

Chance genutzt

Die Konrad Hornschuch AG nutzte die Insolvenz eines Mitbewerbers, um Marktanteile zu gewinnen und den Außendienst neu aufzubauen.

Als Hersteller von Designfolien sowie dekorativen Wand-, Boden- und Tischbelägen kann die Konrad Hornschuch AG aus Weißbach auf eine lange Erfolgsgeschichte zurückblicken: In den 60er Jahren war die Marke d-c-fix so bekannt, dass sie zum Gattungsbegriff für selbstklebende Dekorfolien wurde. In den folgenden Jahrzehnten wurde der Wettbewerb härter, unter anderem drängten asiatische Billiganbieter auf den Markt. Der Schwerpunkt verlagerte sich daher zu den Industrieprodukten aus Folie und Kunstleder, die in Weißbach hergestellt und unter der Marke skai vermarktet werden.

Einmalige Chance

2011 bot sich für Hornschuch eine große Chance: Der wichtigste, weitestgehend größte Mitbewerber im Markt der dekorativen Selbstklebefolien und Tischbeläge wurde insolvent. Das bedeutete für das Unternehmen und alle Mitarbeiter einen enormen Kraftakt. Hornschuch akquirierte nicht nur dessen Kunden, sondern übernahm auch gleich noch einige Vertriebsmitarbeiter, um das zusätzliche Volumen am Markt platzieren zu können. So sah sich der Verkaufsleiter des deutschen Außendienstes, Detlef Halm, einer Anzahl von Außendienst-Mitarbeitern gegenüber, die für ihn als einzelne Führungskraft viel zu groß war. „Knapp 20 Außendienst-Mitarbeiter zu führen, das war für mich alleine schwer möglich. Da kann man nur verwalten, nicht führen. Wir mussten also unbedingt eine zusätzliche Führungsebene schaffen.“

Diese gibt es seit Oktober 2013: Vier Regionalleiter betreuen jetzt die Außendienst-Teams; außerdem fand eine Gebietsreform statt. Die Unterstützung der Umstrukturierung sowie ein einheitliches Verkaufskonzept waren klare Ziele, die durch ein Training erreicht werden sollten.

Dafür holte man sich Anfang 2014 Unterstützung von Dr. Tobias Heisig, Geschäftsführer der SMARTinSALES,

München. Am Training nahmen zunächst nur die Führungskräfte teil: Als erstes fand ein Seminar zum Thema Führung statt, dem sich eine weitere Veranstaltung, in der das neue Verkaufskonzept vermittelt und trainiert wurde, anschloss. Erst im dritten Seminar wurden die Verkäufer mit dazu genommen. „So hatten die Führungskräfte das neue Konzept bereits verinnerlicht und die Regionalleiter waren auf ihre neue Rolle als Coach vorbereitet“, erläutert Dr. Tobias Heisig.

Bei der Feldbegleitung konnte sich Heisig ein genaues Bild über die Verkaufssituation in den Baumärkten sowie im Fachhandel machen. „Baumärkte bekommen sehr viele Vertreterbesuche und jeder Verkäufer möchte erreichen, dass seine Produkte abverkaufstark platziert werden. Deshalb muss der Außendienst sehr professionell und verbindlich auftreten. Er darf nicht zu nett wirken, sonst kann es passieren, dass Vereinbarungen nicht eingehalten werden. Der Gesprächspartner muss eine gewisse Kontrolle spüren und wissen,

dass er an seine Zusagen erinnert wird“, betont Dr. Heisig.

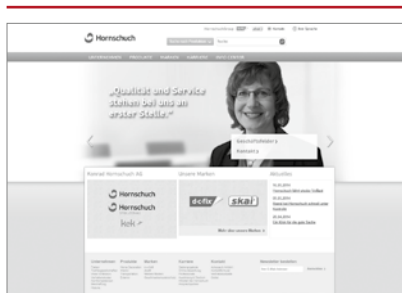
Für Halm war es ein großer Nutzen, dass in den Seminaren konkrete Beispiele aus dem Verkäuferalltag behandelt wurden und Rollenspiele stattfanden: „Wir standen zum Beispiel vor der Herausforderung, dem Fachhandel ein Produktpaket zu verkaufen, das mit einer hohen Investition verbunden ist. Dazu haben wir im Seminar Lösungen erarbeitet und trainiert.“ Ein wichtiger Schwerpunkt des Trainings waren spezielle Fragetechniken: „Da sind die Erfolge sofort spürbar geworden“, erinnert sich Halm. „Wer richtig fragt, dem liefert der Kunde die Verkaufsargumente von selbst.“

Eine weitere wichtige Veränderung sieht er beim Setzen der Prioritäten: „Wenn man zum Kunden geht, hat man immer eine ganze Liste von Punkten, die man mit ihm besprechen will, beispielsweise Zweitplatzierungen und Aktionen. Im Seminar haben wir trainiert, Prioritäten zu setzen und dadurch zielgerichteter und erfolgreicher zu verkaufen.“

Verkaufsgespräche mit Tiefe

Bereits während des Trainings kamen die Verkäufer sehr gut mit der neuen Art des Verkaufens zurecht: „Es wurde mehr Tiefe und Präzision in die Verkaufsgespräche hineingebracht“, so Dr. Heisig. „Die Bedarfserhebung erfolgte deutlich differenzierter, Fragetechniken wurden konsequenter eingesetzt. Das Selbstverständnis des Verkäufers verschob sich vom Produktpräsentator zum Lösungsanbieter.“

„Alle Verkäufer waren sehr motiviert und offen für Feedback, sogar die alten Hasen“, so Halm. „Eingeschliffene Muster und Verhaltensweisen wurden aufgebrochen.“ Der Erfolg lässt sich auch an den Zahlen ablesen: „Seit Oktober 2013 sind unsere Umsätze deutlich gestiegen, was nicht ausschließlich, aber auch auf das Training zurückzuführen ist.“



Unternehmensinformation

Die Konrad Hornschuch AG aus Weißbach bei Heilbronn wurde 1898 gegründet. Mit rund 1.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mehr als 215 Millionen Euro gehört das Unternehmen zu den Marktführern auf dem Gebiet der Oberflächengestaltung. Mehr Infos unter www.hornschuch.com.