



PRESSEINFOLETTER NR. 3 / 15. JUNI 2009

AUS DEM INHALT:

- Aktuelle Praxistipps zum Thema „Verkaufschancen im Service nutzen“ ▶ Seite 3
- Neue Marketing-Koordinatorin bei Achieve Global ▶ Seite 6
- Lunch and Learn – Achieve Global lädt zu kostenloser Webkonferenz ▶ Seite 7

Neue Herausforderungen für Führungskräfte:

Mitarbeiter für Veränderungsprozesse mobilisieren

Veränderung ist ein zentrales Element in der Überlebensstrategie eines jeden Unternehmens. In einer Studie hat AchieveGlobal, einer der weltgrößten Dienstleister für Mitarbeitertraining, Personal- und Unternehmensentwicklung, deshalb die wichtigsten Voraussetzungen und Praktiken für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen ermittelt.

An der via Internet durchgeführten Umfrage beteiligten sich mehr als 400 Führungskräfte aller Ebenen aus sieben Ländern und den unterschiedlichsten Branchen. Mehr als die Hälfte davon stimmte der Meinung zu, dass die Fähigkeit zu Veränderungen der wichtigste Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens sei. „Angesichts dieses Meinungsbildes ist es erstaunlich, wie erfolglos die meisten Änderungsinitiativen sind“, erklärt Klaus Steven, Senior Consultant und Managing Director bei AchieveGlobal in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich.

85 Prozent der Initiativen scheitern oder erfüllen die Erwartungen nicht

Schätzungen besagen, dass 85 Prozent der Änderungsinitiativen komplett scheitern oder zumindest die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen. Auch wenn Führungskräfte immer wieder „die natürliche Abneigung vor Veränderungen“ als Ursache für solche Misserfolge angeben, habe diese Entschuldigung deutlich an Bedeutung verloren, ist Steven überzeugt. Es treffe zwar zu, dass Arbeitnehmer heute in fast allen Belangen unzufriedener und skeptischer sind als noch vor ein paar Jahren. Fast jeder Arbeitnehmer würde derzeit bestätigen, dass sich in seinem Unternehmen „alles um Veränderungen dreht“ und dass „Veränderungen die einzige Konstante sind“. „Die Mitarbeiter“, so Steven, „sind – wie ein Manager in unserer Umfrage betonte – jedoch nicht dumm. Sie sehen, wie rasch die Welt sich ändert. Sie spüren es täglich in ihrem eigenen Leben.“

Wenn sie sehen, dass es sinnvoll ist, etwas anders als bisher zu tun, und wenn man sie einlädt, an diesem Veränderungsprozess mitzuwirken, ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zu aktiver Beteiligung groß. Sie müssen nur wissen, wovon sie sich verabschieden müssen und was auf sie zukommt."

Erfolgreiches „Change Management“

Um mehr über die praktische Realität der Veränderungsprozesse zu erfahren, hat AchieveGlobal in den letzten Jahren kontinuierlich die besten Erfolgsstrategien von Unternehmen und Organisationen erfasst und analysiert. Die Ergebnisse belegen: Erfolgreiches „Change Management“ erfordert weit mehr als das Abarbeiten von Einzelschritten durch Spezialisten, die über eine parallele Infrastruktur Unmengen von Daten produzieren. Es setzt auch – und häufig vor allem – voraus, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zum Bewältigen der Veränderungsprozesse zu erschließen und aus diesen Fähigkeiten eine Änderungskultur zu entwickeln, mit der sich von der Geschäftsführung bis zum letzten Mitarbeiter jeder identifizieren kann.

„Vor diesem Hintergrund“, so Klaus Steven, „wird deutlich, dass die Führungskräfte von heute mit neuen, anspruchsvollen Herausforderungen konfrontiert sind, die eine neue Herangehensweise an Veränderungen sowie neue Fertigkeiten für ihre Umsetzung erfordern.“

