

DIESE 11 FRAGEN SOLLTEN SIE SICH BEI JEDER VERTRIEBSOPTIMIERUNG STELLEN

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 12. März 2017

Gibt es eine zentrale Formel für erfolgreichen Vertrieb? Ein Einheitsrezept, dass egal für welche Branche gilt? Sicher nicht – jede Dienstleistung, oder jedes Produkt ist individuell und jede Branche folgt anderen Regeln, somit ist jede Vertriebsstrategie individuell. Aber es gibt ein Rezept, wie ein Vertriebsprojekt schnell zu Ergebnissen kommt. Aus meiner Erfahrung reicht die Beantwortung von elf Kernfragen, hören Sie auf mit Marathon-Workshop-Serien etc. Lesen Sie hier die zentralen Fragen – zur Neuausrichtung des Vertriebs nach Weimann:

„1) WARUM?“

Wenn mir ein Vorstand oder Geschäftsführer im Gespräch berichtet, „...wir müssen unseren Vertrieb optimieren.“, dann ist meine erste Frage: „Warum?“. Im ersten Augenblick stutzen die meisten Gesprächspartner bei dieser Frage, doch im weiteren Gespräch kommen wir dann vielleicht auf ganz andere, viel zentralere Themen. Der Grund für eine Vertriebsoptimierung ist nie, die Optimierung ist notwendig, sondern es gibt Indikatoren (z.B. fallende Umsätze, Kundenabwanderungen), die vermuten lassen, dass der Vertrieb nicht richtig funktioniert. Doch haben sie Ihre Kunden gefragt, warum sie das Unternehmen verlassen, oder analysiert warum die Umsätze sinken? Vielleicht ist ja das Produkt oder die Dienstleistung nicht mehr zeitgemäß, oder ein neuer Wettbewerber erschließt den Markt, bei beiden hilft eine Optimierung des Vertriebs nur wenig.

„2) WOZU?“

Jedes Projekt, oder jede noch so kurze Maßnahme, sollte immer ein konkretes Ziel verfolgen. Woran soll der Erfolg der Maßnahme schwer zu definieren ist, empfehle ich vom Ende her zu denken: Was wäre in sechs Monaten, wenn das Projekt oder die Maßnahme nicht durchgeführt werden würde? Nur wenn klar ist, vor allem – allen Beteiligten- im Projektteam, was das angestrebte Ziel ist, lassen sich "Befindlichkeiten" Einzelner schneller einfangen.

„3) WER SOLL DARAN ARBEITEN?“

Veränderungen jeglicher Art sind im ersten Moment vor allem unbequem und meist ungewollt. Umso wichtiger ist die Zusammensetzung des Projektteams. Häufig werden die Mitglieder nach der Hierachiestufe ausgewählt und nicht nach deren persönlichen Kompetenzen. Der Direktor Vertrieb kann zwar eine aussergewöhnliche Führungskraft für die operative Steuerung des Vertriebs sein, wenn es aber um die strategische Weiterentwicklung des Vertriebs geht, über keinerlei Fantasie verfügen. Entgegen vieler Empfehlungen bin ich hier nicht für „Betroffene zu Beteiligten“ machen, sondern „Die Fähigsten zu Beteiligten“ machen. Wenn dies in Ihrem Betrieb die Beteiligten sind, umso besser, doch oftmals ist dem nicht oder nur zum Teil so. Insgesamt sollte das Projektteam nicht mehr als acht Personen sein. Sollten in Ihrem Unternehmen im Managementteam viele Befindlichkeiten aufeinander treffen, so empfehle ich die Bearbeitung der Fragen 1-9 in einem Kreis von 3-5 vertrauensvollen Personen und das Aufsetzen eines Umsetzungsteams erst mit der Frage 10 (Top-Down-Ansatz).

„4) WELCHE MEINUNG HAT DER KUNDE?“

Die Beantwortung dieser Frage setzt zu allererst schonmal voraus, dass sie Ihre Zielgruppe genau definiert haben. Geht es um eine neues Produkt oder eine neue Dienstleistung, dann ist dies der erste Schritt. Bei bestehenden Dienstleistungen oder Produkten, empfehle ich die Zielgruppe genauer zu analysieren. Fokusgruppenbefragungen oder die Integration von Kundenbeiräten in die Projektarbeit bieten hier eine sehr gute Möglichkeit.

Wichtig ist hierbei eine Ergebnisoffenheit, nicht die Befragung mit konkreten Impulsen ala „Würden Sie diesen Service nutzen?“, sondern das Kennenlernen der Bedürfnisse z.B. „Wie müsste der Service sein, dass Sie ihn nutzen?“. Dies funktioniert vor allem bei Dienstleistungen sehr gut, bei Produktinnovationen ist es schwer, als Kunde sich etwas vorzustellen, was man nicht kennt. Oder hätten Sie die Frage vor 10 Jahren bejaht, ein Handy für 800 EUR zu kaufen?

