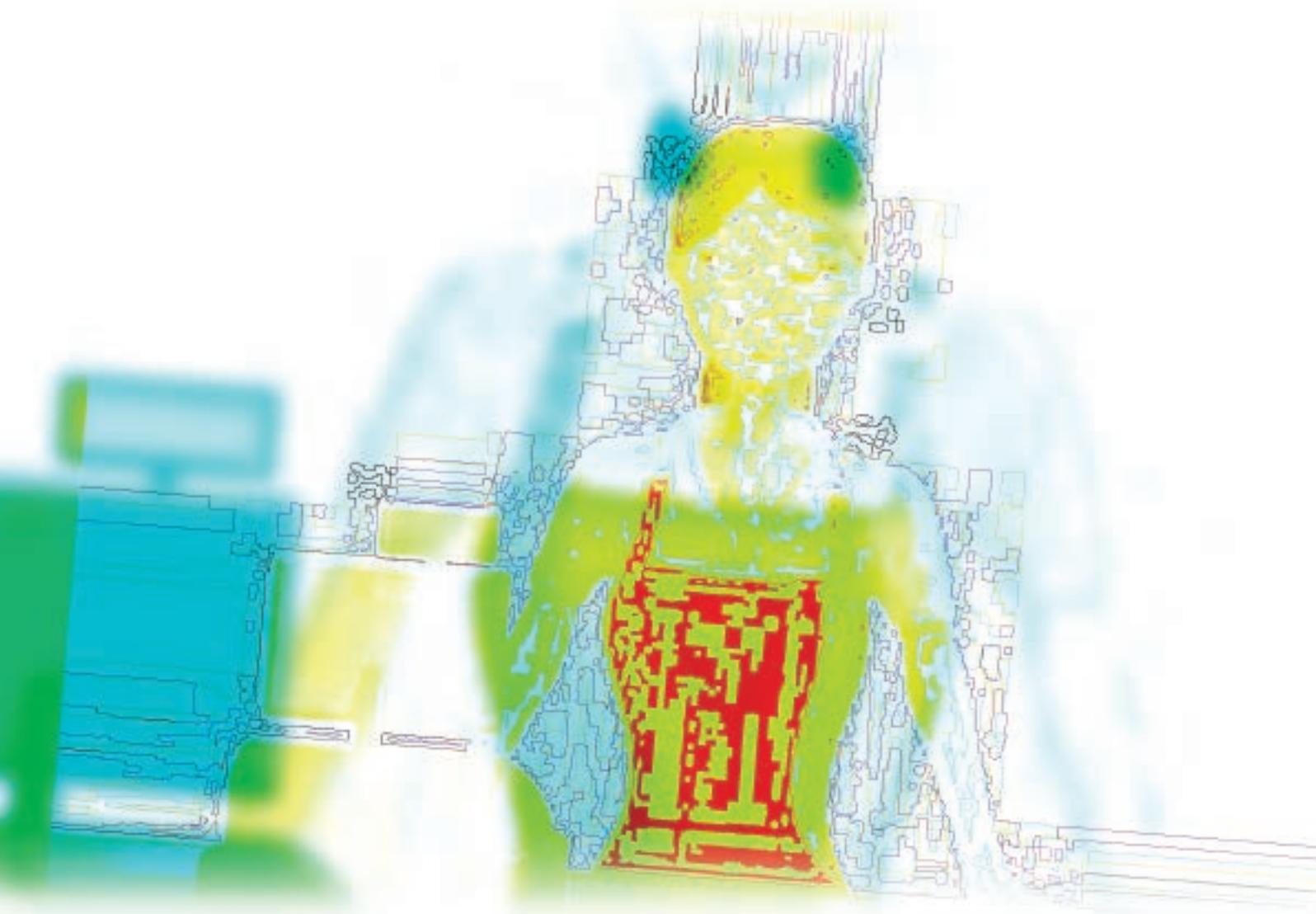




LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

In memoriam: Einzelhandel



N°78 März / April 2014
Verlag Relationales Management

ISSN 1609-1248 Euro 22,50 / sFr 36,-
www.lo.irbw.net

DRAUSSEN IN DER PRAXIS



Dr. Sonja Radatz

Begründerin des Relationalen Ansatzes®, leitet seit 1998 das IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung in Wien, Schloss Schönbrunn. Die Autorin von 14 Büchern begleitet Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Führungskräfte, Vertriebs- und HR Verantwortliche mit ihrem kontroversen Management-Ansatz in ihrem nachhaltigen Erfolg. Die gefragte Keynote Speakerin und Gast-Dozentin an mehreren Universitäten ist auch Herausgeberin der Zeitschrift LO Lernende Organisation. 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik für ihr Lebenswerk verliehen.

