



## **Projektbericht: Action Learning im Vertrieb eines Industrie- Unternehmens**

- :: Projektverantwortlich: Peter Eisele, flow consulting gmbh
- :: Autor: Dieter Kannenberg, flow consulting gmbh
- :: Projektzeitraum: Januar 1998 - Dezember 2001
- :: Aus Gründen des Wettbewerbsschutzes wurde der Name des Unternehmens in diesem Projektbericht nicht genannt und wurden einige Informationen, die auf das Unternehmen schließen könnten, verfremdet.
- :: Der Bericht ist mit dem Auftraggeber abgestimmt. Die Zustimmung zur (anonymisierten) Veröffentlichung durch die flow consulting gmbh wurde erteilt.
- :: Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.
- :: Copyright: flow consulting gmbh
- :: Celle im Januar 2002



## Anlass

Das Unternehmen vertreibt seine Produkte an seine Händler durch einen eigenen Außendienst. In der Vergangenheit wurde überwiegend produktorientiert verkauft, die Differenzierung über das Produkt war entscheidend. Produktschulungen für Kunden, Veranstaltungen zur Vorstellung von Nachfolge- bzw. Neu-Produkten und die Darstellung der Produktvorteile gehörten zu den Hauptaufgaben des Außendienstes. Doch die Wettbewerbs-Vorteile über das Produkt sind stetig geringer geworden. Die Produkt-Innovationen wurden schnell vom Wettbewerb kopiert. Wesentliche Produkt-Unterschiede sind heute nicht mehr gegeben. Der Preis rückte immer mehr in den Mittelpunkt der Gespräche zwischen Außendienst und Handel.

Als Alternative zur Produkt- und Preisorientierung sollen Ansätze des Relationship-Marketing verwirklicht werden. So hat sich das Management des Unternehmens unter anderen folgende Fragen gestellt:

- Wie können wir unsere Kundenorientierung so stärken, dass wir einen Wettbewerbsvorteil generieren und den Preiskampf verringern oder vermeiden?
- Welche Wertschöpfung und welchen Zusatznutzen können wir für den Handel generieren?
- Welche Optimierungspotenziale sind im Prozess der Zusammenarbeit vorhanden?
- Wie unterstützen wir unsere strategischen Handelspartner, damit sie im Wettbewerb überleben und wir dadurch unsere Markführerschaft behaupten können?

Für den Außendienst, der bei diesem Projekt u.a. im Fokus stand, bedeutete dies: Es muss ein neues Verständnis der eigenen Rolle und ein neues kundenorientiertes Verhalten mit erweiterten Kompetenzen und Fähigkeiten entwickelt werden. Der Außendienst wird in Zukunft kein Produkterklärer und Auftragsschreiber sein, sondern ein Problemlöser und Berater, der die Grundlage für die neue Form der Wertschöpfungs-Partnerschaft legen kann.

Es war den Beteiligten in der Phase der Konzeptentwicklung relativ schnell klar, dass einfache Seminarkonzepte bei der Lösung dieser Aufgabe kaum helfen können. Denn neben den strukturellen Fragen werden auch Fragen der strategischen Ausrichtung, der Unternehmenskultur, der mentalen Einstellung und der Kompetenzen und Fähigkeiten angesprochen. Es wird ein Change-Prozess zu steuern sein, der diese Aspekte berücksichtigt. Deshalb haben sich die Verantwortlichen dafür entschieden, den Lernprozess für den Außendienst mit Hilfe von Action Learning-Elementen zu realisieren. Das Konzept war langfristig angelegt, die einzelnen Beratungsschritte wurden im Prozess der gemeinsamen Arbeit entwickelt. Dadurch wurde die notwendige Flexibilität erreicht.



### **Action Learning – Was ist das?**

„Beim Action Learning werden Manager (oder Mitarbeiter) ermutigt, anderen Praktikern (...) ihre eigene Sichtweise der Probleme (...) und ihre eigenen Lösungsvorstellungen zu erklären; das macht diesen Ansatz zu einer effektiven Werkstatt, in der die Teilnehmer (...) ihr Urteilsvermögen im Hinblick auf das Unsichtbare und Unbekannte erforschen, schärfen und erproben können. Nichts davon könnte man den Managern durch einen formellen Unterricht beibringen; alles wird durch den Austausch (...) gelernt.“ (Reginald Revans in Donnenberg, Action Learning, Stuttgart 1999, S. 33)

### **Spektrum von Action learning-Aktivitäten**

#### *Individuelles Lernen*

- Vorbereiten und Nachbereiten
- Beobachtendes Tun
- Führen eines Logbuches
- Rückschau

