



MERCURI
international

„Heute sehen wir, dass viele unserer Kollegen durch die Welt laufen und die Value Propositions für den Kunden tatsächlich schnell erkennen.“

Experten Interview – Frank Hils – Geschäftsführer der Bürkert GmbH & Co. KG



“Das ist für mich der Kern des Ganzen, nämlich die Neugier bei unseren Mitarbeitern zu wecken, und zwar die Neugier auf den Kunden sowie seine Anforderungen, Probleme und Chancen. Wenn diese echte, emphatische Neugier da ist, dann verstehen wir auch, wie wir dem Kunden tatsächlich helfen können.“

Bürkert ist ein Hersteller von Automatisierungstechnik. Wir liefern fluidische Lösungen, also Mess-, Steuer- und Regelungssysteme für Flüssigkeiten und Gase. Alles kommt aus einer Hand. Wir legen großen Wert darauf, dass wir den kompletten Regelkreis beherrschen, also von der Sensorik über die Automatisierung bis zum Stellantrieb.

Groß geworden sind wir mit den Magnetventilen, also ein Absperrorgan, und haben uns Schritt für Schritt hineingearbeitet in die komplette Automatisierungstechnik.

1

Können Sie uns sagen, mit welchen Herausforderungen Bürkert insbesondere konfrontiert ist?

Ich glaube, wir können uns nicht von den Gegebenheiten abkoppeln. Da gibt es bei unseren Kunden den Kostendruck sowie den Druck auf die Wirtschaftlichkeit. Dies bedeutet, dass viele manuelle Tätigkeiten automatisiert werden müssen. Das gilt für alle Länder und Entwicklungsstände. Das gilt in hochentwickelten Ländern genauso wie in Schwellenländern.

2

Bürkert hat vor diesem Hintergrund bereits vor einigen Jahren eine globale Sales-Excellence-Initiative gestartet. Erzählen Sie uns etwas mehr über die Hintergründe sowie die damit verbundenen Ziele?

Wir haben die Sales-Excellence-Initiative aus drei maßgeblichen Gründen heraus gestartet:

Grund 1: Wir sind sehr stolz auf unser technisches Know-how. Wir sind ein ingenieurtechnisch getriebenes Unternehmen. Die Aspekte Markt / Kunde / Vertriebskompetenz waren unser Verbesserungsfeld. Es geht nicht nur um die technische Lösung, sondern es geht um die Komplettlösung für den Kunden. Das hat u. a. logistische und kommerzielle Aspekte. Wir müssen weg vom reinen Ingenieurtum im Sinne nur alles zu machen, was machbar ist. Es gilt eben auch die Wirtschaftlichkeit zu betrachten. Das hat auch etwas mit der Kompetenz im Vertrieb zu tun. Die Kollegen sind sehr stark technisch orientiert, haben fast alle einen technischen Hintergrund. Der kommerzielle, vertriebliche und kaufmännische Aspekt, um für die Kunden die passende Lösung zu finden, war etwas unterrepräsentiert.

Grund 2: Das Kundenverhalten hat sich generell geändert. Die Kunden entwickeln sich, sie wechseln manchmal sogar die Branche. Oft fordern Kunden erst einfache Komponenten, dann brauchen sie wieder Unterstützung für komplette Systeme. Wir müssen sicherstellen, dass wir auf diese sich wandelnden Kundenbedürfnisse schnell genug reagieren und aus der Gesamtorganisation die richtigen Kompetenzen, d.h. die richtigen Menschen, zum Kunden bringen. Das hat etwas mit Organisation, mit Abläufen sowie auch mit richtigem gegenseitigen Verstehen zu tun.

Grund 3: Das ist eine einheitliche Methodik. Unbedeutend, ob der Kunde in Zentraleuropa, Südamerika oder Asien mit Bürkert spricht, wird er auf der Bürkert-Seite immer mit gleichen Kompetenzen, Fähigkeiten sowie Terminologie bedient. Oder andersherum gesagt, wir verstehen die Kunden, egal wo sie uns kontaktieren. Das sehen wir als Differenzierungsmerkmal.

