

Gabriele Maas

Der vernetzte Außendienst: Der Faktor Wissen im Direktvertrieb

Bofrost, Eismann, Tupper, Magnetix oder Vorwerk heißen die Unternehmen, die trotz der digitalen Welt erfolgreich ihre Ware direkt im Kundenkontakt verkaufen. Beim Direktvertrieb erfolgt der Absatz von Produkten oder Dienstleistungen direkt vom Unternehmen an den Endverbraucher, ohne irgendwelche Zwischenhändler. Im Gegensatz dazu steht der Handelsverkauf, bei dem die Leistung entlang einer Handelskette vertrieben wird. Der Direktvertrieb von Kosmetik-, Schmuck-, Haushalts- und Küchenartikel über Verkaufspartys hat eine Renaissance erlebt und ist beliebter denn je. Woran liegt das? Und welche – entscheidende – Rolle spielt das Wissensmanagement in diesem Zusammenhang?

Flexible Arbeitszeiten, neue Freizeitverhalten und verändertes Rollenverständnis tragen dazu bei, dass die Menschen zu Hause schwer erreichbar sind oder ihre Freizeit nicht mit Besuchen von Handelsvertretern verbringen möchten. Trotzdem hat das Interesse an der Produktberatung und dem Verkaufsgespräch in privater Atmosphäre beim Kunden in den letzten Jahren stark zugenommen. Was zählt, ist ein Verkaufserlebnis, bei dem der Kunde persönlich beraten wird, die oft hochwertige Ware testen kann und ein langfristiges Rückgaberecht eingeräumt bekommt.

Warum Wissensmanagement im Direktvertrieb notwendig wird?

Das Internet ist für den Direktvertrieb ein wichtiger ergänzender Vertriebskanal geworden. Der Online-Verkauf hat im Jahr 2015 zirka 42 Milliarden Umsatz erreicht. Ob mobile oder gemütlich vom Sofa, das Internet bietet den Kunden eine größere Auswahl an Produkten und niedrigere Preise, die bewertet und verglichen werden. Die Kaufentscheidung wird somit in idealer Form unterstützt.

Der Direktvertrieb agiert in einem Käufermarkt, der es ihm schwerer macht, seine Produkte zu verkaufen. Kundenbeziehungen und Informationen über den einzelnen Kunden werden somit zu einem Gradmesser für den Unternehmenswert. Neue Kunden zu gewinnen, ist erheblich aufwendiger geworden. Dabei geraten insbesondere Direktvertriebsunternehmen zunehmend unter Handlungsdruck. Zum einen müssen sie in verschiedene Vertriebskanäle investieren und zum anderen werden die Gewinnmargen dafür nicht größer.

Informierte Verkäufer sind gute Verkäufer

Ist der Außendienst ein umsatzstarker Vertriebskanal, sind die Erfolgserwartungen an die Verkäufer groß. Gute Verkaufszahlen können aber nur erbracht werden, wenn das Umfeld für die Außendienstmitarbeiter stimmt. Der Handelsvertreter ist für Direktvertriebsunternehmen der direkte Draht zum Kunden. Umso wichtiger ist die umfassende und effiziente Kommunikation. Die Vertriebsmitarbeiter benötigen Informationen zu Preisen, Produkten, Kundenbeziehungsdaten und Marketingaktivitäten aktuell vor Ort.

Dabei muss sichergestellt werden, dass die Informationen auch beim letzten Glied der Vertriebsstruktur ankommen. Idealerweise sind die Verkäufer mit mobilen Endgeräten ausgestattet und können jederzeit auf die relevanten Daten zugreifen, wie die Verfügbarkeit der Ware oder gestartete Marketingaktionen. Immer wieder entsteht großer Frust, wenn die Informationen zu Verkaufswettbewerben nicht zeitnah alle Ebenen der Vertriebsorganisation erreichen.

Die Wissensbausteine gelten auch hier

Die allgemein anerkannten Wissensbausteine nach Gilbert Probst gelten in unterschiedlicher Intensität auch im Direktvertrieb. Das Wissen zu identifizieren, zu erwerben, weiter zu entwickeln und an die Außendienstmitarbeiter zu verteilen, ist das heroische Ziel. Doch haben die Verkäufer die Chance, ihren Bedarf an Informationen und deren Aufbereitung an die Verwaltung bzw. IT zu kommunizieren? Werden Erfahrungen, die mit Produkten und Kundenerwartungen gemacht werden, gespeichert, aufbereitet und allen zur Verfügung gestellt?

