

Förderung der Verkaufskompetenz von Shop-Mitarbeitern der NetCologne Gesellschaft für Telekommunikation mbH



Als regionaler Dienstleister im Telekommunikationsbereich bietet NetCologne seinen Kunden hohe Service- und Beratungsqualität. Um die selbst definierten Qualitätsstandards zu gewährleisten, unterhält NetCologne eigene Shops mit geschulten Verkaufsberatern. Deren Kernaufgabe weist einen hohen Serviceanteil für Bestandskunden auf.

Darüber hinaus gehört es zur Arbeit der Mitarbeiter, bedarfsorientiert Neu- und Zusatzverträge mit Shop-Besuchern vor Ort abzuschließen. NetCologne unterstützt die Mitarbeiter bislang mit verschiedenen und voneinander losgelösten Trainings- und Coaching-Maßnahmen. Um eine hohe praktische Relevanz zu gewährleisten, übernehmen dabei u.a. die Senior-Verkäufer des Unternehmens die Rolle des Trainers bzw. Coaches.

Der Auftrag und Projektziel

NetCologne strebte an, die Anzahl der Vertragsabschlüsse in den Shops nachhaltig zu steigern. Die für einen pro-aktiven Verkauf notwendige Verkaufskompetenz war bei den Mitarbeitern unterschiedlich ausgeprägt. Deshalb beauftragte NetCologne meta | five damit, eine neuartige Form der Unterstützung zu konzipieren und umzusetzen. Dabei galt es, die unterschiedlichen

Infobox

Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Als Telekommunikationsdienstleister betreibt NetCologne ein eigenes Kabel- und Telekommunikationsnetz und ist Internet Service Provider im Regierungsbezirk Köln. Die rund 770 Mitarbeiter sowie das enge Netz von Shops und Fachhandelspartnern sichern den Kunden hohe Produkt-, Service- und Beratungsqualität zu fairen Konditionen.

Das Ziel

Das Projekt soll die Shop-Mitarbeiter von NetCologne in die Lage versetzen, Verkaufschancen bewusst zu erkennen und aus Servicesituationen heraus strukturierte Verkaufsgespräche zu führen. Zur Steigerung der Erfolgsrate sollen die Mitarbeiter zudem befähigt werden, Kunden Entscheidungshilfen zu geben und Abschlusstechniken für den direkten Verkaufserfolg effektiv einzusetzen.

Der Weg

Als Ergänzung zu den bereits implementierten Maßnahmen sollen die Shop-Mitarbeiter nun in der Entwicklung ihrer Verkaufskompetenz unterstützt werden. Hierzu soll die individuelle Verkäuferpersönlichkeit profiliert und zielgerichtet eingesetzt sowie durch das Erleben von Erfolgserlebnissen gefestigt werden.

Der Nutzen

Durch die Vermittlung methodischer und einstellungsbedingter Hilfestellungen werden die Shop-Mitarbeiter befähigt, Kundengespräche aktiv zu steuern. Das gesteigerte Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten begünstigt die Wahrnehmung von Verkaufschancen und zeitnahen Vertragsabschlüssen. Zudem wird die Flexibilität der Shop-Mitarbeiter im Umgang mit dem kurzweiligen Produktangebot gesteigert.

Vorkenntnisse der Personen zu berücksichtigen, die Fähigkeiten schrittweise anzugleichen und auf einem höheren Niveau zu festigen. Die Führung strukturierter Verkaufsgespräche und Behandlung emotionaler Kundeneinwände sollten die Grundlage einer aktiven Gesprächssteuerung in Richtung Verkauf sein. Die flexible Nutzung verschiedener Abschlusstechniken und Einbringung von Entscheidungshilfen für potenzielle Kunden sollten letztlich in einer nachweisbaren Steigerung des Verkaufserfolgs im Allgemeinen und von Upgrade- und Cross-Selling-Produkten an Bestandskunden münden.

Von der Idee...

Verkaufskompetenz – so der meta | five Ansatz – entsteht durch das Zusammenwirken spezifischer Fähigkeiten in den vier Kompetenzfeldern:

- | fachliche Kompetenz,
- | strategisch-methodische Kompetenz,
- | sozial-kommunikative Kompetenz und
- | persönliche Kompetenz.

Während die ersten beiden Kompetenzen die Basis erfolgreichen Verkaufens bilden, stellt die sozial-kommunikative Kompetenz u.a. sicher, dass Verkaufsargumente adressatengerecht an den Kunden vermittelt werden. Das Schlüsselement bildet die persönliche Kompetenz (Abb. 1). Fähigkeiten wie Frustrationstoleranz, Eigenmotivation und Zielorientierung unterstützen die anderen drei Kompetenzfelder und begünstigen selbstsiche-

res und authentisches Verhalten. Dies gilt insbesondere für herausfordernde Verkaufssituationen.