#### *Lernen mit dem Auftraggeber*

- Periodische Zweiergespräche
- Arbeitskonferenzen

#### *Lernen mit dem Förderer*

- Coachinggespräche
- Vor- und Nachbesprechung von Unterstützungsmaßnahmen
- Entwerfen von Veränderungs-Initiativen

#### *Lernen mit anderen Stakeholdern*

- Mit Lieferanten, mit Kunden, mit Wettbewerbern, mit eigenen Vorgesetzten

#### *Lernen in Gruppen*

- In funktionellen Teams
- In Task-Forces
- In gemischten Lerngruppen
- Mit Mitgliedern aus verschiedenen Organisationen

#### *Ergänzendes Expertenlernen*

- Nach Bedarf der Teilnehmer
- Aus dem Verlauf des Action learning-Geschehens heraus
- Seminar, Lernprojekt, Coaching, Einzelgespräch, Zweier-Austausch
- Feldanalyse, Input durch Gutachten oder Marktstudien

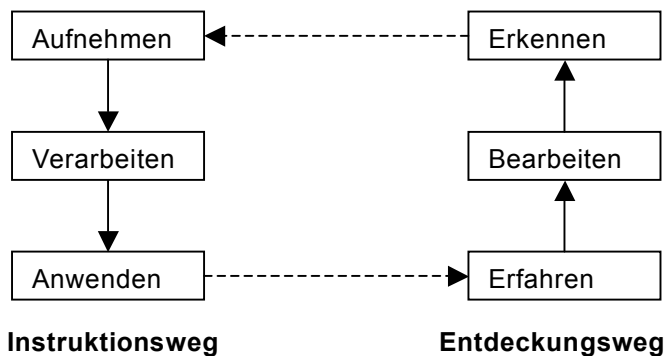
(nach Otmar Donnenberg, Action Learning, Stuttgart 1999)



## Vorgehen

Die Herausforderung in diesem Projekt ist mehrdimensional. Es gibt nicht die einzige richtige Lösung, die lediglich den Beteiligten vermittelt werden muss und dann läuft alles richtig. Vielmehr gilt es, zuerst das Terrain zu erkunden. Die Lösung ist noch nicht bekannt, es fehlt Wissen über die Kunden und über die Wege, die zur Erreichung dieser Zielsetzung helfen könnten. Bei solch einer Vieldeutigkeit ist es erfolgversprechender, den Lernprozess gemeinsam aus der Erfahrungswelt der Beteiligten heraus zu organisieren. Diese Vorgehensweise wird als ‚Entdeckungsweg‘ beschrieben. Sie bildet beim Action Learning den Schwerpunkt und kann mit dem ‚Instruktionsweg‘ verknüpft werden.

### Zwei Lernwege



Im Folgenden beschreiben wir einige ausgewählte Schritte des realisierten Action Learning-Programms.

### 1. Feldbeobachtung

Die flow-Berater erkundeten zunächst den Kontext. Sie begleiteten die Außendienst-Mitarbeiter, waren bei den Händlern vor Ort, beobachteten die Verkaufsprozesse und führten Gespräche sowohl mit den Händlern als auch mit den Endverbrauchern. Die Ergebnisse dieser ‚embedded‘-Forschung wurden sowohl den Mitarbeitern als auch dem Management präsentiert. Sie ermöglichte den Managern einen Einblick in die Arbeit vor Ort. In dieser Phase wurden die ersten Probleme in der Gestaltung der Kundenbeziehung sowie mögliche Hebel für eine Optimierung der Beziehung in Richtung der neuen Zielsetzung erkannt.

### 2. Persönlichkeits-Seminar mit Kundentypologie und Kundenanalyse

Da die Rollenänderung im Außendienst eine Überprüfung der eigenen Einstellung erfordert, wurde im Rahmen eines Persönlichkeitsseminars das Jungian Personality Profile eingesetzt. Die Unterschiedlichkeit, mit der Menschen Dinge wahrnehmen und beurteilen, wurde deutlich. Damit wurde auch der Blick auf die kundenindividuellen Wahrnehmungen gelenkt. Kundenindividuelle Strategien gelangten in den Fokus. Eigene Kunden wurden mit unterschiedlichen Methoden analysiert. Daraus wurden kundenspezifische Strategien abgeleitet.