Vom Verkauf zur Beratung: Eine Instant-Komplett- neugestaltung in der Praxis

von Sonja Radatz

Ein Handelsunternehmen beschließt, einen ganz neuen Weg einzuschlagen und die Beratung an die Stelle des Verkaufs zu setzen. Und das nicht irgendwann in 3 Jahren, sondern sofort, bei laufendem Betrieb und in einem Unternehmen, das nicht nur ein beachtliches Filialnetz aufweist, sondern auch auf eine jahrzehntelange „Verkaufstradition“ zurückblickt. Unmöglich? So scheint's. Sonja Radatz wagte den Versuch.

Sicherlich: Immer noch betraten viele Menschen den Laden – aber lange nicht mehr so viele wie früher; und allzu viele von ihnen verließen den Laden, ohne etwas zu kaufen. Das war die traurige Bilanz einer Einzelhandelskette, als die Geschäftsführerin mich kontaktierte. Der Umsatz bleibt schon seit Jahren hinter den Erwartungen zurück, die Filialleiter sind frustriert und üben immer mehr Druck auf ihre

Mitarbeiter aus, doch endlich mehr, schneller und vehementer „zu verkaufen“. Man tat also immer mehr dessen, was ganz sicher nicht funktionierte. Mit Zusatzverkäufen, aber auch mit Rabatten und Preisaktionen, ohne die praktisch „gar nichts mehr zu gehen schien“, wurde als letztes Mittel versucht, der Lage Herr zu werden. Leider nein: Die Preisschraube zog die Rentabilität des Unternehmens immer weiter nach unten. „Haben Sie noch weitere

Ideen für Preisaktionen oder Kostensenkungen für uns?“ war die erste Frage der Geschäftsführerin an mich. Ich verneinte. Ich habe kein Interesse an Preisaktionen. Mir ist sogar lieber, wenn wir gar nicht mehr über Preise sprechen – sondern viel mehr über die Kundenbeziehung und wie es gelingen kann, diese Kundenbeziehung nachhaltig zu gestalten. „Den Kunden zum Wiederkommen bewegen? Ja, das tun wir mehr oder weniger schon“, meinte die Geschäftsführerin. Nein, das meine ich nicht. Mir geht es nicht darum, „den Kunden zum Wiederkommen aufzufordern“, sondern vielmehr: eine echte Beziehung zum Kunden aufzubauen, also dafür zu sorgen, dass der Kunde gesichert immer wieder kommt; dass dieses Unternehmen, dieses Geschäft so etwas wie ein Beziehungspunkt für ihn wird. Aber: Ist es dann überhaupt noch ein Geschäft?

1. Das Grundkonzept: Beziehung & Beratung statt Verkauf

Welchen Umsatz jede Filiale pro Vollzeitmitarbeiter (und entsprechend pro Teilzeitmitarbeiter) brauchte, war sehr leicht herauszuarbeiten. Da stand es nun schwarz auf weiß: 20.000 Euro pro Monat musste jeder Vollzeitmitarbeiter an Umsatz machen, was einem Tagesumsatz von etwa 900 Euro entsprach. Ein fast aussichtsloses Unterfangen für die meisten Verkäuferinnen, die aktuell mit Bons in Höhe von um die 40 oder 50 Euro kämpften.

Rasch war allen Beteiligten – nicht nur der Geschäftsführerin, sondern in Folge auch den Vertriebsleitern – klar, dass es eben genau nicht darum ginge, die Verkaufstätigkeit weiter zu optimieren und immer mehr desselben zu tun: Mehr Produktschulungen, mehr Verkaufsschulungen, noch geschickteres Verkaufen, noch mehr Fokus auf die Schaufenster und Zweitplatzierungen. Nein, ganz bestimmt nicht: An einem bestimmten Punkt sollte klar sein, dass mehr desselben nur funktioniert, wenn das Grundkonzept stimmt. Genau das war aber hier nicht der Fall. Vielmehr bedurfte es eines anderen Grundkonzepts, mit dem der Umsatz erreicht werden sollte.