In der Vergangenheit konnten Führungskräfte...	Heute müssen Führungskräfte...
... davon ausgehen, dass zwischen wesentlichen Veränderungen Perioden der Stabilität lagen.	... mit mehreren Veränderungen nacheinander bzw. gleichzeitig zurecht kommen.
... davon ausgehen, dass Veränderung Zeit braucht.	... schnell Erfolge vorweisen, um Dynamik aufzubauen.
... Veränderungen als Prozess behandeln, der einen Anfang, eine Mitte und ein Ende hat, und Veränderungsmanagement als spezialisierten Job begreifen.	... permanente Veränderungen als Normalität betrachten.
... bei jeder Änderungsinitiative ähnlich vorgehen.	... für jede Änderungsinitiative ein maßgeschneidertes Konzept entwickeln.
... Änderungen als einen linearen Prozess betrachten, in der eine Phase auf die andere folgt.	... Änderungen als nicht lineare Prozesse sehen.
... sich durch Vermittlung einer klaren Aufgabenstellung Unterstützung sichern.	... sich Unterstützung dadurch sichern, dass sie Wahrheiten vermitteln, die praktische und emotionale Auswirkungen haben.
... Erfolge durch Schaffung von Werten für ihre Kunden sichern.	... Werte liefern, indem sie schnell auf Gefahren und Möglichkeiten reagieren.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Change-Management-Studie von AchieveGlobal (mit ausführlichen Beschreibungen der wichtigsten Voraussetzungen und Schlüsselpraktiken für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen) kann von interessierten Medienvertretern unter der Telefonnummer +43/(0)/699-109 809 05 bzw. unter smejkal@advertisingpool.at angefordert werden.

Praxistipps:

Verkaufschancen im Service nutzen

Von Klaus Steven, Senior Consultant und Managing Director bei AchieveGlobal in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich

So gut wie bei jedem Kundenbesuch eines Servicemitarbeiters werden Verkaufschancen vertan. Statt dem zufriedenen Kunden einen Wartungsvertrag anzubieten, eilt der Mitarbeiter zum nächsten Kunden. Es liegt in der Verantwortung des Managements, die Beratungs- und Verkaufskompetenzen der Servicemitarbeiter auf- und auszubauen.

Eigentlich wäre es nur logisch, dass der Servicemitarbeiter mit dem Kunden in einen Beratungs- und Verkaufsdialo g tritt: Er kennt den Kunden gut, weil er längere Zeit mit ihm zu tun hatte. Er kann Beschwerden nutzen, um einen Beratungsprozess zu starten und vielleicht Zusatzprodukte oder -dienstleistungen zu verkaufen. Oder aber der Kunde ist zufrieden mit der Serviceleistung und offen für weitere Angebote. Es liegen mithin genügend Möglichkeiten vor, die Initiative zu ergreifen und aktiv in einen Beratungs- und Verkaufsprozess einzusteigen.

Zuweilen geht die Initiative auch vom begeisterten Kunden aus: „Danke, das hat ja toll geklappt. Ich habe noch ein anderes Problem – wenn Sie mal schauen könnten ...“ Cross Selling- und Up Selling-Chancen ergeben sich häufig wie von selbst. Studien zeigen zudem: Die Kundenloyalität steigt, wenn der Servicegeber nicht nur auf einen Kundenwunsch reagiert, sondern aktiv nach weiteren Bedürfnissen fragt.

Trotzdem werden die Verkaufschancen viel zu selten wahrgenommen. Typische Äußerungen von Servicemitarbeitern legen den Finger in die Wunde:

- *„Verkaufen? Das ist nicht meine Aufgabe. Ich arbeite im Service!“*
- *„Dem Kunden auch noch etwas andrehen? Nein danke!“*
- *„Ich fühle mich dabei einfach nicht wohl.“*
- *„Verkaufen – würde ich ja gerne, kommt ja irgendwie auch mir zugute. Ich weiß aber nicht, wie ich vorgehen sollte. Wie soll ich den Kunden denn ansprechen?“*
- *„Wie soll ich verkaufen, wenn ich mich bei den Produkten nicht gut genug auskenne, die ich anbieten könnte? Außerdem habe ich keine Zeit dafür. Und bei einer Bestellung muss ich das auch noch weiterleiten. Wohin eigentlich?“*

So reagieren viele Servicemitarbeiter, von denen – oft für sie unerwartet – verlangt wird, auch zu verkaufen. Es fehlen die Voraussetzungen – diese müssen von Geschäftsleitung und von den Führungskräften geschaffen werden. Ein Bewusstsein wecken für die Notwendigkeit des Verkaufens, die Unterschiede zwischen Service und Verkauf verdeutlichen, dem Servicemitarbeiter die Fach- und Kommunikationskompetenz vermitteln, damit er jene Chancen überhaupt ergreifen kann – das sind einige der Stellschrauben, an denen ein Unternehmen drehen muss.

