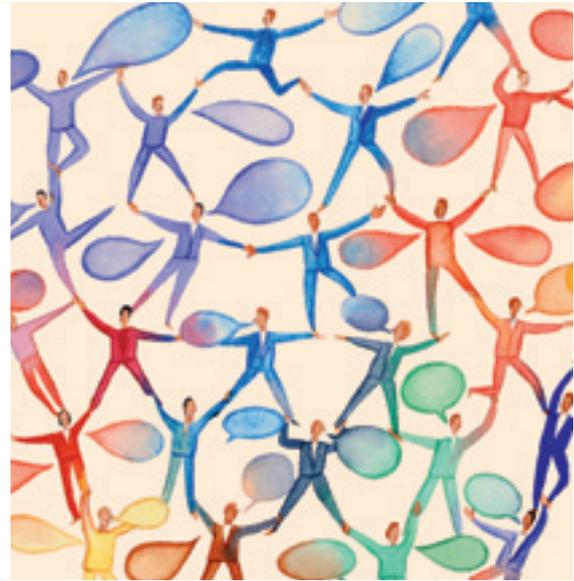


Fit für den Vertrieb

In vielen Unternehmen bleibt vorhandenes Know-how ungenutzt, weil keine oder nur unzureichende Anreize für seine Weitergabe und Anwendung gesetzt werden. Um das zu ändern, setzt der DHL City Vertrieb seit Kurzem auf neue Formen des Lernens und der Zusammenarbeit.



Kontinuierlicher Know-how-Aufbau ist nicht erst seit heute ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen und Mitarbeiter. Häufig fehlen aber praxisnahe Konzepte, die sowohl auf lernstarke, wie auch auf Mitarbeiter, denen Lernen nicht so leicht von der Hand geht, abzielen. Dabei wachsen parallel die Herausforderungen für Mitarbeiter in modernen Unternehmen. Produkte und IT-Landschaft werden komplexer; Märkte und Bedürfnisse der Kunden verändern sich stetig. Durch die Einführung des „IVV-Wissensmanagement“ (IVV = Informieren, Verstehen, Verkaufen) ist es gelungen, sowohl Kollegen als auch Führungskräfte in die Weiterentwicklung aller Vertriebs-Mitarbeiter einzubinden. Mit einem in Kooperation von DHL und HS Results entwickelten Ansatz wurde es möglich, neue Formen des Lernens und der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Lernen als messbare Zielgröße

Die Schere zwischen Mitarbeitern, denen das Aneignen neuen Know-hows leicht fällt und denen, die schnell überfordert sind oder sich Neuerungen gar verweigern, wird in deutschen Unternehmen größer. Nach einer Studie des IW aus dem Jahr 2012 zeigen gerade ältere Mitarbeiter weniger Interesse an formeller Weiter-

bildung. Zentrale Ziele des Projektes für den DHL City Vertrieb waren daher:

- Das Thema Wissen und Wissenstransfer ist für die Vertriebsorganisation und jeden Mitarbeiter transparent.
- Klare Strukturen für Besprechungen und die Berücksichtigung unterschiedlicher Lerntypen stellen einen gelungenen Wissenstransfer sicher.
- Die Klassifizierung von Informationen erhöht die Aufmerksamkeit für das Wesentliche.
- Die Mitgestaltung von Besprechungen und Lerninhalten durch die Mitarbeiter schafft eine breite gemeinsame Basis.
- Durch klare Formulierung von Lernzielen durch das Management kennt der Mitarbeiter die an ihn gestellten Erwartungen.
- Der Einsatz moderner Lernmedien erleichtert und verbessert die Wissensaufnahme.

Der Aufbau von Produkt-, IT-, oder Prozess-Know-how finden sich in keinem uns bekannten Unternehmen als messbare Zielgröße für Mitarbeiter. Dabei ist es für jeden Mitarbeiter wichtig zu erfahren, welches Wissen er für seinen Erfolg braucht und wie er seinen persönlichen Leistungsstand einschätzen kann. Ziele und Zeiteinsätze für den Wissenserwerb

waren auch bei DHL nicht definiert. Mitarbeiter machten das entweder nebenbei oder in ihrer Freizeit. Dass sich dabei der persönliche Einsatz von Mitarbeitern stark unterscheidet, ist ein weitverbreitetes Phänomen. Spannend ist es zu erkennen, dass das Wissen in der Organisation häufig vorhanden ist, nur nicht für alle Mitarbeiter nutzbar und zugänglich. Zentrale Aufgabe ist es deshalb, in Unternehmen das vorhandene Know-how der Mitarbeiter so aufzubereiten, dass es von anderen Mitarbeitern begierig aufgenommen wird.

