

Für Still, den Premium-Gabelstaplerhersteller mit Servicetradition, muss das zunächst ein Schuss vor den Bug gewesen sein: Denn wenn Fachwissen über Produkte und das Marktumfeld nicht zwangsläufig verkaufsfördernd war, schien die alte Gewissheit, dass gute Verkäufer vor allem Ahnung haben sollten, ad absurdum geführt. Und als ob diese Erkenntnis nicht genügend auf den Kopf gestellt hätte, offenbarte sich auch noch Folgendes: Die besten Gabelstaplerverkäufer waren darüber hinaus diejenigen unter den Verkäufern, die über die höchste emotionale und soziale Intelligenz verfügten – für die sehr rational geltende Maschinenbaubranche ebenfalls eine 180-Grad-Wende. Anders ausgedrückt: Der Unterschied zwischen einem guten und einem exzellenten Gabelstaplerverkäufer war nicht in dessen Fachkompetenz, sondern in Fähigkeiten wie Offenheit, Einfühlungsvermögen und Freundlichkeit begründet.

Thomas Gey, Marketingprofessor an der privaten Nordakademie in Elmshorn und wissenschaftlicher Begleiter des Prozesses, überraschte das Ergebnis wenig: „Auch wenn die Hersteller von Konsumgütern da viel weiter sind: Emotionale Aufladung und Kundenbindung wird auch im Industriebereich immer wichtiger. Fachkunden und Einkäufer sind auch nur Menschen. Und sie lassen sich wie der Endverbraucher bei ihren Kaufentscheidungen von unbewussten Emotionen leiten. Soziale Kompetenzen werden auch in dieser Welt immer wichtiger – zumal der Kunde hier ja nicht nur das Image, sondern auch Verfügbarkeit und Vertrauen kauft, was ihm im Ernstfall die Existenz retten kann.“

FACHWISSEN ÜBER PRODUKTE UND DAS MARKTUMFELD SIND NICHT IMMER VERKAUFSFÖRDERND – IM GEGENTEIL.

Niederhubwagen, Hochhubwagen oder Doppelstockfahrzeug – stolz sind.

Die Arbeit an der zweiten Stellschraube führte zu einer kleinen Kulturrevolution: Denn als sich die Unternehmensführung mit derselben Detailversessenheit, mit der das Unternehmen die hauseigenen Musicalproduktionen überwacht, daran machte, die Qualität des eigenen Außendienstes zu durchleuchten, kam Überraschendes zutage: Im Maschinenbau galt das sachorientierte Gespräch, in dem der Vertriebler gemeinsam und gleichberechtigt mit den Fachhändlern und Einkäufern nach optimalen Lösungen sucht, traditionell als Ultima Ratio. Matthias Klug, Leiter der internationalen Unternehmenskommunikation, drückt es so aus: „Aus unserer Sicht entsprach das Beratungsgespräch auf Augenhöhe schlichtweg den Gesetzmäßigkeiten unserer Vertriebskanäle.“ Die Beobachtung ist nachvollziehbar: Immerhin wurde das Unternehmen einst als kleiner Reparaturbetrieb von Elektromotoren

Seit dieser Neudefinition müssen Still-Außendienstmitarbeiter alle drei Jahre einen Online-Fragebogen ausfüllen, in dem sie sich in über 160 Punkten selbst einschätzen. Für wie kritikfähig halten sich die Mitarbeiter? Wie pünktlich sind sie? Wie schätzen sie ihre Kenntnis der Konkurrenzprodukte ein? Wie die der produktspezifischen Einsatzgrenzen von Still-Geräten? Und wie sieht es mit ihrer Freundlichkeit gegenüber Kollegen aus? Parallel dazu bekommt der jeweilige Vorgesetzte denselben Fragebogen. Auch er muss dem Mitarbeiter in einzelnen Punkten eine Note von Null bis Sechs (0 = nicht beantwortbar oder trifft nicht zu, 6 = gefragter Spezialist mit immer aktuellem Praxisbezug) geben. Am Ende entsteht so eine Matrix, die auf dem Vergleich der Profile aus der Eigen- und Fremdwahrnehmung beruht und den individuellen Ausbildungsbedarf ermittelt.