Stellschraube 1: Bewusstsein schaffen

Vom Servicegeber zum Berater und Verkäufer oder besser: zum beratenden und verkaufenden Servicemitarbeiter – das kommt für manchen einem Kulturschock gleich. Die Führungskraft sollte den Servicekräften verdeutlichen, dass ihre primäre Aufgabe immer noch darin besteht, ein erkanntes Kundenproblem mit Hilfe des entsprechenden Serviceangebots zu lösen. Dann jedoch kommt es darauf an, die Initiative zu ergreifen und ein noch nicht deutlich artikuliertes Kundenbedürfnis zu erfragen und zu klären. Warum aber sollte der Mitarbeiter bereit sein, als Problementdecker aufzutreten?

In einem Mitarbeitermeeting kann der Serviceleiter Fragen stellen wie:

- *„Wenn Sie bei Ihrem Großkunden aus dem Logistikbereich Fahrzeuge repariert haben: Ist es dann nicht sinnvoll, die Vorteile eines Wartungsvertrages für den gesamten Maschinenpark anzusprechen?“*
- *Oder ein Beispiel aus dem Privatkundenbereich: „Wenn Sie dafür sorgen, dass der Boiler Ihres Kunden wieder einwandfrei funktioniert und Sie feststellen, dass die Heizungsanlage leicht undicht ist: Liegt es dann nicht im ureigensten Interesse des Kunden, wenn Sie ihm den Anruf eines Heizungsexperten anbieten?“*

Beispiele aus seinem Umfeld lassen den Mitarbeiter anschaulich spüren, dass es nichts Anrühiges hat, einem Kunden über die eigentliche Serviceleistung hinaus etwas anzubieten, was diesem von Nutzen ist. Viele Servicemitarbeiter lehnen das Verkaufen innerlich ab, weil sie darin eine verwerfliche Bedrängung des Kunden sehen. Dessen Zufriedenheit werde ausgenutzt, um ihm etwas aufzuschwatzen. Die Folge: Allein das Wort „Verkaufen“ ruft bei Servicefachleuten allergische Reaktionen hervor und führt zu einer Abwehrhaltung gegen die neue Ausrichtung ihrer Tätigkeit. Es gilt diese Einstellung zu verändern. Ein geeignetes Instrument: Der Servicemitarbeiter begleitet einen Kollegen aus dem Verkauf und erfährt am „eigenen Leib“, dass seriöser Verkauf in seinem Unternehmen vor allem damit zu tun hat, dem Kunden einen Nutzen zu erweisen. Überdies sollte der Austausch zwischen den Mitarbeitern aus Service und Verkauf wo immer möglich intensiviert werden, um Vorurteile gegen das Verkaufen auszuräumen.

Stellschraube 2: Engagement wecken und Zustimmung einholen

Der Servicemitarbeiter muss dazu bewegt werden, von sich aus die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit seiner Entwicklung zum beratenden und verkaufenden Servicefachmann einzusehen. Nur dann wird er das Engagement dazu aufbringen. Natürlich muss sich das Engagement auszahlen – der Servicegeber erhält für sein zusätzliches Engagement eine leistungsorientierte Bezahlung: einen Bonus, ein Provision. Besser aber ist eine immaterielle Anerkennung, etwa durch die Aufwertung der Aufgabe des Servicemitarbeiters. Finanzielle Anreize sind gewiss notwendig – die Erfahrung zeigt, dass es zumeist jedoch wichtiger ist, die aus Überzeugung geborene Zustimmung des Mitarbeiters zu erhalten, als Verkäufer aufzutreten. Zustimmungssicherheit wird erreicht, wenn ihm klar ist, wie bedeutsam das Thema „Beratung und Verkauf im Service“ für das Unternehmen ist. Denn so lassen sich in gesättigten Märkten neue Marktanteile gewinnen. Dies wiederum trägt dazu bei, den Unternehmenserfolg zu steigern und letztendlich Arbeitsplätze zu sichern.

