



Vom Fachspezialisten zum Verkäufer

Berater und Fachleute verfügen meist über umfangreiches Fachwissen. Oft fehlt ihnen jedoch das verkäuferische Know-how. So auch bei der Telekom-Tochter T-Systems, bevor sie eine Qualifizierungsmaßnahme startete.

Mit ihren weit über 100 Sales Consultants stand die Telekom-Tochter T-Systems vor einer Herausforderung: Zwar sind die Berater technische Experten und von daher in der Lage, für Geschäftskunden passende IT- und Telekommunikations-Lösungen zu entwickeln. Woran es allerdings haperte, war das Verkaufen: Sowohl bei der Ermittlung des Kundenbedarfs, als auch bei der Auftragsgenerierung gab es Defizite. Die Telekom-Tochter entschloss sich deshalb, gemeinsam mit der personal-point GmbH aus Bonn eine Beraterqualifizierung durchzuführen. Das wichtigste Ziel bestand darin, mehr profitablen Auftragseingang zu generieren. „Um die an uns gestellten Ziele zu erreichen, trainierten wir mit den Teilnehmern anhand kundenspezifischer Simulationen und Echtfälle genau die Kompetenzen, die sie in den erfolgskritischen Phasen des Vertriebs- beziehungsweise Beratungsprozesses, insbesondere in der Kundenkommunikation, benötigen“, berichtet Dr. Dirk Seeling, Gründer und Geschäftsführer der personal-point GmbH. So wurden bewusst keine fiktiven Beispiele konstruiert, sondern reale Fälle aus dem Vertrieb ausgewählt und daraus Rollenspiele entwickelt.

Die Rolle definieren

Im Mittelpunkt der Qualifizierung stand die Klärung der Rolle des Sales Consultant im Verkaufsprozess: Während die Erstansprache der potenziellen Kunden meist über den Sales Manager erfolgt, wird der Sales Consultant als Berater hinzugezogen. Seine Aufgabe ist es, zunächst den Bedarf des Kunden zu ermitteln, dann die passende Lösung zu entwickeln beziehungsweise ein Angebot zu erstellen. Oft hatten die Berater bereits schon eine Lösung im Kopf, noch bevor sie die Ziele

des Kunden kannten. So konnten sie ihn nicht dort abholen, wo er sich gerade befand.

Wie Dr. Elke Hölzer, ICT Pre Sales Qualifizierung bei der Deutschen Telekom, erläutert, verfüge man zwar über exzellente und hoch qualifizierte Fachkräfte. Es fehlte ihnen jedoch oft am notwendigen Know-how, um ihr Fachwissen als Sales Consultant beim Kunden erfolgreich einzusetzen. „Unser Ziel war es daher, den Unternehmensnutzen klarer für den Kunden zu transportieren.“ Björn Haacke, Bereichsleiter Pre Sales Service Management ergänzt: „Die besondere Herausforderung war hier die unterschiedliche Ausprägung der Sales-Consultant-Rolle in den verschiedenen Regionen. Das zeigte sich im unterschiedlichen Niveau der Teilnehmer bezüglich ihrer Soft Skills ebenso wie in ihrer Identifikation mit der Rolle als Sales Consultant.“

Soft Skills als Erfolgsfaktor

Die Beraterqualifizierung bestand aus drei Modulen; dafür wurden die zirka 100 Teilnehmer in sechs Gruppen aufgeteilt. So konnten sie noch gezielter die Kompetenzen trainieren, die sie für ihre Arbeit benötigen. Die Inhalte waren dabei direkt am Verkaufsprozess ausgerichtet. Wichtige Trainingsschwerpunkte bestanden darin, die Angebote beim Kunden zu präsentieren und Verhandlungen zu führen. Dabei ging es vor allem um die weichen Faktoren. So wurden die kommunikativen Fähigkeiten

der Berater trainiert. Dabei war es das Ziel, sie souveräner und erfolgreicher im Kundenkontakt zu machen. Hilfreich für die Teilnehmer war dabei auch das Structogramm – ein Instrument zur Persönlichkeitseinschätzung. Dieses nutzen die Teilnehmer nun zum Beispiel zur besseren Kommunikation mit dem Kunden. Es unterstützt sie dabei, die „Sprache des Kunden“ zu sprechen. Nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahme war für knapp 70 Prozent der Teilnehmer ihre Rolle als Sales Consultant klar definiert. Außerdem gewannen die Berater mehr Sicherheit bei den Kundengesprächen und -verhandlungen; die Angebotsqualität hat sich deutlich verbessert.

Die Umsetzung sicherstellen

Neue Standards können nur dann erfolgreich in die tägliche Arbeitspraxis umgesetzt werden, wenn die Führungskräfte dies unterstützen. Deshalb nahmen auch die Teamleiter an der Weiterbildung teil: Für sie wurde die Qualifizierungsmaßnahme erweitert. Konkrete Feedbacks, aber auch die Vernetzung zu anderen Bereichen, ein aktiver Wissensaustausch sowie die Schaffung eines Lernklimas bewirkten, dass sich nach der Maßnahme mehr als 60 Prozent der Mitarbeiter voll von ihren Teamleitern unterstützt fühlten. Zudem agieren leitende Führungskräfte als Paten. Sie erfragen regelmäßig Feedback zur Umsetzung der Maßnahme. Darüber hinaus ist ein Refresher-Training in Diskussion.

Unternehmensinfo

T-Systems ist eine Großkundensparte der Deutschen Telekom. Das Unternehmen betreibt die Informations- und Kommunikationstechnik (ICT) für multinationale Konzerne und öffentliche Institutionen. Mehr Infos unter www.t-systems.de.