Die Internationalisierung und Globalisierung schreitet weiter fort. Das gilt unverändert, selbst wenn unter dem Eindruck der SARS-CoV-2-basierten Restriktionen und Einschränkungen der Freiheiten vorübergehend die Globalisierung in Frage gestellt wurde. Egal, wo auf der Welt der Kunde auf Bürkert trifft, immer soll er mit der gleichen Kompetenz, der gleichen Art und Weise und den gleichen Prozessen / Abläufen bedient werden. Das hilft dem Kunden und uns intern Missverständnisse zu vermeiden und damit effizient zu werden.

Das waren die drei Gründe, warum wir eine globale Sales-Excellence-Initiative gestartet haben. Die eine Seite ist sehr modellbasiert. Da geht es z. B. darum, den Prozess zu standardisieren, d.h. wie sieht das Vertriebsmodell / Verkaufsmodell / Phasenmodell aus? Welches sind die Übergänge von der einen Phase in die andere? Auf der anderen Seite sind praktische Dinge zu definieren, z. B. dass wir uns am Telefon immer auf die gleiche Art und Weise melden und die gleichen Dialoge mit den Kunden führen.

3

Sales Excellence umfasst viele Parameter. Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Stellhebel?

Im Kern geht es darum, dass wir die Kunden wirklich verstehen. Das ist leicht daher gesagt: „Ja, selbstverständlich sind wir kundenorientiert. Wir verstehen die Kunden.“ Ein Unterschied ist, ob ich dem Kunden wirklich zuhöre, also wirklich herausfinde, was ihn umtreibt. Es gibt vielleicht Dinge, die er uns gar nicht sagt, die zwischen den Zeilen stehen, von denen der Kunde vielleicht annimmt, dass wir ihm gar nicht helfen können oder wollen.

Das ist für mich der Kern des Ganzen, nämlich die Neugier bei unseren Mitarbeitern zu wecken, und zwar die Neugier auf den Kunden sowie seine Anforderungen, Probleme und Chancen. Wenn diese echte, emphatische Neugier da ist, dann verstehen wir auch, wie wir dem Kunden tatsächlich helfen können. Und zwar, ohne den Kunden dabei zu übervorteilen, sondern mit partnerschaftlichem Interesse. Das die Basis.

Ohne das haben sie als Hersteller, der seine Wertschöpfungsbasis hier in Zentraleuropa hat, schlechte Karten. Es gibt erfahrungsgemäß immer einen, der es billiger machen kann. Und „billig“ ist nichts für Bürkert – schlussendlich auch für den Kunden nicht! Preiswert sehr wohl, aber dazu brauchen wir ein wirkliches Verständnis, wo dem Kunden der Schuh drückt. Das ist der rote Faden in jedem Trainingsmodul, in jeder Übung: „Worum geht's dem Kunden denn tatsächlich?“ Wenn wir es dann herausgefunden haben, dann tun wir uns auch leicht – mit den Kompetenzen, die wir an Bord haben – die richtige Lösung zu stricken. Sei es einfach als Standardprodukt aus dem Regal, als modifiziertes Produkt, als Sub-System oder als eine umfangreiche Dienstleistung.

Der Kernpunkt ist diese Neugier, um daraus eine Value Proposition zu generieren, auf Basis dessen, was wir vom Kunden tatsächlich herausgefunden haben. Dazu gehört natürlich auch, dass wir nicht nur über uns reden – wir sind natürlich stolz darauf, was

wir alles können – sondern, dass wir dem Kunden wirklich zuhören und seinen Pain ermitteln..

4

Ihre Initiative hat auch zu einer erheblichen Anpassung der Markt- und Kundenbearbeitung und damit auch zu erheblichen Anforderungen an Ihre Führungskräfte sowie Mitarbeiter im Vertrieb geführt. Warum war das nötig, was waren hierbei die größten Herausforderungen und wie sind Sie diese angegangen?

Immer, wenn sie einen Wandel provozieren möchten, gibt es natürlich zuerst Abwehrreaktionen: „Warum bei uns? Hat doch alles gut funktioniert. Und jetzt kommt da ein Neuer und wieder eine neue Idee. Warum eigentlich?“

Das Überspringen dieser Hürde ist das Wichtigste. Und wie macht man das? Man zeigt Erfolge. Mich persönlich freut es, wenn Außendienstkollegen, d.h. Kollegen, die in direkter Kundenverantwortung stehen, dieses neue Vorgehen zum ersten Mal gemacht haben und wirklich verstehen, wo den Kundenschmerz sitzt. Und das auch im Sinne von „er hat so viel Ausschuss“ oder „er hat so starke Lieferprobleme“. Mit unserer Lösung können wir genau das begrenzen und diesen „Schmerz“ abmildern. Das lässt sich tatsächlich „auf Heller und Pfening“ beweisen. Als die Kollegen das wirklich verstanden haben, war das erfüllend. Wenn sie das ein- bis zweimal machen, wird es ein Automatismus. Verstehen, Praktizieren, Spüren und dann alles in einen Automatismus überführen – genau darum geht es.