Stellschraube 3: Kompetenzen vermitteln und Instrumente an die Hand geben

Der Versuch, das Verkaufen in die Servicetätigkeit zu integrieren, scheitert häufig an den unzureichenden Verkaufskompetenzen der Servicemitarbeiter. Woher sollen sie sie auch herhaben? Um in der Lage zu sein, dem Kunden ein exakt an seinen Bedürfnissen angepasstes Angebot zu unterbreiten, müssen sie über die entsprechenden Produktkenntnisse und vor allem die Gesprächskompetenz verfügen, um solch einen Dialog überhaupt führen zu können. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, die Serviceleute darauf vorzubereiten, und ihnen das Verkaufen so leicht wie möglich zu machen.

In einer ersten Phase kann geprüft werden, welche Serviceleute bereits über Verkaufskompetenzen verfügen, um diese gezielt zu stärken. Grundsätzlich gilt, ihnen zunächst einmal einfache Verkaufsmethoden beizubringen – möglicherweise mit Hilfe eines Trainings, in das die Vertriebsleute des eigenen Hauses integriert sind. Die Servicemitarbeiter lernen also vom Kollegen „Vertriebler“. Dabei geht es nicht darum, aus dem Serviceexperten einen Verkaufsspezialisten zu machen. Zum grundlegenden Beratungs- und Verkaufsrüstzeug gehören zum Beispiel offene Fragen, mit denen er die Bereitschaft des Kunden erfragen kann, Zusatzkäufe zu tätigen. Hinzu kommen das aktive Zuhören und Basiskenntnisse in der Führung eines Verkaufsgesprächs.

Stellschraube 4: Kultur der Zusammenarbeit etablieren

Eine weitere Führungsaufgabe ist es, die Abteilungsegoismen zwischen Vertrieb und Service zu beseitigen – auch auf der Führungsebene. Vertriebsleiter und Serviceleiter sollten an einem Strang ziehen und gemeinsam versuchen, dem Kunden einen optimalen Nutzen zu bieten. Gelingt es, eine Kultur der Zusammenarbeit aufzubauen, versteht sich der Servicegeber als verlängerter Arm des Vertriebs, der seinen aktiven Kundenkontakt nutzt, um dem Vertrieb sein Geschäft zu ermöglichen und zu erleichtern.

Meistens löst der Servicemitarbeiter den ersten Schritt in Richtung eines Zusatzverkaufs aus – dann übernimmt der zuständige Berater und Verkäufer. Die Kommunikation zwischen den Schnittstellen sollte daher verbessert werden, auch damit der Servicefachmann sicher sein kann, dass der Verkaufsimpuls, den er im Kundengespräch auslöst, zur Zufriedenheit des Kunden verfolgt wird.

Zusatzkauf wünscht. Hier müssen die Schnittstellenkompetenzen sauber geklärt sein.

Fazit: Bausteine müssen ineinander greifen

Es ist eine umfassende und anspruchsvolle Aufgabe, die Beratungs- und Verkaufsbereitschaft der Servicemitarbeiter zu wecken und ihnen die entsprechenden Kompetenzen zu vermitteln, weil diese neue Ausrichtung erhebliche Auswirkungen auf die Organisation insgesamt und die Prozesse in Service und Vertrieb hat. Darum wird das Management die dargestellten vier Anforderungen nicht nacheinander verwirklichen können, sondern sie parallelisieren müssen. Ein genau aufeinander abgestimmtes Maßnahmenbündel ist notwendig, dessen einzelne Bausteine ineinander greifen.

Schritt für Schritt zu beratenden und verkaufenden Servicemitarbeitern

Sie erleichtern den Servicemitarbeitern den Übergang zum Verkaufen, indem Sie ...