Sobald das Urteil von Mitarbeiter und Vorgesetztem um mehr als eine Note voneinander abweicht, werden die Betroffenen und der Abteilungsleiter informiert. Dann gibt es ein gemeinsames Gespräch, und es wird über geeignete Weiterbildungsmaßnahmen und Zielvereinbarungen entschieden. Die Ergebnisse der Befragungen werden mitsamt den abgesprochenen Zielen und vereinbarten Zeitfenstern in Hamburg in einer lernfähigen Datenbank gebündelt. Kleine Abweichungen summieren sich über die Jahre – bis auch sie in einem Training oder Gespräch zum Thema werden.

EIN NEUES SCHULUNGSKONZEPT

Zu entdecken, wie wichtig Empathie im B-to-B-Bereich ist, war die erste Lektion. Die zweite bestand darin, zu erkennen, dass der Weiterbildungsansatz neu gestaltet werden musste. Waren neue Kollegen früher routinemäßig in Schulungen geschickt worden, bei denen ihnen die Vorzüge von Lithium-Ionen-Technik und Doppelschichtkondensatoren erklärt wurden, nehmen sie in der Still-Akademie nun als Erstes an Soft-Skills-Seminaren teil, die etwa die Selbstwahrnehmung und zwischenmenschliche Kommunikation verbessern. Zwischen 8 und 15 Tagen verbringt ein Still-Außendienstmitarbeiter durchschnittlich pro Jahr bei Schulungen, der Großteil davon ist individuell auf ihn und seine Fähigkeiten zugeschnitten.

„Waren und Dienstleistungen kann man nach dem Fließbandprinzip produzieren. Aber man sollte das nicht auf die soziale Welt übertragen. Hier gilt nicht: One fits all“, so Joachim Karbe von 3lines, die bei Still auch weiterhin Software, E-Learning-Programme und Verhaltensschulungen betreuen: „Menschen sind Individuen. Und genauso wie sie bei einem Geschäftsabschluss gern als Mensch wahrgenommen werden, wollen sie auch als Mitarbeiter individuell gefördert und beachtet werden.“

FAZIT

Zahlt sich so viel Monitoring und Mühe bei der Mitarbeiterentwicklung im Außendienst aus? Kommunikationschef Klug ist davon überzeugt: „Vertriebsschulungen nach dem Gießkannenprinzip sind wirtschaftlich ineffizient. Wie wir erfahren haben, sind die Mitarbeiter im Extremfall danach sogar schlechter für ihren Job qualifiziert als zuvor, da zusätzliche Fachexpertise gern dazu genutzt wird, Schwachstellen in emotionalen und sozialen Dingen zu übertünchen.“

Noch immer sieht das Gruppenzeugnis für die Vertriebsmannschaft wie folgt aus: 10 Prozent der Außendienstmitarbeiter sind „Basic“, 30 Prozent „Medium“, 40 Prozent „High level“ und 20 Prozent „Best practise“. Doch das Niveau der Mannschaft habe sich insgesamt verbessert, so Klug. Im Durchschnitt schneide jeder Kollege am Ende des auf drei Jahre ausgelegten Zyklus um eine Note besser ab als zum Zeitpunkt der Erstellung des Verkäuferentwicklungsprofils.

Und wie sehen die Mitarbeiter das systematische Sortieren im Sinne von „Die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen“? Der Betriebsrat berichtet nicht von Klagen, im Gegenteil: Willkür sei durch die computer- und erfolgsgestützte Erfassung der Personalentwicklung sogar eher ausgeschlossen, da jeder Beteiligte Zugriff auf seine Daten und die objektive Bewertungsgrundlage hätte. Die Verweildauer der Still-Mitarbeiter spricht für diese Aussage: Im Durchschnitt bleiben die Kollegen 12 bis 15 Jahre im Unternehmen.

Auch die sechsstellige Investition in die direkte Kundenkommunikation im Rahmen der Musicals zahle sich für Still aus, ist sich Klug sicher. Die Besucherzahlen auf Messeständen, wo die Show ebenfalls gezeigt wird, seien jedenfalls stark gestiegen. Und dann fügt er noch etwas hinzu, womit er den Kreis schließt: „Das eigene Produkt an den Mann zu bringen fußt auf einer Vielzahl von komplexen sozialen Prozessen. Leichtigkeit und Emotionalität sind für den Erfolg deswegen geradezu unabdingbar.“

GESINE BRAUN

ist Redakteurin des *Harvard Business Managers*.

NACHDRUCK

Nummer 201301078, siehe Seite 110

oder www.harvardbusinessmanager.de

© 2013 Harvard Business Manager