Wissen, was zählt

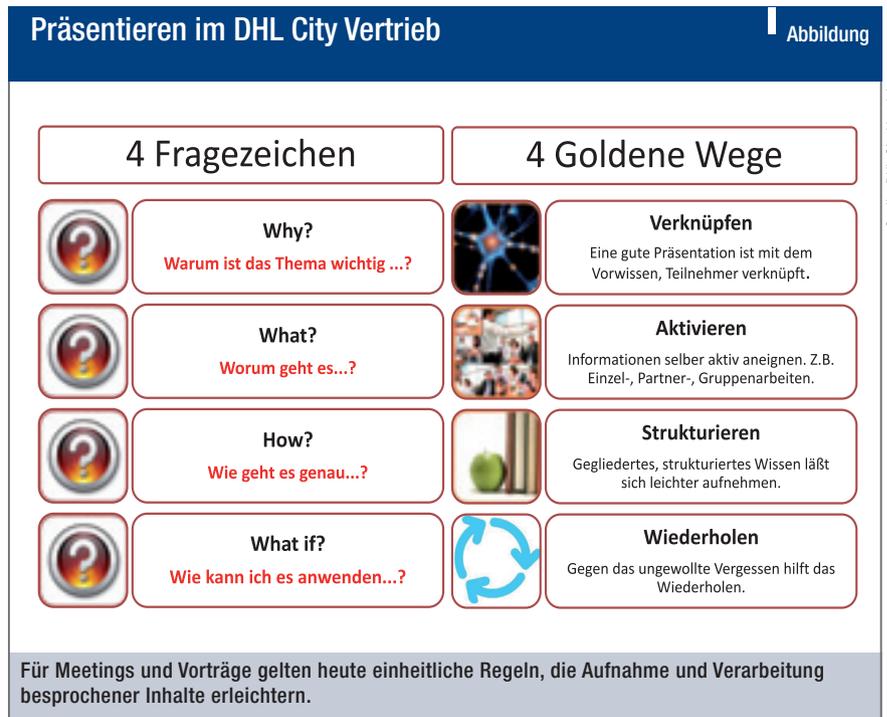
Der DHL City Vertrieb ist ein Vertriebskanal von DHL Paket in Deutschland, der gezielt Kunden in städtischen Ballungsgebieten und Wirtschaftszentren bundesweit betreut. Die Spreizung im Know-how der Mitarbeiter wurde bei DHL in verschiedenen Themenbereichen und insbesondere bei den IT-Anwendungen deutlich. Das Management war sich sicher, dass es für die Sicherstellung des langfristigen Erfolges das Thema „Wissensvermittlung“ aktiv angehen muss. In einem Projektteam wurde das Ziel definiert, neue Wege und Ansätze in der Wissensvermittlung zu erarbeiten. Um eine maßgeschneiderte Lösung zu erreichen, wurden zuerst

die aktuellen Wissensfelder und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg ermittelt. Aufgrund der daraus resultierenden Prioritäten erfolgte eine klare Zieldefinition. Welches Wissen in einem Bereich muss der Verkäufer wirklich beherrschen? Und mit welchen Maßnahmen kann dieses dem einzelnen Verkäufer vermittelt werden?

Meetings effektiv nutzen

Regelmäßige Meetings für den Wissenstransfer zu nutzen ist sicherlich nur ein begrenzt innovativer Gedanke. Doch wie effektiv werden diese tatsächlich genutzt? Und wie viel Besprechungszeit wird von den Teilnehmern als Zeitverschwendung angesehen? Im Projekt wurden daher zusammen mit dem Führungsteam die Grundlagen und die Gestaltung der Vertriebsbesprechung analysiert, diskutiert und völlig neu gestaltet. Eine große Rolle in der zukünftigen Gestaltung der Vertriebsmeetings und der dort stattfindenden Wissensvermittlung bildet die Berücksichtigung der grundsätzlichen Informationsbedürfnisse der Verkäufer. So lassen sich Menschen basierend auf einer amerikanischen Studie (Kolb, D.A. (1984)) in grundsätzlich vier Typen unterteilen – den „Why-“, „What-“, „How-“ und den „What if-Typ“:

- Unter dem „Why-Typ“ werden Menschen verstanden, denen bei der Informationsvermittlung vor allem das Warum wichtig ist. Fragen wie „Warum benötige ich diese neue Software“ ist ein Beispiel hierfür.
- Der „What-Typus“ unterscheidet sich hiervon grundlegend. Ihm ist wichtig, möglichst alles zum „was“ zu erfahren. Äußerungen wie „Was alles kann diese Software?“, werden von Mitarbeitern mit dieser Ausprägung formuliert. Vor allem möchte der Mitarbeiter die Details erfahren.
- Des „How-Typus“ Hauptaugenmerk ist dagegen zu erfahren, wie die Software funktioniert. Und zwar am liebsten so, dass er es selber einmal ausprobieren kann.



- Der „What if-Typ“ ist wiederum sehr pragmatisch nutzenorientiert. Seine Frage könnte sein: „Was bringt mir diese Software in meiner Vertriebsarbeit und für meinem Vertriebs Erfolg?“ Alle „Typen“ haben ein unterschiedliches Informationsbedürfnis. Die Beantwortung dieser oben stehenden unausgesprochenen Fragen ermöglicht den aktiven Zuhörern einen ganz anderen Zugang zu den angebotenen Wissensgebieten. Sie setzen sich aktiv damit auseinander und erreichen eine wesentlich höhere Transferate. Die Berücksichtigung dieser Lerntypen hat die Struktur und die Gestaltung der Meetings grundlegend verändert. Im DHL City Vertrieb gilt seitdem die Regel, dass jede Präsentation die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse berücksichtigt. Ergänzt wird die Ansprache der Lerntypen mit der zusätzlichen Einstufung der Relevanz neuer Information. Jedes Thema, das in einer Vertriebsbesprechung vorgestellt wird, erhält eine Klassifizierung. Diese Informationsbewertungen lauten „Allgemeine Information“, „Wichtige Information“ und „Grundlegendes City Vertriebs Wissen“.

„Allgemeine Informationen“ haben nur partiellen Einfluss auf die Arbeit des Verkäufers (gut zu wissen, aber nicht erfolgsrelevant). Dagegen haben „Wichtige Informationen“ für die Aufgabe und den Erfolg des Verkäufers eine große Bedeutung, werden in den Vertriebsalltag integriert und sind jederzeit abrufbar. Noch profunder zu behandeln ist „Grundlegendes City Vertriebs Wissen“. Bei solchen Präsentationen erwartet das Management, dass der Verkäufer die Informationen gezielt nacharbeitet und sie sicher in seinem Arbeitsbereich anwendet.

Mitarbeiter von der Couch holen

Über die Klassifizierung von Wissen beziehungsweise Präsentationen hinaus, hat die Projektgruppe eine weitere wichtige Entscheidung für die Bearbeitung von strategisch wichtigen Themen getroffen. Strategische Themen werden zukünftig „unplugged“ präsentiert. Was bedeutet „unplugged“? Der Teamleiter bespricht und diskutiert strategische Themen ohne Visualisierungsunterstützung direkt am Tisch mit den Verkäufern. Die bisherige Erfahrung zeigt eine deutlich höhere Auf-

Mit fünf Fragen zum erfolgreichen Wissensmanagement

Info

Wissenstransfer- und Lernprozesse sind für viele Unternehmen zentrale Aufgaben. Durch das im Beitrag beschriebene Projekt hat der DHL City Vertrieb praktische Antworten auf die wichtigsten Fragen zum modernen Wissensmanagement gefunden:

- Wie kann man es schaffen, dass Mitarbeiter Lernen nicht als Frust sondern als Lust erleben?
- Wie kann Lernen möglichst nah an die reale Arbeitssituation herangeholt werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass Wissen so aufbereitet wird, dass es für Mitarbeiter und Organisation einen möglichst großen Effekt hat?
- Wie kann man unterschiedlichen Lerntempi und Lerntypen Rechnung tragen?
- Wie kann Lernen möglichst kostengünstig einen maximalen Effekt erzielen?

merksamkeit, Intensität und Lebendigkeit bei der Wissensvermittlung. Hinzu kommt, dass Verkäufer deutlich zielorientierter das Thema diskutieren und anschließend das Thema mit hoher Überzeugung vertreten und in ihrer Arbeit umsetzen. In vielen Unternehmen ist zu beobachten, dass nur die Führungskräfte für den Erfolg der Besprechung verantwortlich gemacht werden. Die Mitarbeiter sitzen eher in einer entspannten Konsumentenhaltung dabei („Mal schauen, was die uns heute erzählen“). Sie fühlen nur geringes Verantwortungsbewusstsein für den Erfolg der Sitzung beziehungsweise für den geplanten Wissenstransfer.