...zur Projektkonzeption

In den bisherigen Unterstützungsmaßnahmen für die Shop-Mitarbeiter von NetCologne wurden die Grundlagen des Verkaufsberatens vermittelt. Dabei lag der Fokus auf den drei fundamentalen Verkaufskompetenzen. Zur Realisierung der Zielsetzung dieses Projekts wurde die Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenz als Rahmen für neue Maßnahmen identifiziert. Zudem wies meta | five auf die Notwendigkeit hin, diese Maßnahmen sorgfältig aufeinander abzustimmen und in einem längerfristigen Projekt zusammenzufassen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen beinhaltete der mehrmonatige Projektzeitraum eine motivierende Kick-Off-Veranstaltung, Impuls gebende Intensiv-Trainings und Transfer fördernde Coachings on-the-job. Um die projektbedingten Anstrengungen zu bündeln, wurden ein konkretes Zielprodukt und ein Projektname mit hohem Wiedererkennungswert ausgewählt. Um die Teilnehmer zu individuellen und übergreifenden Top-Leistungen zu motivieren, wurde das Konzept zusätzlich in einen Wettbewerb eingebettet und um die Bildung projekt-spezifischer Mitarbeiter-Teams ergänzt.

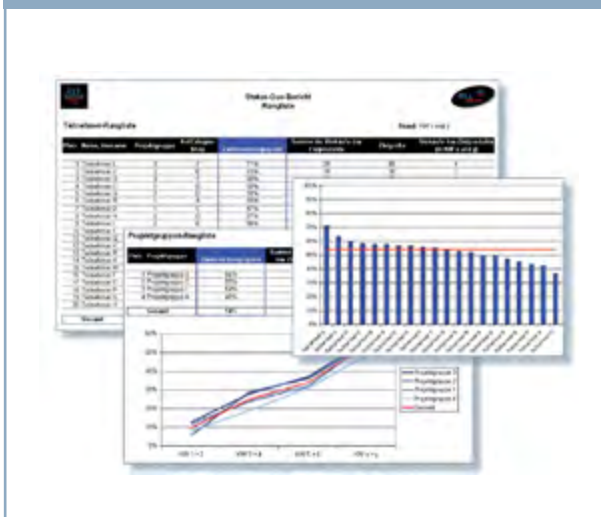
Praktisches Vorgehen

Vorbereitende Schritte

Vor der eigentlichen Projektumsetzung führte meta | five ein Shop Screening durch. Um ein eigenes Bild vom Arbeitsalltag der Shop-Mitarbeiter zu erhalten, agierten die Berater als Mystery Shopper. Dabei besuchten sie unterschiedlich große Shops, an mehreren Standorten, zu unterschiedlichen Tageszeiten. Anschließend wurden die Ergebnisse direkt in erste Optimierungsmaßnahmen überführt.

In einem weiteren Schritt wurde die aktive Beteiligung der Senior-Verkäufer an der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter nutzbringend aufgegriffen. In einer Coach-the-Coach Veranstaltung wurde ihre Rolle als interne Coaches und Multiplikatoren für das Projekt definiert. Ihre Aufgaben gingen folglich über die eigene Teilnahme am Wettbewerb und der Übermittlung der aktuellen Verkaufsergebnisse hinaus. So sollten sie auch die aufbereiteten Ergebnisse vermitteln, kontinuierliche

Abb. 1 | Persönliche Kompetenz als zentraler, moderierender Faktor der Verkaufskompetenz



Motivation stiften und ihre Mitarbeiter beim Transfer der Lerninhalte in den Arbeitsalltag unterstützen.

Umsetzung des Konzepts

Der Startschuss des neuen Vertriebsprojekts für alle Shop-Mitarbeiter stellte ein Kick-Off-Workshop dar. Dieser diente dem Abgleich der vorhandenen Vorkenntnisse und der Sammlung von herausfordernden Situationen im Kundenkontakt. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter-Teams heterogen zusammengestellt, ambitionierte Projekt-ziele vereinbart und erste Möglichkeiten geboten, neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Um eine maximale Praxishöhe zu gewährleisten, lag ein Schwerpunkt des Vertriebsprojekts auf Coachings on-the-job. Bei der ersten Durchführung konzentrierte man sich auf die Beobachtung der Shop-Mitarbeiter in Ihrem Arbeitsumfeld. Auf dieser Basis konnten direktes Feedback zum Verkaufsverhalten gegeben und individuelle Entwicklungsfelder erarbeitet werden. Ein weiterer zentraler Baustein des Vertriebsprojekts war die Durchführung eines zweitägigen Intensiv-Trainings. Aufbauend auf der Vermittlung theoretischer Grundlagen setzten sich die Shop-Mitarbeiter mit ihren persönlichen Einstellungsmustern auseinander. Mit Hilfe unterschiedlicher, realitätsnaher Simulationsübungen bauten sie ihr individuelles Verhaltensspektrum gezielt aus. Im Anschluss daran wurden wiederholt Coachings on-the-job durchgeführt, um die Erkenntnisse aus den Intensiv-Trainings praktisch anzuwenden. Der Fokus lag nun auf der Umsetzung einer verkaufsförderlichen Einstellung und der Nutzung von kollegialem Feedback. Zusätzlich wurde Raum zur Reflexion des bisherigen Projektverlaufs und zur Motivation für den letzten Zeitabschnitt eingeräumt.