2. Die Suche nach dem Selbstläufer

Welches Konzept, welcher zentrale Prozess konnte anstatt des Verkaufens gut ankommen und eine nachhaltige Beziehung mit den Kunden aufbauen? Das war die zentrale Frage, der Grundüberlegung folgend, dass es so etwas wie einen funktionierenden Selbstläufer brauchen würde, um den Umsatz pro Mitarbeiter – über alle Wetterbedingungen, Krisenstimmungen und sonstigen typischen Auf- und Abs im Handel hinweg – stabil zu halten.

Und was sich klar herausstellte war: Die Kunden waren zwar perfekt darüber informiert, was es zu kaufen gab, wie die Produkte zusammengesetzt waren und woraus sie bestanden – aber sie konnten diese mehr schlecht als recht nutzen; was dazu führte, dass bei jedem Neukauf eines Produkts beim Kunden die unangenehme Begleitüberlegung mitschwang, „Werde ich das überhaupt nutzen können?“, „Werde ich überhaupt befriedigend damit umgehen können – oder wird dieses Produkt spätestens in ein paar Wochen ungenutzt oder angebrochen irgendwo in einer Ecke liegen bleiben?“

3. Das passende Grundkonzept für Beratung und Dienstleistung

Es galt also, im Grundkonzept eine Brücke zwischen Produkt und Konsument zu schaffen; dafür zu sorgen, dass die Kunden eine positive Haltung zur Nutzung der Produkte aufbauten, und sie darin zu unterrichten, die Produkte in ihrer Vielzahl optimal zu nutzen. „Hilfe zur Selbsthilfe“ – das war das zentrale Konzept, denn schließlich war der Kunde ja zu Hause allein mit seinem Produkt, und es musste gelingen, die Nutzung des Produkts schon im Laden so zu optimieren, dass der Kunde damit im Alltag begeisternde Ergebnisse erzielen konnte. Es ging also nicht mehr darum, dem Kunden verschiedene Produkte anzubieten und ihn dazu zu bringen, eines davon auszuwählen, sondern ihm – kostenlos! – eine Leistung anzubieten: die Beratung, wie er die Produkte spezifisch und bezogen auf seine eigene Person nutzen konnte.

Wie viel Zeit konnte dies beanspruchen? Und welcher Umsatz wäre damit erzielbar? Das waren die zentralen Fragen, die es zu beantworten galt. Wir kamen zum Ergebnis, dass eine Beratung über eine Stunde etwa ein Kaufergebnis über einen Umsatz von 250 Euro erbringen würde. Diese Erkenntnis war positiv überraschend, aber keinesfalls „unrealistisch“ – würden doch in der Beratung mindestens 8 bis 12 Produkte verwendet, welche die Kundin dann selbstverständlich mit kaufen würde. Und in der Folge? Würde sich die frischgebackene Beraterin dem nächsten Themenkomplex beim gleichen Kunden zuwenden, und mit diesem gleich für den kommenden Monat einen nächsten Termin vereinbaren. Und so könnte es immer weiter gehen...

Damit bräuchte die Kundenberaterin etwa 80 Kunden – nicht mehr –, die sie regelmäßig jeden Monat sehen würde, um damit jeweils 250 Euro pro Monat zu verdienen. Umgerechnet auf Stunden wären dies 80 Stunden pro Monat, die sie brauchen würde – die Hälfte ihres Zeitbudgets also. Und den

Rest der Zeit? Was sollte die frühere „Verkäuferin“ mit dem Rest der Zeit tun? „Machen Sie sich mal keine Sorgen“, meinte ich: Schließlich ginge es ja darum, sich mit den Kunden zu beschäftigen, zu überlegen, welcher nächste Schritt gegangen werden könnte, das eigene Konzept und die Vorgehensweise mit jedem Kunden nochmals und immer wieder kritisch zu hinterfragen und am Ende des Monats auch immer wieder persönliche Weiterentwicklungsschritte zu definieren. Und schließlich würden ja ganz neue Meetings entstehen: Abstimmungen mit anderen Kollegen, die Planung von Kundenabenden in Kooperation mit den Lieferanten, der Austausch von Erfahrungen...