... die vorhandenen Verkaufskompetenzen analysieren

... die Stärken individuell ausbauen und die Schwächen mildern

... sich dabei auf die Basiskompetenzen des Verkaufens konzentrieren (etwa aktives Zuhören, Fragetechnik) und einen Gesprächsleitfaden erarbeiten, den der Mitarbeiter schnell und einfach nutzen kann

... ein Bewusstsein für die Bedeutung des Verkaufens im Service schaffen

... die Vorteile erläutern und Vorurteile argumentativ ausräumen

... Leistungen im Verkaufsbereich anerkennen und loben

... im Umfeld Stolpersteine (Abteilungsegoismen, Animositäten zwischen Service und Verkauf) aus dem Weg räumen

... eine Kultur der Zusammenarbeit etablieren.

Ein Porträtfoto von Klaus Steven steht in Druckauflösung unter www.advertisingpool.at/presse/achieveglobe.html zum Download und honorarfreien Abdruck bereit.

Wenn Sie an weiteren Praxistipps bzw. einem individuellen Kommentar zu einem speziellen Thema für Ihr Medium interessiert sind, wenden Sie sich bitte an Advertisingpool/Robert Smejkal, Tel. +43/(0)/699-109 809 05, smejkal@advertisingpool.at

Neue Marketing-Koordinatorin bei AchieveGlobal

Monika Schneider (37) ist ab sofort verantwortlich für die Marketingaktivitäten von Achieve Global, einem der weltgrößten Dienstleister für Mitarbeitertraining, Personal- und Unternehmensentwicklung, in Österreich. Die diplomierte Agraringenieurin gehört dem Unternehmen seit acht Jahren an und war dort zuletzt als Projektmanagerin im Bereich Führungskräfteentwicklung für den Kunden Deutsche Telekom tätig. Davor befasste sie sich in Düsseldorf mit dem Bereich Marktforschung. Zu ihrem neuen Aufgabengebiet zählen auch die Koordination und Durchführung kostenloser Webkonferenzen unter dem Motto „Lunch and Learn“ (zu denen AchieveGlobal über die Website www.achieveglobe.at monatlich einlädt) sowie der Aufbau und die Steuerung webbasierter Marketingmaßnahmen.

Ein Porträtfoto von Monika Schneider steht in Druckauflösung unter www.advertisingpool.at/presse/achieveglobe.html zum Download und honorarfreien Abdruck bereit.

Terminvorschau

Montag, 22. Juni 2009, 12.00 Uhr

Webkonferenz „Taking Training Global – Das Abenteuer globaler Personalentwicklungsarbeit“

Unter dem Motto „Lunch and Learn“ lädt AchieveGlobal monatlich zu einer kostenlosen Webkonferenz.

Detailinfos und weitere Termine unter www.achievegloab.at

27/28. August 2009

Offenes Seminar „Erfolgreich Akquirieren“ in Wien

Das Seminar folgt dem Grundgedanken, dass die Gewinnung neuer Kunden einfacher und schneller ist, wenn sie auf Basis eines systematischen Prozesses zur Geschäftsanbahnung erfolgt, und ist der Schlüssel zu mehr und qualifizierteren Terminen bei der Neukundengewinnung.

Weitere Highlights und Infos unter www.achievegloab.at

Über AchieveGlobal

AchieveGlobal, ein Unternehmen der Informa plc-Gruppe (www.informa.com), einem börsennotierten Medienkonzern für Finanz- und Wirtschaftsinformationen, ist international führend in der ergebnisorientierten Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung. Mit mehr als 900 Mitarbeitern in über 70 Büros auf der ganzen Welt unterstützt AchieveGlobal seine Kunden in den Bereichen Führung und Change Management sowie Verkauf und Service bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Ziele. Als strategischer Partner für mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne (darunter mehr als 400 Unternehmen der „Fortune 500“ sowie 350 Unternehmen der Europäischen „Top 500“) bietet das Unternehmen ein großes Spektrum an kundenspezifischen Lösungen: von modularen Trainingsprogrammen und Beratungsleistungen, über die Strategiekklärung, Gap-Analyse, Transfersicherung und Erfolgsmessung, bis hin zu Train-the-Trainer-Qualifizierungen. Die Trainingsprogramme von AchieveGlobal sind in mehr als 40 Sprachen verfügbar und immer den jeweiligen Landes-, Kultur- und Geschäftsbedingungen angepasst.

Pressekontakt/Österreich:

Advertisingpool/Robert Smejkal

Tel. +43/(0)/699-109 809 05

smejkal@advertisingpool.at

www.advertisingpool.at