



REFERENZPROJEKT 2

» Leadership is about how we shape futures that we truly desire, as opposed to try as best we can to cope with circumstances we believe are beyond our control.«

Peter Senge, Massachusetts Institute of Technology

TRAINING, STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG

leading and navigating the new | das managementsystem

GANZ SCHNELL EINE NEUE, WIRKSAME VERTRIEBSSTRUKTUR AUFBAUEN, NEUE VERTRIEBSREGIONEN, EINE NEUE VERTRIEBSTRATEGIE UND -ZIELE? AUCH DAS GEHT!

DIE AUSGANGSSITUATION

Wir hatten von einem Dienstleistungsunternehmen, das wir schon seit 3 Jahren beratend und mit Trainings begleiteten, einen neuen, erweiterten Auftrag erhalten. Im September hatten wir besprochen, eine allgemeine Vertriebschulung im nächsten Jahr durchführen. Das Ziel dieser Maßnahme war im Wesentlichen, den Vertrieb in Außen- und Innendienst weiter zu professionalisieren und ihn auf die veränderte Strategie hin zu trainieren.

Im November wurde dann ein neuer GF für den Vertrieb berufen. Mitte Dezember saßen wir zum ersten Mal mit ihm zusammen (*wir nennen ihn Herrn Stelten*), um ihm (so dachten wir jedenfalls noch auf der Fahrt zu ihm) das bereits erarbeitete Schulungsprogramm für das nächste Jahr zu präsentieren.

Herr Stelten teilte uns aber gleich nach dem ersten Schluck Kaffee's mit, dass das Unternehmen aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen und einer kompletten Strategieveränderung, eine völlig neu gestaltete Vertriebsmannschaft aufstellen wolle und sehr anspruchsvolle, erweiterte Vertriebsziele für das kommende Jahr festgelegt habe.

DIE HERAUSFORDERUNGEN

Herr Stelten stand jetzt vor mehreren Herausforderungen:

- Er hatte sehr anspruchsvolle Vertriebsziele zu erfüllen, die er mit einer ihm nicht vertrauter Vertriebsmannschaft bereits nächstes Jahr (Beginn war in 2-3 Wochen...) erreichen sollte.
- Während seiner ersten 4 Arbeitswochen hatte er festgestellt, dass die Vertriebsmannschaft nicht gewohnt war, vertrieblich systematisch zu arbeiten. Es gab zwar ein paar Stars, die über die Jahre immer sehr gute Ergebnisse gebracht hatten. Seiner Meinung nach arbeitete diese Abteilung aufgrund mangelnder Systematik jedoch deutlich unter ihrem Potenzial.
- Die Mannschaft wurde bereits kurzfristig vergrößert; es gab also auch Sales-Manager die neu in dem Unternehmen waren.
- Die Vertriebsregionen wurden auch neu konfiguriert, so dass es notwendig war, zusätzliche Regional-Sales-Manager zu nominieren. Die Hälfte von ihnen kamen aus der Reihe der Außendienstmitarbeiter, hatte also keinerlei Führungserfahrung oder -qualifikationen.

UNSER AUFTRAG

Für uns bedeutete dies zunächst einmal, dass alle mit dem vorherigen GF-Vertrieb besprochenen und bereits erstellten Schulungsprogramme nicht mehr dem Bedarf unseres Kunden entsprachen.

Herr Stelten bat uns um eine umfängliche Unterstützung bei seiner Arbeit. Denn die vom Vorstand vorgegebenen Vertriebsziele wären nur mit einer innerlich perfekt ausgerichteten, fachlich kompetenten, belastungsfähigen und systematisch arbeitenden Mannschaft in dieser kurzen Zeit zu erreichen.

Diese Unterstützung sollte aus Beratungsleistungen über die Struktur von Front-Sales und Back-Office bestehen, aus der Entwicklung einer wirkungsvollen Führungsmannschaft, sowie Trainings für alle Vertriebsfunktionalitäten. Außerdem aus individuellen Coachingmaßnahmen für die Führungskräfte bei Teambesprechungen, Zielvereinbarungsgesprächen und Entwicklungsgesprächen.

DIE LÖSUNG

Die neue Vertriebsstruktur bestand nun aus ca. 40 Sales-Mitarbeitern im Außendienst, ca. 40 Mitarbeitern im Innendienst, 9 Key Account-Managern und 6 Regional Sales-Managern, die direkt an Herrn Stelten reporten sollten.

Als allererstes haben wir in 2 großen Workshops für eine klare Ausrichtung aller Sales-Mitarbeiter auf die neue Organisation, ihre Ziele und Strategie gesorgt.

Danach ging es um eine deutliche Systematisierung der Vertriebsaktivitäten.

Um die neuen Regio-Leiter in ihrer Führungsarbeit diesbezüglich zu stärken, haben wir mit ihnen eine Reihe von Leadership-Maßnahmen durchgeführt: Workshops, Trainings und punktuelle Coachings. Das Ergebnis war, dass bereits in kürzester Zeit -nämlich schon Anfang Februar, Klarheit und Zustimmung von allen Beteiligten über die jetzt benötigte Systematik bei den Vertriebsaktivitäten sowohl im Innen- als auch im Außendienst erreicht wurden.

Dies bewirkte für die Regio-Leiter eine erhebliche Ersparnis an Zeit und redundanter Führungsarbeit; denn durch unsere gemeinsame Arbeit waren ihre Mannschaften in Hinblick auf Ziele und Arbeitsmethodiken perfekt eingenordet und konnten sofort und mit sehr guten Ergebnissen die neuen Marktsegmente erschließen.

Nun fingen die Höherqualifizierungsmaßnahmen an. Wir erhoben durch die von uns entwickelten Profilingprozesse und -tools sehr präzise den Schulungsbedarf bei den Außen- und Innendienstmitarbeitern, sowie bei den KAMs. Diese Mannschaften erhielten dann perfekt auf ihren aktuellen Kenntnisstand und auf ihre jeweiligen Vertriebsziele ausgerichtete Trainings. Wichtige Themen wurden dabei angegangen; darunter waren: Value-Selling und Verhandlungskunst für den Außendienst; Kundenbetreuung und Telesales für den Innendienst; Strategischer Vertrieb für die KAMs und die Entwicklung maßgeschneiderter, strategisch wirksamer Sales-Tools für dieses Unternehmen, die fest im Sales-Prozess verankert wurden.

Parallel dazu liefen die Höherqualifizierungsmaßnahmen für die Führungskräfte. Diese wurden in ihrer Führungsverantwortung durch fachliches Know-how, Personal-Mastery, Psychologie der Menschenführung und Führungs-Tools gestärkt.

ERGEBNIS

Das Ergebnis all dieser Maßnahmen, die sich über etwa 10 Monate erstreckten, übertraf am Ende des Jahres alle finanziellen und inhaltlichen Prognosen. Die Vertriebsziele wurden nicht nur erreicht, sie wurden in manchen Regionen sogar übertroffen.

Für uns war das ein sehr schönes Ergebnis. Es hat uns einmal mehr bestätigt, was in kürzester Zeit erreicht werden kann, wenn Methodiken, Haltungen, Meeting-Technologien und klärende Settings aus **leading and navigating the new** eingesetzt werden.

Thetis-Akademie leading and navigating the new

<fon> +49 7554 987 98 00

<mail to> Dr. Jasmin Hanfschuh, jh@thetis-akademie.de

<web> www.thetis-akademie.de