Sie haben nach den Führungskräften gefragt. Es muss natürlich ganz klar zusammen mit den Führungskräften stattfinden. Eine unserer Philosophien ist, dass wir keinen Trainer hinschicken. Andersherum: Wir schicken die Mitarbeiter nicht auf ein Seminar, sondern wir legen großen Wert darauf, dass unsere Führungskräfte in der Vorbereitung und idealerweise gerade in der Durchführung sowie im Follow-up Bestandteil sind. Nur so erreicht man eine

Nachhaltigkeit und damit auch eine Verhaltensänderung.

Heute sehen wir, dass viele unserer Kollegen durch die Welt laufen und die Value Propositions für den Kunden tatsächlich schnell erkennen. Das freut mich persönlich, weil ich den Kollegen gesagt habe: „Leute, Ihr werdet Euch irgendwann nicht mehr davor retten können. Ihr geht zum Kunden und seht sofort Value Proposition, weil Eure Sinne geschärft werden für das, was die Kunden wirklich umtreibt.“ Das hat sich bei vielen manifestiert. Dann können sie sogar ein wenig loslassen, weil sie anschließend von sich aus tätig werden.

5

Führungskräfte spielen in solchen Veränderungsprozesse immer eine entscheidende Rolle. Welche Erwartungen haben Sie bei Ihrer Sales-Excellence-Initiative an Ihre Führungskräfte?

Ich hatte die Überzeugung, dass wenn sich ein Mensch darauf einlässt, es unausweichlich ist, dass er diese positive Erfahrung macht. Mal ging es schnell, mal dauerte es etwas länger; aber es ging darum, sich darauf einzulassen. Das haben wir unterstützt, indem wir darüber geredet haben, indem ich es auch vorgemacht und vorexerziert habe und dann keinen starken Druck ausgeübt habe. Ich habe gefragt: „Wollen wir das?“. Anschließend haben wir einen Konsens gefunden: „Ja das machen wir.“

Daraufhin sind die Führungskräfte ihren Mitarbeitern gegenüber als Change Agents aufgetreten: „Das macht Sinn. Lass uns das mal ausprobieren. Wenn es schiefgeht, dann ist es halt schiefgegangen. Dann lassen wir es. Aber lass es uns doch zumindest ausprobieren.“ Und so haben wir auch versucht, zuerst „Early Adopter“ zu gewinnen und dann die Kreise weiterzuziehen. Nachdem wir dort erste Erfolge hatten, hat auch untereinander die Kommunikation gut funktioniert. Derjenige, der Erfolg hatte, hat es dem anderen gesagt. Da musste von außen nicht mehr viel Kraft angewandt werden, sondern es kam sehr stark von innen. Man darf sich allerdings keiner Illusion hingeben. Das ist nicht mit

einer Schulung getan, sondern da muss man zwei bis drei Jahre investieren / ansetzen und einfach dranbleiben.

Ein weiteres Kriterium ist, dass wir die Aspekte von Sales Excellence in allen Meetings und Gelegenheiten wieder nutzen und daran erinnern, d.h. diesen Teil aus unterschiedlichen Perspektiven verwenden. Sie kennen doch unser 10-Phasenmodell: Die vorderen Phasen sind eher die Marketingphasen und hinten finden sich die echten Salesphasen. Wenn wir z. B. Stammdaten pflegen, dann stellen wir immer einen Link zum Sales-Modell her: „Warum muss ich denn die Branche pflegen für den Kunden?“ „Weil wir gemäß unseres Phasenmodells im vorderen Teil nur die wirklich relevanten Kunden mit einer Vermarktungsaktion ansprechen. Relevant sind diese, je nachdem, in welcher Branche sie sich befinden.“

Damit wir später in der Phase „Interview“ keine „Cold-Leads“ erhalten, sondern wirklich nur Leads, denen wir zum Schluss auch etwas anzubieten haben, müssen wir in der Vorbereitung die Branchenzuordnung / den Kundentyp pflegen. Wir versuchen das immer wieder zu referenzieren. Und damit haben sie diesen Wiederholungseffekt, weil es ein durchgängiges Modell ist. Wenn wir uns externe Unterstützung holen, im Sinne von Aus- und Weiterbildung, legen wir Wert darauf, dass unsere Kollegen bereit sind, sich auf dieses Modell einzustellen.