4. Die Umsetzung in der Organisation

Welche Aufbauorganisation brauchte das neue Beratungsunternehmen, um strukturell zu funktionieren? Nun, aus meiner Sicht war in diesem Unternehmen rasch klar: Der Einkauf durfte ganz bestimmt nicht weiter der strategische Treiber (Radtz, 2012) bleiben, sonst würde wohl das Konzept niemals aufgehen – denn die neuen Berater wären dann immer weiter gezwungen, bestimmte Produkte „abzuverkaufen“, die an den Bedürfnissen ihrer Kunden vorbei gehen würden. Wir setzten als neuen

strategischen Treiber die Filialen: Um diese und deren Leistungen sollte sich das Unternehmen ab nun drehen, um wirklich im Sinne einer Dienstleistung am Kunden zu agieren. Damit kam den Filialmitarbeitern und den Filialleitern in Folge eine bislang ungeahnte Macht zu: Sie konnten selbst überlegen, was sie im Einkauf bestellen mussten, um erfolgreich die Kunden bedienen zu

können. Themen wie Logistik, Promotion-Verkauf, Sales oder Lageroptimierung waren damit Schnee von gestern – und der Wegfall aller damit im Zusammenhang stehenden Aufgaben entlastete die Mitarbeiter von Beginn weg enorm.

4.1. Fahrstunden

Und welche Verantwortung kam nun neu auf die Vertriebsleiter als direkte Vorgesetzte der Filialleiter zu, die gewohnt waren, bis dato ein paar Mal pro Monat zu ihren Filialen zu fahren, dort Druck zu machen, gelegentlich ein paar „Verkäufe zu machen“ und mit Checklisten das Tun der Filialleiter

Rasch war allen Beteiligten – nicht nur der Geschäftsführerin, sondern in Folge auch den Vertriebsleitern – klar, dass es eben genau nicht darum ginge, die Verkaufstätigkeit weiter zu optimieren und immer mehr desselben zu tun.

zu kontrollieren – neben dem riesigen Umfang an Information, die sie ja den Filialleitern „weiter zu geben hatten“?

Auch für sie veränderte sich praktisch über Nacht alles: Denn die Vertriebsleiter hatten nun die Verantwortung, einerseits am Ende jedes Monats die Ergebnisse hereinzuholen, aber in der viel wichtigeren und aufwändigeren Verantwortung waren sie Fahrlehrer – Fahrlehrer, die ihre Schüler weder „irgend-

Der Einkauf durfte ganz bestimmt nicht weiter der strategische Treiber bleiben, sonst würde wohl das Konzept niemals aufgehen – denn die neuen Berater wären dann immer weiter gezwungen, bestimmte Produkte „abzuverkaufen“.

wohin bringen sollten“ oder in heiklen Situationen mit diesen tauschen und selbst am „Driver’s seat“ Platz nehmen, sondern vielmehr die besten Sparingpartner der Welt sein sollten, die dafür sorgten, dass die Filialleiter das Feld beherrschten und die Beratung in ihrem Geschäft optimierten – denn die optimale Beratung war der Garant für den daran gekoppelten „automatischen Verkauf“ und damit auch für die Weiterführung einer optimalen Beziehung. Dazu gehörte natürlich auch, bei diesen das Entstehen einer guten „Fahrlehrer-Beziehung“ zwischen Filialleiter und Filialmitarbeiter zu etablieren.

Dieses Bild der Fahrstunden habe ich entwickelt, um zu verdeutlichen, dass es eine klar definierte Zeit geben sollte, in der am Konzept des Direct Reports gearbeitet werden sollte: Wie konnte dieser an die Gestaltung und Umsetzung seines spezifischen Beratungskonzepts herangehen? Wie konnte er dafür sorgen, dass er „on track“ blieb? An welchen nächsten Schritten musste mit ihm gearbeitet werden, damit der Erfolg sich gesichert einstellte bzw. erhalten blieb?

4.2. „Mietvertrag“

Gleichzeitig sollte von Beginn weg klar sein: Jede Filiale konnte verglichen werden mit der Miete einer Etage in einem gesamten Haus. In dieser Etage gab es verschiedene Wohnungen, die zwar den gleichen Grundriss hatten, aber doch unterschiedlich ausgestaltet werden durften: Jede Mietwohnung war einzigartig, wie auch die Beratung und die Kundenbeziehungen jedes Mitarbeiters aufgrund seiner spezifischen Persönlichkeit einzigartig waren. Die Miete, die an die Hauptmieterin der Etage (Filialleiterin) von jedem Wohnungsmieter (jeder Filialverkäuferin) gezahlt werden musste, war klar im Vertrag definiert und deren Zahlung konnte auch nicht um ein paar Wochen einmal verschoben werden; und in diesem Konzept war von Beginn weg undenkbar, dass

die Mieterin der Wohnung links eben mal die Mietzahlung der Mieterin zwei Wohnungen weiter übernahm, weil jene im Moment nicht so viel Glück in der Arbeit hatte...