Die Aktivierung aller Mitarbeiter in Besprechungen hat sich beim DHL City Vertrieb daher als weiterer Erfolgsfaktor erwiesen. Sicher hat nicht jeder in jedem Meeting neue Informationen beizusteuern. Dennoch ist jeder Teilnehmer wichtig für den Erfolg einer Besprechung. Im DHL City Vertrieb gibt es deshalb die Regel, dass jeder Verkäufer etwas zu der Verkaufsbesprechung beitragen muss. Dies kann die Vorbereitung der Verkaufsbesprechung

(Kaffee, Getränke ...), das Schreiben des Protokolls oder das Vorstellen eines Themas sein. Dadurch wird eine Gemeinschaft erreicht, die gemeinsam für das Gelingen der Verkaufsbesprechung verantwortlich ist und mit deutlich gesteigerter Aufmerksamkeit daran teilnimmt.

Standards, Strukturen, Rituale

Neben den Grundsätzen für die Wissensvermittlung und die aktive Beteiligung aller Mitarbeiter auf den Vertriebsbesprechungen haben Besprechungen jetzt eine klare Struktur, die bundesweit für alle Teams verbindlich ist.

- Die einheitliche Agenda startet mit dem Themenbereich Zahlen, Daten und Fakten. Wo stehen wir aktuell, und wo wollen wir hin?
- Der zweite Bereich bezieht sich auf Markt- und Vertriebsstrategien, die gemeinsam diskutiert und weiterentwickelt werden. Dahinter steht der Anspruch, die Mitarbeiter gerade im strategischen Bereich stärker zu involvieren.
- Die Steigerung der Vertriebsqualität setzt bei der Umsetzung der Strategien an. Für diese Aufgabe hat der DHL City Vertrieb auf den Verkaufsbesprechungen den Bereich „Fit für den Vertrieb“ implementiert. Durch diese Maßnahme sind Management und Mitarbeiter gefordert, für jede Vertriebsbesprechung einen Entwicklungsbeitrag zu liefern. Ein wichtiger Baustein hierbei ist

der Einsatz moderner Medien. Video-clips zu unterschiedlichen Vertriebs-, Kommunikations- und Managementthemen werden dabei gezielt als Anregungen eingesetzt. Nach dem Clip folgt eine kurze Gesprächsrunde zu den Inhalten und der potentiellen Nutzung dieser im Vertriebsalltag.

- Die indirekten Vertriebsthemen werden im Themenblock „Organisation & Administration“ dargestellt und besprochen. Diese bilden den Abschluss der Vertriebsbesprechung.

Selbstproduzierte Tutorials

Bei allen anwendungsorientierten Fragestellungen, die eine direkte Umsetzung am Computer erfordern, entschied sich das Projektteam für einen konsequenten Einsatz von Schulungsvideos. Diese durch einen Verkäufer aus dem City Vertrieb eigenständig produzierten Tutorials beschreiben in einfacher Form eine konkrete IT-Aufgabe im DHL City Vertrieb. Ein einzelnes Tutorial umfasst nie mehr als fünf Minuten. Dadurch wird sichergestellt, dass der Verkäufer nicht überfordert wird und er gezielt einzelne Schuleinheiten wiederholen kann. Der neue IT-Wissenstransfer ist ein großer Erfolg. Die mit dem Computer weniger vertrauten Verkäufer erfahren sehr klar und respektvoll, welche Erwartungen zukünftig an sie gestellt werden. Durch die Art des Wissenstransfers erkennen sie sehr schnell, dass „nicht Unmögliches“ von ihnen erwartet wird. Zudem werden sie von der gesamten Organisation beim Wissensaufbau unterstützt.

Mehr zum Thema

Susanne Seyda, Dirk Werner: IW Weiterbildungserhebung 2011, Köln 2012.

D.A. Kolb: Experiential Learning, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1984.

Dieter Frey, Olaf Heger: Mit dem Coach auf Kundenbesuch, Personalwirtschaft 11/2010, S. 42-43.



Autor
Dieter Frey,
Vertriebsleiter,
DHL Paket, Bonn,
dieter.frey@dhl.com



Autor
Olaf Heger,
Inhaber, hs:results, Essen,
olafheger@hs-results.com