Es gibt zahlreiche unterschiedliche Modelle. Wir haben das für Bürkert und unsere Kunden am besten Geeignete übernommen, adaptiert und es konsolidiert.

6

Für alle Unternehmen ist die Nachhaltigkeit von Sales-Excellence-Initiativen von sehr hoher Bedeutung. Wie gehen Sie mit diesem Thema um und welche Rolle übernehmen Sie hierbei persönlich?

Das ist mein Steckenpferd, daher fällt es mir leicht, weil ich gar nicht ohne dieses Modell kommunizieren kann. Die Kollegen referenzieren immer wieder auf

dieses Phasenmodell. Ein anderes Beispiel: Die Kollegen in der Entwicklung kommen mit einem Projektmanagementansatz: Wie entwerfe ich Entwicklungsprojekte? Dann stellen wir sicher, dass dort Richtung Kunde / Vertrieb die gleiche Terminologie verwendet wird, d.h. dass die Kollegen in der Entwicklung wissen, dass es ein CCS-Modell (Customer Centric Sales) gibt. Alle Kollegen auf Werksseite sowie in der Disposition sprechen über das gleiche Modell. Nach einem Jahr ist die Einführung abgeschlossen, dann wartet man ein weiteres halbes Jahr auf die Effekte und sagt: „Oh, das haben wir uns anders vorgestellt.“ Nach zweieinhalb Jahren machen wir das Buch zu und sagen „Das war nix. Wir probieren das nächste Modell.“ Das ist nicht nur verschleuderte Ressource und verschwendetes Geld, sondern es frustriert auch die Kollegen, denn wenn sie beginnen zu verstehen, wird bereits „die nächste Sau durchs Dorf getrieben“. Die Modelle sind nicht besser oder schlechter als die anderen, sondern es geht darum, dass sie verstanden und dann konsistent und nachhaltig angewendet werden.

Um auf Ihre Frage zurückzukommen: In allen Aspekten, die mir unter die Augen kommen, verwende ich immer wieder dieses Phasenmodell. Wir haben einen Kunden besucht. „In welcher Phase sind die eigentlich gerade? Sind sie jetzt schon in der Verhandlungsphase oder in der Think-Phase? Wollen wir in dieses Projekt einsteigen oder haben wir schon ein komplettes Angebot?“ Der Vertriebsleiter wird immer eingesetzt, wenn es knackig wird, d.h. wenn wir Angebote / Preise machen müssen. Wenn es um Verhandlungen geht, dann stellen wir folgendes sicher: „Haben wir diese Phasen vorher sauber durchlaufen? Wissen wir tatsächlich, wer die Wettbewerber sind? Verstehen wir, unter Anwendung der Modelle, wie unser Manövrier-Spielraum ggü. dem Wettbewerb ist?“ Und nur dann gehen wir in das Meeting. Wenn man so ein- bis zweimal vorgeht, dann verstehen es die Kollegen auch und sagen: „Ach stimmt, ich muss erst diesen Punkt bearbeiten oder dieses und jenes recherchieren.“

Vor sechs bis sieben Jahren befanden wir uns z. B. in einem Pharmaprojekt. Dieses Projekt hatten wir sicher in der Tasche. „Kein Problem, das kriegen wir.