„5) WAS SAGEN DIE MITARBEITER?“

Die Mitarbeiter wissen meist sehr gut, welche Schwächen am vorhandenen Produkt- oder Serviceportfolio vorhanden sind. Leider werden sie häufig nicht gefragt, oder durch die Führungskräfte wird ihnen das Gefühl gegeben, dass die Meinung keinen interessiert. Befragen Sie daher die Mitarbeiter, die täglich mit dem Produkt oder Service agieren, wenn Sie Azubis im Betrieb haben, dann integrieren sie diese aktiv, meist kommen dort die spannendsten Erkenntnisse her.

„6) WAS WIRD ANDERS SEIN, WENN WIR DAS ZIEL ERREICHT HABEN?“

Nur wenn Sie ein inspirierendes und anziehendes Zielbild gestalten, können sie andere dazu einladen, daran mitzuarbeiten. Denken sie an eine Wanderung, die Vorfreude auf das Panorama vom Gipfel oder die Brotzeit auf der Hütte, lässt die letzten Reserveren aktivieren. Wichtig hierbei ist vor allem, dass alle Beteiligten das gleiche Zielbild vor Augen haben. Sowohl die Geschäftsleitung, als auch das Projektteam, gemeinsame Workshops und ein gemeinsames ausformulieren des Zielbilds schafft hier Klarheit.

„7) WIE SOLL DAS KUNDENERLEBNIS AUSSEHEN?“

Versetzen Sie sich in den Kunden und definieren Sie, wie der ideale Kontakt zu Ihnen aussehen soll. Hierfür ist es notwendig zunächst die Kontaktpunkte zu definieren und für jeden einzelnen Kontaktpunkt eine Erlebniskonzeption durchzuführen. Methodisch bietet sich hier ein WorldCafé oder Service-Design-Thinking an. Formulieren Sie diese Erlebnisse je Kontaktpunkt aus, diese Ausführungen dienen später zur Kommunikation an die verantwortlichen Mitarbeiter, so entsteht sofort ein Bild, der idealen Umsetzung.

„8) WAS FÜR PROZESSE SIND DAFÜR NOTWENDIG?“

Wenn die idealen Erlebnisse definiert sind, überlegen Sie je Kontaktpunkt, welche Prozesse dafür notwendig sind, damit das gewünschte Erlebnis entstehen kann. Bitte bedenken Sie dabei auch mögliche Kontaktpunktsprünge (z.B. Telefon zu Internet und wieder zurück).

„9) WELCHE MITARBEITER BRAUCHEN WIR DAFÜR?“

Welche Anforderungsprofile sind für das ideale Erlebnis notwendig. Welche Kompetenzen und Fertigkeiten sind in welcher Ausprägung dafür gefragt. Die Antworten dieser Fragestellung legen das Fundament für die spätere Schulungskonzeption.

„10) WELCHE STRUKTUREN UND STEUERUNG SIND DAFÜR SINNVOLL?“

Erst zu diesem –späten- Zeitpunkt diskutieren Sie über Strukturen und Steuerung, denn erst jetzt ist klar, wie soll das Erlebnis für den Kunden aussehen, welche Kontaktpunkte werden genutzt, welche Prozesse stellen sicher, das dies so funktioniert und welche Mitarbeiter sind dafür notwendig. Nun entwickeln Sie eine sinnvolle Struktur und ein zugehöriges Steuerungsmodell. Versuchen Sie möglichst, unabhängig vom Status Quo zu denken. Je besser dies gelingt, desto besser das Ergebnis für die Umsetzung.

11) WAS SIND DIE UNTERSCHIEDE ZUM STATUS QUO UND WELCHE MASSNAHMEN FÜHREN ZUM ZIELBILD

Nach Beantwortung der ersten zehn Fragen, verfügen sie nun über ein klares Zielbild, haben Prozesse und Strukturen entwickelt. Dadurch fällt es sehr leicht, die Unterschiede zum Status-Quo zu erkennen. Die Konzeption erfolgt nun in drei Schritten:

- Unterschiede zum Zielbild erheben
- Erstes Brainstorming zur Veränderung des Status Quo
- Zwischenbericht in das Entscheidungsgremium – Richtungsentscheid
- Erarbeitung der notwendigen Maßnahmen
- Benennung von Verantwortlichen je Maßnahme
- Umsetzung

Mit der Beantwortung dieser Kernfragen haben Sie alle notwendigen Fragen beantwortet und ein Vertriebskonzept erstellt, das für alle Mitarbeiter eindeutig ist (da ausformuliert und keine Powerpoint-Piktogramme) und gleichzeitig die Konzeptionsphase mit der Umsetzungsphase kombiniert. Dadurch ist sichergestellt, dass nicht die gesamte Vertriebszeit durch Projektarbeit blockiert wird und schnelle, aber fundierte Ergebnisse erarbeitet werden.

HERZLICHST,

IHR JÜRGEN WEIMANN



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62