Wie im richtigen Leben also: Es konnte nicht angehen, dass manche Mitarbeiter auf Kosten anderer ihre Ergebnisse nicht erwirtschafteten.

Der „Mietvertrag“ enthielt auch Rechte und Pflichten, die einzuhalten waren: Übertragen auf die Arbeit der Filialverkäufer waren dies die Eintragung ihrer Termine mit den Kunden, das Führen ihres Kundenbuchs (schließlich sollten sie ja zu jedem Zeitpunkt auf den nächsten Schritt mit dem Kunden vorbereitet sein), die Sicherung von Terminen...

Gleichzeitig machte dieses Bild von Anfang an aber auch klar, dass die Filialleiterin natürlich genauso nicht mehr einfach das „Schloss der Wohnung einzelner Mitarbeiter aufbrechen würde“, um nachzusehen, ob dieser auch „die Gastherme gewartet und die Blumen gegossen hätte“. Das Gespräch über das Vorhaben (Planung des Vorgehens) und das Ge-

sprach nach dem Vorhaben (Ergebnisevaluierung, nächste Lernschritte) ersetzen lückenlos die Kontrolle auf der Verkaufsfläche. Und so konnten individuelle Beratungsstile entstehen – jeder für sich erfolgreich, aber auch einzigartig.

5. Die Umsetzung auf der Verkaufsfläche

Natürlich gab es schon zu Beginn auch Mitarbeiter, die mit dem neuen Konzept nichts anfangen konnten: „Ich bin als Verkäuferin hier eingestellt, und ich verkaufe. Und basta!“ waren Aussagen, die ich häufig hörte – wenn auch manchmal hinter vorgehaltener Hand. Hier galt es klar zu machen, dass ein Umzug stattgefunden hatte – ein Umzug in ein neues Haus, der mit einem neuen Mietvertrag und einem neuen „Mietobjekt“ verbunden war. Und ebenso klar sollte werden, dass die Vorhänge und die Einrichtung der letzten Wohnung nicht zwingend in die neue Wohnung passen würden; dass allerdings durchaus Teile übernommen werden konnten, wenn sie sich erfolgreich in das neue „Haus“, in das neue „Wohnungsobjekt“ integrieren lassen würden.

5.1. Das fokussierte Sparringpartnership-Prinzip

Aus dem Relationalen Denken heraus habe ich für die Umsetzung solcher Neugestaltungen das fokussierte Sparringpartnership-Prinzip entwickelt, welches die Klarheit in Ausrichtung/ Inhalt mit der Geduld im Sparringpartnership kombiniert: Die Führungskraft macht in diesem Prinzip unmissverständlich deutlich, welche Ergebnisse sie braucht und dass sie diese auch komplett und sofort braucht. Sie gibt damit auch das Thema vor, innerhalb dessen sich die Beziehung und Zusammenarbeit abspielt: Es geht darum, genau diese Ergebnisse zu erzielen. Und dafür stellt sie in Form der „Fahrstunden“ auch ihre Sparringpartnership zur Verfügung und arbeitet mit dem Mitarbeiter Schritt für Schritt – also stetig, freundlich und unerbittlich – daran, dass die Ergebnisse sich tatsächlich auch einstellen.

Was meine ich damit? Ich vermeide bewusst das in vielen Veränderungsprozessen sehr verführerisch gelebte Abdriften der Führung einerseits

- in die „Wunschwelt des Mitarbeiters“, in der die Ergebnisse zum Teil oder vollkommen verwässert werden („Reicht es auch aus, wenn ich nur 60 fixe Kunden habe?“, „Ich schaffe es nicht, Kunden jeden Monat aufs Neue zu uns zu bringen. Dafür bringe ich Ihnen einfach mehr Laufkunden, ist das in Ordnung?“, „Eine solche Umstellung wird nicht so schnell möglich sein. Ich weiß aus Erfahrung: Ein Change-Prozess dauert mindestens 3 Jahre“),
- oder in eine „Themenverfehlung“ („Bei uns in der Filiale gibt es einfach so viel Angst; an dieser müssen wir erst einmal arbeiten“ oder „Bevor wir nicht die enormen Lager in den Filialen abgebaut haben, brauchen wir erst gar nicht das Neue beginnen“, oder „Mein eigentliches Problem ist ein ganz anderes: Ich habe immer noch zu kämpfen mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter“, oder „Ich bin immer noch nicht sicher, ob dieses Vorgehen das richtige für uns ist“)
- oder in ein „Killerargument“, indem die direkten Mitarbeiter nicht müde werden zu versichern, dass sie all das ohnehin schon tun. „Es bringt eben nur nicht die Ergebnisse“ (und jeden Tag versuchen sie aufs Neue zu beweisen, dass die neue Vorgangsweise nichts bringt).