Verkäufer stehen oft im direkten Vergleich mit den Kollegen. Marketingaktivitäten, die die Gebietsleiter in Wettbewerben zu Konkurrenten machen, fördern eher das Abschotten, statt das Teilen der Erfahrungen. Erfahrungen gelten häufig als eigenes Kapital und nicht als Unternehmensgut. Sie werden nur ungern weitergegeben. Wichtig ist es daher, einen Nutzen aus dem Aufwand auch für den Verkäufer aufzuzeigen. Das Marketing könnte diese Aufgabe mit Erfolgsgeschichten unterstützen. Um Erfahrungen niederzuschreiben, Projekte zu reflektieren, sich in Netzwerken zusammenzuschließen, muss ein zeitlicher Rahmen einkalkuliert werden.

Eine Lösung, die die Umsetzung unterstützt, kann ein Wissensportal wie Liferay, eine Open-Source-Software, sein. Sie bietet eine große Anzahl an Funktionen zum interaktiven Zusammenarbeiten, Vernetzen und Dokumentieren von Wissen, Informationen und Daten. Die IT bleibt aber immer nur ein Werkzeug.

Mitarbeiterfluktuation – Wissen adieu?

Wissen ist das Humankapital auch im Direktvertrieb. Somit trifft es das Unternehmen hart, wenn Verkaufsprofis das Unternehmen verlassen. Damit geht produktspezifisches Wissen, Informationen über die Kundenbeziehung und Erfahrungen zur Umsetzung von gesetzlichen Grundlagen mit durch die Tür. Es entstehen Wissenslücken, die der Arbeitsmarkt nicht so schnell schließen kann. Gute Verkäufer, die mit Leib und Seele dabei sind, gibt es nicht wie Sand am Meer.

Aber wie bindet man erfahrene und gut ausgebildete Verkäufer ans Unternehmen? Eine Patentlösung gibt es nicht. Doch sind seine Erwartungen erfüllt, z.B. einen Zugriff auf aktuelle Daten zu haben oder bei der Entwicklung neuer Produkte mitwirken zu dürfen, dann bestehen gute Chancen, den guten Verkäufer zu halten. Auch möchte er früh über strategische Entscheidungen im Unternehmen informiert sein und dass eine Preispolitik vorgeben wird, mit der er im Verkauf auch Erfolge erzielt. Erfährt er regelmäßig Lob und Anerkennung, wird er eher bleiben. Eine einfühlsame Führung und ein vertriebsorientiertes Management sind zwei weitere wichtige Voraussetzungen, die Mitarbeiterfluktuation niedrig zu halten.

Doch an einer Nutzung moderner Informationstechnologie kommt man nicht vorbei. Kommunikationsportale, die Wissen einsammeln, Informationen digital verteilen, Wissen in Wikis bewahren und eine Suche, die eine relevante Trefferliste anzeigt, helfen dem Verkäufer, erfolgreich beim Kunden zu agieren. Tools, die das interaktive Zusammenarbeiten ermöglichen, sind Chancen, die den Außendienst beflügeln.

Auch Kunden werden in ihrem Kaufprozess unterstützt. In den Wohnzimmern, in denen die Verkaufspartys stattfinden, stehen die Informationen online und auf mobilen Endgeräten zur Verfügung. Mobile Apps bereichern das Verkaufserlebnis der Kunden emotional und stellen zusätzliche Produktinformationen, z.B. als Videos und Bilder, am Point of Sales bereit. Sie unterstützen auch den After-Sales-Prozess.

Der vernetzte Außendienst

Ein Spirit der interaktiven Zusammenarbeit und des Teilens von Wissen muss vom Management ausgehen. Das Wissensmanagement kann methodisch und softwaretechnisch unterstützt werden, doch eine Kultur des Vernetzens und Austauschs muss das Unternehmen vorleben.

Mitarbeiter im Außendienst, die keine räumliche Nähe zur Hauptverwaltung haben, möchten Erfahrungen mit ihren Kollegen austauschen und vom Wissen ihrer Kollegen profitieren. Wissen soll auch dort fließen – und dies gelingt nur, wenn ihnen entsprechende Tools an die Hand gegeben werden.

Wissensmanagement ist in der Chefetage angekommen

Die ISO 9001, dem weltweit am meisten verbreiteten Managementsystem, legt die Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System) fest, denen eine Organisation zu genügen hat. Sie sind die Voraussetzungen, um Produkte und Dienstleistungen bereitstellen zu können, welche die Kundenerwartungen sowie behördliche Anforderungen erfüllen.