Der Anlagenbauer ist voll auf unserer Seite, das ist wirklich absolut sicher.“ Dann hat der Kunde gesagt: „Nein, ich kaufe nicht bei Bürkert, ich will einen anderen.“ Die Kollegen sind aus allen Wolken gefallen: „Was ist denn jetzt los?“ Es hat sich herausgestellt, dass wir beim Endkunden bereits vor zehn bis 15 Jahren mit einem Produkt „drin waren“ und uns damals nicht mit „Ruhm bekleckert“ hatten. Die Betriebsmannschaft dort hatte echt Mühe, weil die Anlage nicht sauber gelaufen ist. Damit gab es Ressentiments in dem Operations-Bereich gegen Bürkert. Wir haben mit dem Anlagenbauer gesprochen. Sein Ansprechpartner, d.h. derjenige, der für die neuen Investitionen auf der Kundenseite verantwortlich war, wusste davon nichts oder hat es zumindest nicht thematisiert. Als es dann aber zu einer Entscheidung kam, ist die Betriebsmannschaft aufgestanden und hat gesagt: „Ihr könnt alles machen, aber wenn Ihr Bürkert hier reinlasst, dann gehe ich raus.“ Und plötzlich: „Moment, das können wir nicht machen. Wir können es uns nicht mit den eigenen Mitarbeitern verscherzen.“

Wir haben die Stakeholder-Analyse – Wer sind eigentlich die Beeinflusser? – nicht sauber gemacht. Dies haben wir dann, unserem Modell entsprechend, in einer Review-Phase aufbereitet. Bei den involvierten Bürkert-Kollegen muss ich heute nur das Wort „Biotest“ erwähnen, dann wissen sie Bescheid und sagen: „Wir müssen eine saubere Stakeholder-Analyse durchführen, weil wir damals damit auf „die Nase gefallen“ sind.“ Das sind diese einzelnen echten Lerneffekte und so zieht es dann Kreise.

Noch einmal zur Rolle der Führungskräfte: Die Führungskräfte müssen solche Reviews mitmachen, um ihre Kompetenz einzubringen, aber auch, um der Mannschaft zu zeigen, dass dies wirklich eine Herzensangelegenheit ist. Wenn wir so vorgehen, dann sind wir zum Schluss besser. Auch im Wettbewerb wissen wir dann vielleicht mehr als der Mitbewerber, was uns weiterhilft.

7

Was waren Ihre größten Learnings bzw. gibt es etwas, was Sie im Nachhinein anders machen würden?

Wir würden es wieder genauso machen. Wichtig ist, dass sie die Leute mitnehmen und dieses Modell gemeinsam erarbeiten. Ich habe das schon mehrere Mal in meinem beruflichen Leben gesehen und auch selbst gemacht. Man muss am Anfang sehr viel Zeit investieren, damit die Kollegen die Chance haben, sich damit zu identifizieren. Sie müssen tatsächlich in der Erarbeitung aktiv werden, dann ist auch die Akzeptanz da. Das können sie nicht schulen, das können sie nur gemeinsam erarbeiten.

Ein aktuelles Beispiel: Wir sind gerade dabei, unsere Organisation neu auszurichten, nämlich stärker in Kundenklassen zu denken. Wir haben vor einem Dreivierteljahr begonnen, Arbeitsgruppen zu bilden, die sich dann Kernfragen gestellt haben. Das waren Fragen wie z. B.: „Wie ändern sich unsere Kunden? Was tut sich draußen im Markt? Was sind Wachstumspotenziale? Was lernen wir eigentlich in der Kundenbearbeitung? Welche Konsequenzen hat das auf die Mitarbeiterprofile?“ Die Ergebnisse waren sehr gut. Ich würde sagen, ein Viertel bis ein Drittel der Mannschaft hat das selbst aktiv in diesen Arbeitsgruppen mit erarbeitet.

Jetzt im Frühjahr haben wir begonnen, das in unsere Organisation zu überführen. Das Interessante ist, dass viele Kollegen gesagt haben: „Ich hätte nie geglaubt, dass wir das so schnell umgesetzt bekommen.“ Da war alles klar, es gab wenig „Hauen und Stechen“, es gab wenig Befindlichkeiten. Es hat alles „smooth“ funktioniert. Warum hat es eigentlich diesmal funktioniert? Weil die ganzen Fragen, die typischerweise bei einer neuen Organisation auftreten, im Vorfeld schon gestellt und bearbeitet waren. Es war bereits völlig klar, wie die Kundenstruktur aussieht, wo die Stärken und Schwächen unserer Kundenbearbeitung liegen, wo wir besser werden müssen. Das wurde alles bereits von den eigenen Leuten diskutiert, und nicht vom Führungskreis. Die Mitarbeiter haben es selbst erarbeitet. Dann ist auch völlig klar, was man tun

muss. Dann muss man nur noch leicht steuern und dann funktioniert es schnell und verhältnismäßig konfliktfrei.