Aus meiner Sicht sollte zu jedem Zeitpunkt klar sein, dass Sie für das neue Thema mit all seinen Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen – und nur für das neue Thema. Sie stehen nicht als Therapeut für Angstthemen, nicht als Moderator einer ganz anderen Lösung, auch nicht als Müllplatz zur Verfügung, auf dem die Mitarbeiter laufend ihr „Ach, so ungefähr machen wir das alles längst schon“ abliefern können. Denn auch Letzteres können Sie gelassen kontern: Wenn sie das schon täten, hätten sie die Ergebnisse. Und solange sie diese noch nicht haben, darf das Sparringpartnership ruhig weiter intensiv bleiben...

Für das neue Thema – und nur dafür! – sollten Sie allerdings wirklich umfassend zur Verfügung stehen. Denn es gibt viel zu planen, zu gestalten, zu überlegen, anders zu setzen, auszuprobieren und wieder zu verwerfen, in einen Selbstläufer zu gießen und wieder aufs Neue zu verändern, bis das Konzept für die betreffende Filiale perfekt steht.

Es sollte zu jedem Zeitpunkt klar sein, dass Sie für das neue Thema mit all seinen Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen – und nur für das neue Thema.

Und hier ist die Führungskraft Sparringpartner; hier steht sie für Fahrstunden zur Verfügung – immer entlang des Themas, denn sie ist nicht Anwalt, nicht Therapeut, nicht kreativer Berater, sondern Fahrlehrer – mit dem Fokus, zu sichern, dass der Fahrschüler sein Auto in jeder Situation beherrscht. Und in unserem Praxisfall war es für die Führungskraft immer wieder notwendig, in den Fahrstunden wieder und wieder an dem Neuen zu arbeiten: Denn wenn die Ergebnisse noch nicht lückenlos erzielt werden, dann ist das Getane mit einiger Wahrscheinlichkeit zwar vielleicht „so ähnlich wie das, was Sie fordern“, aber meist ist es – das ist meine Erfahrung – „das Gegenteil von dem, was Sie fordern“ – es ist vielmehr eine Variante der Fortführung des Status Quo.

5.2. Begleitende Teamarbeit

Natürlich war es in diesem Konzept auch mit sehr wichtig, dass das gesamte Team der strategischen Treiber sich gemeinsam in eine Richtung weiter bewegte. Daher ging es in jeder Filiale auch darum, in regelmäßigen Teammeetings

- den Austausch funktionierender Konzepte zu forcieren,
- zu sichern, dass die Gesamtergebnisse im Team auch „stimmten“
- und nächste gemeinsame strategische Schritte einzuschlagen, die dafür sorgen sollten, dass der strategische Treiber stets „weiterdenken würde“.

Damit wurde auch den Teammeetings ein ganz neues Gesicht gegeben; fanden diese doch in sehr unregelmäßigen Abständen mit dem Ziel statt, jeden Mitarbeiter mit der notwendigen Information zu versorgen und zu sichern, dass jeder auch „das Richtige“ tat.

Nunmehr fanden diese in fast jeder Filiale regelmäßig einmal pro Monat statt und gaben auf einer kollektiven Ebene den Mut, weiter zu gehen.

6. Fazit

Der „Umzug in das neue Haus“ ist gelungen – und alle sind stolz darauf. Bereits nach wenigen Monaten begann der Umsatz regelmäßig zu fließen und nach 5 Monaten wurden die Ergebnisse nachhaltig und ab dann immer erreicht. Das Konzept wird stets weiter entwickelt und „lebt“ dadurch – und natürlich geht das Konzept den Weg gemeinsam mit dem Kunden ■

SERVICE

Literatur

Radatz, S. (2012): **Der Strategische Treiber**, in: LO Lernende Organisation Nr. 65 – Jänner/Feber 2012.

Weiterführende Homepage

www.irbw.net

E-Mail

s.radatz@irbw.net

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich
und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net