*Arbeitsblatt – Beispiel*

### **Der individuelle Fall – Kundenanalyse**

- 1. Händlerstruktur in der Region*
- 2. Ist-Analyse der Geschäftsbeziehung*
- 3. Ansprechpartner, Mitarbeiter, Beziehungsdiagramm*
- 4. Spezifische Probleme – Bisherige Ansätze*
- 5. Neue Ideen der Kundenbearbeitung*
- 6. Ziele – Wege – Maßnahmen*

### **3. Neue Vertriebsstruktur**

In kleinen Workshop-Runden wurde den Beteiligten schnell deutlich, dass die bestehende Vertriebsstruktur kontraproduktiv zu den neuen Zielen wirkt. Deshalb traf das Management die Entscheidung, die Vertriebsstruktur neu aufzustellen. Die regionale Betreuungsstruktur wurde mit einer kundenbezogenen Betreuungsstruktur ergänzt, u.a. wurde erstmalig ein Key-Account-Management eingeführt. Um die neue Struktur im Detail zu planen und zu vermitteln, wurden Vorbereitungs-Workshops durchgeführt. Die Veränderungen, die das für die Kundenbetreuung und für die internen Abstimmungen bedeuten würden, wurden in Simulationen erprobt. Dadurch wurden mögliche Kundenreaktionen und Marktveränderungen auf dem Planungstisch vorweggenommen. Der Außendienst diskutierte strategische und taktische Fragen und entwickelte neue Muster für das Gespräch mit den Kunden. Dies half, Widerstände zu minimieren, es entstand eine größere Sicherheit, in der neuen Situation zu agieren.

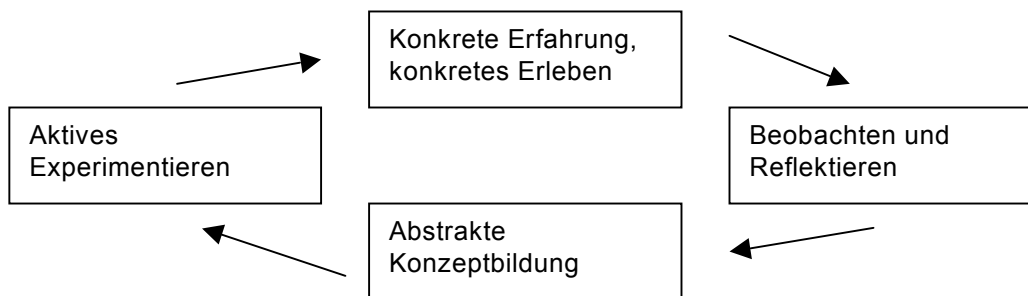
### **4. Mitfahrten**

Als die neue Vertriebsstruktur implementiert war, fuhren die flow-Berater wiederum beim Außendienst mit. Dies war keine Maßnahme mit Pflicht-Charakter, jeder konnte sich freiwillig melden. Die Mitfahrten wurden bei 30% der Außendienstmitarbeiter realisiert, so dass eine große Zahl an Kundengesprächen begleitet werden konnte. Die Mitfahrten dienten der Überprüfung, ob die angedachte Betreuung funktioniert. Zusätzlich wurden sie dazu genutzt, um den Außendienstmitarbeitern in der Ausgestaltung ihrer neuen Rolle Feedback zu geben. Es schlossen sich individuelle Coaching-Gespräche an.



### Der Lernzyklus nach David Kolb

In dem Prozess des Action Learning spielt die Reflexion des Gelernten, die Erfahrungsbildung eine große Rolle. Nicht eine einmalige Umsetzung ist gefragt, sondern eine kontinuierliche Lernschleife. Dieses kontinuierliche Lernen muss initiiert werden (nach David A. Kolb, Experiential Learning, New Jersey 1984)



### 5. Auswertungsworkshops

Die Erkenntnisse über die Kundenreaktionen, die sich aus diesen Mitfahrten ergaben, wurden von den Beratern gemeinsam mit dem Außendienst in Gruppen ausgetauscht, zusammengefasst und die zentralen Schlussfolgerungen herausgearbeitet. Dadurch konnte der weitere Optimierungsprozess gut gesteuert werden. Unter anderem konnten folgende Fragen beantwortet werden: Was bedeutet die neue Struktur im Markt? Mit welchen typischen Mustern agiert das Unternehmen im Markt? Was sind die wirklichen Kundenbedürfnisse? Wie hilfreich ist die neue Struktur, um das Relationship-Management zu fördern? Um in allen Abteilungen ein gemeinsames Verständnis über die Marktsituation, die Kundenanforderungen und über die eigenen Einflussmöglichkeiten zu entwickeln, wurden Innendienst, Vertriebsleitung, Kundendienst, F&E und das Management in diesen Austauschprozess integriert.