Und das gilt natürlich auch für diese Sales-Modelle. Also nicht, dass einer sagt: „Das nehmen wir so, weil es in einem Buch steht.“, sondern es wird gemeinsam erarbeitet und auch sichergestellt, dass die unterschiedlichen Gegebenheiten berücksichtigt werden. Der Vertrieb in Zentraleuropa / Deutschland mit einer hohen Marktdurchdringung ist etwas anderes, als in Middle East oder Südamerika, wenn man ganz klein ist und erst einmal in den Markt kommen muss. Es ist auch wichtig, die Mitarbeiter nicht nur formal zu involvieren, sondern tatsächlich zu verstehen, was wichtig für sie ist. Während wir in Zentraleuropa sehr viel Projektgeschäft haben, müssen die Kollegen in Südamerika zuerst einmal Oberfläche schaffen. D.h. sie müssen viel stärker „Klinken putzen“ und Kontakte generieren. Hier in Zentraleuropa geht es viel stärker darum, die Marktdurchdringung voranzutreiben und uns ein größeres Stück aus den Wertschöpfungsketten der Kunden herauszuschneiden. Und all dies muss sich auch in solch einem Sales-Modell abbilden lassen und sich darin widerspiegeln.

Wenn sie sicherstellen wollen, dass es schiefgeht, dann machen sie ein IT-Projekt daraus. Dann sagen sie: „Wir kaufen jetzt ein neues CRM-System und führen das ein. In diesem CRM befindet sich auch ein Phasenmodell. Dann müssen sie Checklisten ausfüllen. Alles klar? Jetzt machen wir noch eine IT-Schulung.“ Das ist ein verlässlicher, todsicherer Weg, dass es schiefgeht, weil sie versuchen, die Logik umzudrehen. Zuerst müssen wir verstehen, was wir eigentlich tun wollen, und zwar mit Papier und Bleistift. Wenn wir dann sagen: „Dieses Karteikartensystem ist schon blöd. Kann man das nicht elektrifizieren?“ „Ja, da gibt es etwas, das nennt man heute CRM.“ Ich karriere das etwas. Zuerst muss man es von Hand beherrschen und dann kommt die Automatisierung. Sehr oft wird es umgedreht und die Leute sagen dann: „Wir müssen da besser werden im Lead Management. Wir führen jetzt mal ein neues Werkzeug ein.“ Das geht schief, weil sie gar nicht wissen, wozu sie das tun. „Warum

muss ich jetzt eigentlich einen CRM-Bericht ausfüllen?“

Ich komme wieder auf das Beispiel der Stakeholder-Analyse zurück. Wenn die Kollegen verstanden haben, wie wichtig es ist, einem Kollegen beizubringen, wer welche Problemkonstellationen und wer welchen quantifizierten Pain auf der Kundenseite hat, dann kann man sagen, jetzt brauchen wir jemanden, der genau für diesen Pain die Lösung darstellt, weil er bei uns vielleicht ein ausgewiesener Logistiker ist. Dann wissen sie, das muss etliche Male aufbereitet werden. Also schreibe ich es lieber mal ins CRM rein. Dann kann ich sagen: „Schau mal, da steht alles drin. Ich habe nichts vergessen.“ Dann ist für mich der Widerstand geringer, schon wieder etwas auszufüllen.

Frau Marx-Fleischer:

Ich muss sagen, Ihr CRM-System ist wirklich beeindruckend, weil es wirklich die einzelnen Phasen abdeckt und auch ein Neueinsteiger damit sehr gut arbeiten kann. Das ist auch in den Gesprächen mit den Vertriebsleuten etwas, wo ich sage „richtig toll.“

Herr Hils:

Das erklärt Ihnen das IT-System nicht, das müssen sie wissen. Wir haben Schreibtischunterlagen mit dem aufgedruckten Phasenmodell, um diese Omnipräsenz sicherzustellen, sodass man immer wieder auf diese Dinge referenziert – im CRM aber auch im täglichen Umfeld.

8

Sie haben sich für eine externe Unterstützung entschieden. Was waren die Gründe hierfür und wo liegt für Sie der Mehrwert einer solchen Unterstützung?