Während des gesamten Projekts nutzten die Shop-Mitarbeiter die Berichtsvorlagen, um ihre Verkaufserfolge zu dokumentieren. Regelmäßig bereitete meta | five die Daten in verschiedenen tabellarischen und graphischen Varianten auf und stellte die Ergebnisse sämtlichen Teilnehmer zur Verfügung (Abb. 2). So wurde eine maximale Wettbewerbs-Transparenz erzielt.

Die Projektevaluation

Mit Ablauf der mehrmonatigen Projektlaufzeit wurden die erfolgreichsten Mitarbeiter und Projektteams ausgezeichnet. Im Rahmen einer Abschlussveranstal-

ung konnten rückblickend viele ‚harte‘ und ‚weiche‘ Erfolge gefeiert werden. So führte bereits die angeregte Konzentration der Bemühungen auf ein bestimmtes Zielprodukt zu einer erheblichen Steigerung der aktiven Kundenansprachen. Ergänzt um die weiteren Elemente des Vertriebsprojekts konnten annähernd 90% aller Shop-Mitarbeiter ihre eigenen Verkaufszahlen deutlich steigern. Im Projektverlauf benötigten sie zudem immer weniger Gespräche pro Vertragsabschluss. Somit verbesserten die Mitarbeiter ihre persönliche Erfolgsquote merklich. Als wichtige Bausteine zur Erreichung dieser Steigerungen haben sich der initiierte Wettbewerb und die gebildeten Mitarbeiter-Teams erwiesen. Sowohl die

Abb. 2 | Beispielhafte Darstellung der Auswertung



kontinuierliche Vergleichsmöglichkeit mit den Kollegen wie auch die heterogene Zusammenstellung der Teams waren steter Ansporn zur eigenen Verbesserung. Darüber hinaus förderten die intensivierte Kommunikation und das gegenseitige Kennenlernen von Stärken und Entwicklungsfeldern den bedarfsgerechten Austausch von Wissen und Erfahrungen. Um diesen wechselseitigen Transfer auch nach dem Projekt aufrecht zu erhalten, wurde stets großer Wert auf kollegiales Feedback gelegt. Die Übertragung des Erlernten in den Arbeitsalltag wurde zusätzlich durch die nachvollziehbare Vermittlung der Inhalte durch die Trainer von meta | five erleichtert. Die hohe praktische Relevanz der Projekthalte konnte durch die gemeinsame Bearbeitung realer Herausforderungen sichergestellt werden. Ausgespro-

chen positiv wurde die Fokussierung auf die Shop-Mitarbeiter selbst wahrgenommen. Dies führte dazu, dass die projektbezogenen Erfolge mit dem eigenen Verhalten in Verbindung gesetzt und besonders motivierend wahrgenommen wurden. Schließlich führte das Vorgehen dazu, dass die Mitarbeiter eigene Ideen für die Kundenansprache generierten, die zu ihrem jeweiligen Typ und der Shop-Situation passen. Langfristig wird es den Shop-Mitarbeitern so leichter fallen, sich auf immer kurzweiligere Vertriebsaktionen erfolgreich einzustellen.

Aufgrund ihrer besonderen Eignung werden zentrale Bausteine des Projekts von NetCologne fortgeführt. So lieferte das Reporting einerseits wertvolle Kennzahlen für zukünftige Planungen. Andererseits diente es den Shop-Mitarbeitern als nützliche Erfolgskontrolle der eigenen Arbeit und erinnerte kontinuierlich an die selbst definierten Projektziele. Der Wettbewerbscharakter des Projekts, mit greifbaren unterjährigen Zielen, soll ebenfalls wiederholt genutzt werden. Um die persönliche Kompetenz weiter zu schärfen, sind einige Elemente der Trainings und Coachings bereits in die unternehmensinternen Unterstützungs-Maßnahmen überführt worden. So gelingt es NetCologne an den erzielten Projekterfolgen anzuknüpfen und diese nachhaltig zu erweitern.

NetCologne, GB Privatkunden; Vertrieb, Shops, Leitung

„Zur Förderung der Vertriebskompetenz unserer Mitarbeiter beauftragten wir meta | five damit, ein neuartiges Personalentwicklungskonzept zu entwerfen und praxisnah durchzuführen. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitern erarbeiteten sie Lösungen für reale Herausforderungen und gaben Anstöße persönliche Einstellungen zu hinterfragen, neue Vorgehensweisen zu wagen und diese durch Erfolgserlebnisse zu festigen. So wurde es den Projektteilnehmern erleichtert, das Erlernte auch im Arbeitsalltag anzuwenden. Zudem zeichneten sich die Trainer durch ihre Flexibilität in Bezug auf das Zielprodukt und die organisatorischen Rahmenbedingungen bei NetCologne aus. Im Sinne einer nachhaltigen Personalentwicklung werden wir an den erzielten Erfolgen anknüpfen und bewährte Elemente des Vertriebsprojekts fortführen.“

Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performance consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.