### 6. Sofortige Umsetzung notwendiger Begleitmaßnahmen

Einige Schlussfolgerungen der bisherigen Arbeit bezogen sich auf organisatorische Maßnahmen: Bessere Abstimmung der Zusammenarbeit von Innendienst und Service-Abteilung, bessere Informationsfilterung und Verlagerung der administrativen Tätigkeiten usw. Dazu wurden im Management-Kreis Maßnahmen beschlossen und sofort umgesetzt. Ein anderer Vorschlag bezog sich auf das Thema Pricing: Es sollte ein koordinierter Austausch zwischen allen Außendienst-Mitarbeitern stattfinden. Ergänzend wurden interne Experten zu diesem Thema eingeladen. In den Pricing-Workshops wurde das Verständnis für den Prozess verbessert. Das half, die Pricing-Ziele des Unternehmens vor Ort besser umzusetzen. Die Außendienst-Mitarbeiter konnten beim Kunden auch als Experten zum Thema Preis auftreten, die Argumentation im Kundengespräch wurde fundierter. Darüber hinaus das Thema ‚Endverkaufspreise‘ wurde bearbeitet.



### **Workshop zum Thema Pricing**

1. Hinweis aus der Theorie
2. Was wissen wir zum Thema Preis?
3. Wer macht und beeinflusst bei uns die Preise in welcher Form?
4. Wie kommen Preise beim Wettbewerb zustande?
5. Welche Rolle spielt der Kunde?
6. Hinweise aus der Praxis

### **7. Aufbau von Lernpatenschaften und Lernprojekte**

Aus den weiteren Ergebnissen der Mitfahrten wurden Lernfelder identifiziert, die im nächsten Schritt in Zweier-Teams vom Außendienst bearbeitet wurden. Für diese Aufgaben erhielt der Außendienst von den flow-Beratern Support. Es wurden insbesondere Lernprojekte aufgelegt, die die Umsetzung der Strategie stützen, z.B. Aufbau von Lerngruppen mit ausgewählten Händlern, Durchführung von Kundenforen, Preis-Screenings im regionalen Umfeld, Standortanalysen, Endverbraucher-Studien usw.

### **8. Austausch und Lernsynergien**

Die Lernerfahrungen der Zweier-Teams wurden reflektiert und öffentlich gemacht. Was haben wir erarbeitet? Wie können die Kollegen davon profitieren? Was bedeutet das für uns und für unsere weiteren Schritte in der Umsetzung der neuen Strategie? Wie gestalten wir die neue Rolle und wie lernen wir gemeinsam voneinander? Die Ergebnisse waren für alle von hohem Interesse. Es entwickelte sich eine innovative Eigendynamik, kollegiales Lernen verstärkte sich. Die Ergebnisse der Arbeit wurden von den Lerngruppen dokumentiert und dem Management präsentiert.

### **9. Erfolgsmessung**

Im Prozess der gesamten Arbeit wurde in mehreren Phasen festgehalten, welches die typischen Muster der Arbeit sind und wie die Prozesse in der Kundenbetreuung ablaufen. Die Ergebnisse wurden mit Hilfe von quantitativen Kennzahlen sowie qualitativen Faktoren überprüft.

### **Ergebnis**

Nach zwei Jahren sind die Erfolge sichtbar: Die Kundenbindung zu den ausgewählten Händlern hat sich verstärkt. Es ist eine langfristige Geschäftspartnerschaft mit wichtigen zentralen Kunden entstanden. Diese Kunden wachsen im Markt und erwirtschaften einen großen Anteil am Gesamtumsatz des



Unternehmens. Angriffe von Wettbewerbern auf diese Kunden sind zur Zeit schwer möglich, da diese Art der Kundenbeziehung nicht sofort kopierbar ist. Die Qualität in der Kundenbeziehung ist somit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor geworden.

Der Außendienst begreift sich als Lernender, der sich neue Möglichkeiten eröffnet hat. Er nimmt immer stärker Eigenverantwortung wahr und nutzt inzwischen seine stärkeren Kompetenzen durch die Umsetzung von eigenen Ideen in der individuellen Kundenbearbeitung.

Der Action Learning-Ansatz hat sich im Unternehmen verbreitet und findet immer mehr Zustimmung. Es werden inzwischen weiterführende und ergänzende Projekte ohne Berater aufgelegt. Die Kompetenzen von Management und Mitarbeitern, selbst organisiert zu lernen, sind deutlich entwickelt und ausgebaut worden. Das hilft dem Unternehmen, sich schnell, flexibel und erfolgreich den weiteren Herausforderungen zu stellen.