Die Schwierigkeit ist, dass man das den Menschen beibringen muss. Typischerweise können das Führungskräfte, aber auch der eine oder andere aus der Organisation bereits gut. Durch Abschauen und Mitmachen kann ein Know-how-Transfer stattfinden, der allerdings lückenbehaftet ist, weil dieser ein

gewisses Maß an Zufälligkeit beinhaltet. Es gibt Experten, die es gelernt haben und damit Geld verdienen, Menschen Wissen zu vermitteln.

Es gibt viele erfolgreiche Menschen, die sind unglaublich gut im Tun, im Anleiten und im Machen, aber sie können nicht abstrahieren. Und deswegen braucht es die Methodenkompetenz, um Leuten methodisch etwas beizubringen; und es braucht Menschen, die sagen: „Ich probiere das jetzt mal aus“. Gerade in der Vertriebsorganisation hat man typischerweise nicht allzu viele Kollegen, die methodisch gut sind. Wenn doch, dann sind diese bereits mit anderen Arbeiten ausgelastet.

Somit war klar, dass wir eine Art Tandem brauchen. Wir benötigen jemanden von Extern, der das Wissen der Methode mitbringt sowie eine Organisation im Sinne von einem Programm. Und wir brauchen eigene Leute aus der Führungsetage, die uns helfen, dies zu vermitteln; auch mit sehr viel Praxisbezug. Natürlich ist dies auch intern möglich, aber man darf nicht vergessen, das es ebenso ein zyklischer Bedarf ist. Wenn wir zum Zeitpunkt Null damit beginnen, dann müssen wir zuerst einmal Workshops mit allen durchführen. Wenn dieser Schulungsteil erledigt ist, dann geht es in das Doing / das Wiederholen. Danach kommen Vertiefungsaspekte, d.h. wenn sie das mit eigenen Leuten machen, dann haben sie, wie in jeder Projektorganisation, zuerst die Überlastung und dann die Unterlastung. Wir haben mit der Bürkert Academy einen Basisstamm von Trainern. Man muss sich dann Experten dazu holen, die diese methodischen Dinge vermitteln und die auch die Bereitschaft haben, sich damit anzufreunden und dieses Modell zu übernehmen. Denn es gibt viele Formatbegleiter auf Ihrer Seite, die sagen: „Ich habe da ein Schema F. Das ist es. Ich kann mir gar nicht leisten, das zu modifizieren, weil es mein Geschäftsmodell ist, möglichst vielen dieses Model nahezubringen.“ Nachdem wir solch eine Kernmethodik haben, muss die Bereitschaft da sein, sich darauf einzustellen.

9

Wie viele eigene Kundenkontakte lässt Ihre Agenda noch zu? Wie oft gehen Sie selber noch auf „Tour“ mit Ihren Vertriebsmitarbeitern?

Unter den SARS-CoV-2-begründeten Verboten ist es ein wenig schwierig zum Kunden zu kommen. In Vorbereitung auf die Frage habe ich meinen Kalender durchgeblättert. Ich würde sagen, im Schnitt habe ich einmal in der Woche Kundenkontakt. Ich bin nicht immer vor Ort dabei, oft nehme ich an einer Videokonferenz oder am Telefonat teil – oder bereite zumindest den Kundenbesuch mit den Kollegen vor. Sie haben natürlich zum Schluss immer ihre Steckenpferde, diese entstehen einfach, und zwar meistens über Problemkunden. Sie haben Problemkunden, die sagen: „Ich habe die Nase voll. Das delegiere ich jetzt nach oben.“ Dann bleibt es auch hängen. Das geschieht gar nicht bewusst, sondern hat eher einen zufälligen Charakter. Mir macht das nach wie vor Freude, weil ich einen Aspekt reinbringen kann, den wir in der Kundenverantwortung nicht haben. Aber auch auf Kundenseite gibt es natürlich gewisse Reaktionen: „Ah jetzt kommt mal ein anderer. Mit dem gehe ich jetzt anders um als mit dem Account Manager.“

Ich halte es für wichtig, dass Führungskräfte auch im Kundenkontakt sind, allerdings nicht im Sinne von „ich zeige Euch jetzt mal, wie das geht“, sondern wirklich in der Rolle „das ist noch eine andere Perspektive“. Ich gebe z. B. nie mehr Rabatt als die Außendienstler. Wenn Kunden sagen: „Ich brauche einen besseren Preis, ich gehe zum Chef“, dann rede ich gern mit denen. Ich sage denen aber: „Das müsst Ihr mit dem Kundenverantwortlichen besprechen.“ Natürlich wird er sich im Vorfeld rückversichern, aber es gibt keine 3 % mehr Rabatt vom Chef. Wenn ich das mache, dann spricht man mich in Zukunft immer an.