Wissen ist in der heutigen Wirtschaft ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Revision der ISO 9001 trägt diesem Umstand Rechnung und fordert einen systematischen Umgang mit Wissen. Die Basis dazu wird geschaffen, indem das oberste Management bezüglich Verpflichtung und Mitwirkung stärker als bisher einbezogen wird. Dazu gehört, das notwendige Wissen zur Durchführung der Prozesse festzuhalten, aufrechtzuerhalten und für alle Mitarbeiter verfügbar zu machen.

Das Unternehmen muss das notwendige Wissen ermitteln, das es benötigt, um seinen Aufgaben gerecht zu werden und um die Prozesse umzusetzen. Im zweiten Schritt muss dieses Wissen bewahrt und auch an die Mitarbeiter verbreitet werden. Des Weiteren ist zu dokumentieren, wie das notwendige Wissen erlangt werden soll. Die Zielsetzung besteht darin, zukünftige Trends und Erfordernisse zu erkennen.

Die neue ISO 9001 macht keine Vorschriften zur Umsetzung. Es kommt vielmehr darauf an, ein für das jeweilige Unternehmen passendes Wissensmanagement aufzubauen. Wissen wird in der Norm so definiert: dass Informationen nicht ohne Daten, Wissen nicht ohne Information und Kompetenz nicht ohne Wissen auskommen können. In der Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen, die ihr Wissen organisieren, auch Daten und Informationen mit bearbeiten müssen.

Revision 2015

Die in Deutsch veröffentliche neue Norm ISO 9001:2015 gilt seit dem 15.09.2015. Die Übergangsfrist für Qualitätsmanagement-Zertifikate endet nach drei Jahren am 14.09.2018.

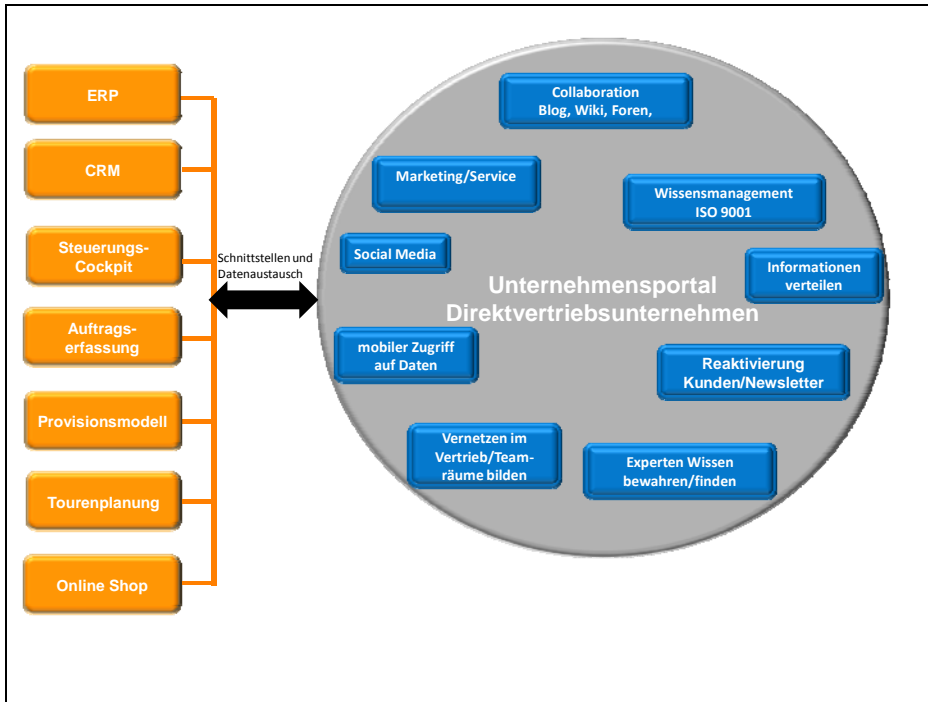


Abbildung der Kernprozesse im Direktvertrieb in einem Unternehmensportal

Die Autorin:

Gabriele Maas ist seit sechs Jahren Leiterin Marketing bei comundus GmbH und verantwortlich für die Marktpositionierung der Kommunikationsplattform Liferay, ein Open-Source-Portalsystem. comundus realisiert auf Basis von Liferay Mitarbeiterportale mit einer Vielzahl an Collaboration-Funktionen für das agile Wissensmanagement bei ihren Kunden.

maas@wissensmanagement.net