Es hat auch etwas mit der Führungsphilosophie zu tun. „Empowerment“ ist hier der Begriff. Wir meinen das auch so. Ihr seid Chef im Ring mit Euren Kunden und es gibt auch Konstellationen, wo sich Menschen manchmal künstlich in ihren Möglichkeiten beschneiden. Nehmen wir das Beispiel internationales Key Account Management. „Ich habe einen Kunden in

Deutschland, der hat eine Niederlassung in Österreich oder Frankreich. Jetzt müssen wir mit denen mal reden. Jetzt müssen wir dort was tun.“ „Ja mach doch.“ „Wie machen? Soll ich da in Frankreich anrufen?“ „Ja, ruf in Frankreich an.“ „Aber das muss doch ein anderer machen!“ „Wer kennt denn den Kunden am besten? Dein Kollege in Frankreich? Wir sorgen dafür, das Ihr reden könnt und dass da kein Störfaktor ist. Nur Ihr seid kundenverantwortlich.“

10

Eine letzte Frage, Herr Hils – spielen Bürkert-Produkte auch außerhalb Ihres Berufes eine Rolle für Sie?

Ich hatte eingangs bereits gesagt, dass es in unserer Branche ganz schwierig ist, Bürkert zu entkommen. Bürkert kann fast überall drin sein. Mit dem Auto fahren Sie in die Waschanlage; Sie sind beim Zahnarzt in Behandlung, Sie konsumieren Milch, Bier und Wein. Dann ist mit hoher Wahrscheinlichkeit irgendwo Bürkert an der Herstellung, der Verarbeitung oder der Analyse mit seinem Know-how, seinen Produkten, Systemen oder Dienstleistungen beteiligt gewesen. Es ist also ganz schwer, Bürkert zu entkommen. Es gibt eigentlich für jede Lebenssituation eine Story, wo Bürkert Ihnen nahegekommen sein könnte.

Frau Marx-Fleischer:

Das ist wirklich spannend. Das ist mir auch immer wieder in den gemeinsamen Besuchen mit Verkäufern aufgefallen, die mir erzählt haben: „Das könnte es jetzt sein und das könnte es sein.“ Es ist total faszinierend, wo Bürkert überall drinsteckt. Man sieht es halt nicht. Aber dann wirklich dieses Bewusstsein zu haben, das könnte es sein, das macht es schon richtig spannend und das macht es auch letztendlich für den Vertrieb so interessant, immer wieder neue Felder zu entdecken, wo Ihre Produkte eingesetzt werden können.

Damit schließt sich der Kreis, denn das stellt Ihren Verkaufsprozess dar, bei dem wir vorne anfangen und erst einmal die Möglichkeiten entdecken. Das ist

genau das, was die Sales Excellence bei Ihnen ausmacht.

Herr Hils:

Ich habe gestern eine Preisverhandlung mit einem sehr großen, schwierigen und sehr anspruchsvollen Kunden gehabt. Dieser hat gesagt: „Über den Preis kann man mit Ihnen schwerlich diskutieren, aber in Sachen Performance, Zuverlässigkeit und Lieferfähigkeit seid Ihr Klasse.“ Das ist toll, weil das genau die Positionierung ist, die wir anstreben. Wir wollen nicht „billig“ sein, wir wollen „preiswert“ sein im Sinne von, worauf es tatsächlich ankommt. Das sind schöne Momente. In der Art und Weise, wie wir mit den Kunden umgehen, indem wir z. B. sagen: „Was treibt ihn denn um? Welches sind seine Kunden? Was bekommt er dort für Anforderungen?“ Ihm dann die richtigen Antworten zu geben, auch wenn er im Preis „verschnupft“ ist.

Frau Marx-Fleischer:

Ich freue mich auf weitere interessante Projekt bei Bürkert. Wir sind ja gerade mittendrin – auch im globalen Roll-Out und in weiteren Sales-Excellence-Themen, die auch für mich immer wieder einen ganz spannenden Einblick bringen. Vielleicht gibt es nach Covid die Möglichkeit, etwas bei Ihnen im wunderschönen Ingelfingen zu unternehmen.