Holger Steitz

DAS VERTRIEBS EXZELLENZ PROGRAMM

SALE DIRECT GmbH

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3
Einleitung 6
1. Wo wollen wir hin? 9
2. Wo stehen wir? 11
2.1 Wie gehen wir vor? 13
3. Wie setzen wir um? 22
3.1 Entwicklung von Tools, Arbeitshilfen und Checklisten für die operative Vertriebsarbeit 22
3.2 Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter 24
3.3 Coaching on-the-job 25
3.4 Review und Abstimmungs-Workshops 26
3.5 Wiederholungs-Beurteilung 27
Begleitung 29
Der Autor: **32**

Vorwort

Meine Damen und Herren, lieber Leser.

Erlauben Sie mir, dass ich mich Ihnen kurz vorstelle.

Mein Name ist Holger Steitz, ich bin verheiratet, habe zwei erwachsene Töchter und wohne im Herzen Deutschlands, in der Nähe der beiden Universitätsstädte Gießen und Marburg.

Ich gebe es an dieser Stelle unumwunden zu. Ich bin ein Fachidiot!
Manche sind gnädiger mit mir und bezeichnen mich als Fachmann oder sogar als Experte. Egal, wie man es sieht, ich kenne mich tatsächlich nur mit einer Sache richtig gut aus.

Seit mehr als 20 Jahren beschäftige ich mich intensiv damit, wie man als B2B-Unternehmen, welches erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen entwickelt, herstellt und vertreibt, nachhaltig erfolgreicher werden kann.

Demzufolge kommen meine Kunden aus den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Elektro- bzw. Mess-, Steuer- und Regeltechnik, Medizintechnik, Automobilzulieferindustrie oder auch aus dem Bereich Metall-Be- und –Verarbeitung.
Aber auch IT-Dienstleister oder Software-Unternehmen, Energieversorger und Stadtwerke, Engineering-Dienstleister, Firmen, die sich mit Automatisierungstechnik beschäftigen, oder klassische Berater und Dienstleister sind meine Kunden.

Meistens handelt es sich um den typischen Mittelstand, aber auch das Kleinunternehmen mit einer Hand von Mitarbeitern oder sogar die OneWoMan-Show arbeiten mit mir zusammen.

Als Berater, Trainer, Coach und Redner gebe ich mein Wissen und meine Erfahrung weiter und mit meinem Unternehmen, der SALE DIRECT GmbH, unterstütze ich auch aktiv im Vertriebsprozess.

Nach Ausbildung, Bundeswehr und dem Studium der Betriebswirtschaft habe ich das durchlaufen, was man im Allgemeinen eine klassische Vertriebslaufbahn nennt.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Vom Vertriebsinnendienst bei einem Automobilzulieferer, über den Innen- und Außendienst bei einem Hersteller von Reha- und Physiogeräten wurde ich schließlich zum Verkaufsleiter der Fachhändlerbetreuung.

Von da kam ich über einen Personalberater zu einem Unternehmen aus der Energie- und Elektrotechnik, bei dem ich als Vertriebsleiter einstieg und nach eineinhalb Jahren zum damals jüngsten Geschäftsführer eines Holdingverbund-Unternehmens mit 120 Mitarbeitern aufstieg.
Dort wurde ich ins kalte Wasser geschupst und durfte das Unternehmen durch schwierige Phasen führen, die schließlich im Verkauf an ein österreichisches Unternehmen gipfelten. Wie so oft, funktionierte die Zusammenarbeit mit dem neuen Gesellschafter nicht besonders gut, sodass ich eineinhalb Jahre nach der Übernahme auf eigenen Wunsch aus dem Unternehmen ausstieg. Dies war letztendlich der Anlass, meinen Traum von einer Selbstständigkeit umzusetzen, den ich spätestens nachdem ich Geschäftsführer wurde sehr intensiv träumte.

Was ich tun wollte, war sehr schnell klar. Ich war Verkäufer und hatte eigentlich, überall wo ich als Führungskraft im Vertrieb unterwegs war, zum Teil große und manchmal auch scheinbar ausweglose Probleme zu lösen.
Ein gewisses Führungs- und Verkaufstalent schien mir offenbar in die Wiege gelegt worden zu sein, denn ich konnte – nicht zuletzt durch viel Fleiß und Entbehrung im privaten Bereich – einige durchaus bedeutsame Erfolge feiern.

Auf Basis meiner Erfahrungen und dem erworbenen Knowhow, was ich letztendlich auch zwei Mentoren während meiner Zeit als Angestellter verdanke, wollte ich Unternehmen mit erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen aus dem B2B-Umfeld dabei helfen, wirksame Prozesse und Methoden zu entwickeln sowie Verkäufer zu trainieren, um erfolgreicher zu werden.
Daraus entstand schließlich mein Unternehmens-Konzept, welches ich seit dem Jahr 2004 ausgesprochen erfolgreich verkaufe.

Dies war nicht immer nur eine Erfolgsstory und es gab natürlich auch Rückschläge. Diese Rückschläge und Krisen waren es aber, die dazu beigetragen haben, dass ich persönlich und auch mein Konzept Schritt für Schritt wirksamer und erfolgreicher wurden.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Dieser Optimierungsprozess hört natürlich nicht auf und die Erfahrungen aus meinen Projekten sowie die sich ständig erweiternden Möglichkeiten durch das Internet und neue Technologien helfen dabei, ständig und kontinuierlich daran zu arbeiten, immer besser zu werden.

Die von mir entwickelten Prozesse und Methoden sind praxiserprobt und erfolgreich und die von mir trainierten und gecoachten Verkäufer, Vertriebsmitarbeiter und vertrieblich tätigen Führungskräfte berichten mir immer wieder von ihren Erfolgen und den zum Teil großen Entwicklungsschritten, die sie Dank mir machen konnten. Darauf bin ich natürlich immer besonders stolz und das gibt auch mir immer wieder Auftrieb.

Meine Haupttätigkeit ist die Entwicklung von Vertriebsstrategien und deren Umsetzung in den von mir betreuten Unternehmen. Dabei arbeite ich sehr strukturiert auf Basis einer inzwischen in vielen Unternehmen umgesetzten Methodik.
Lange habe ich gezögert, ob ich die Vorgehensweise tatsächlich, zumindest im Groben aufschreiben und in eine E-Book zusammenfassen soll. Schließlich mache ich mir damit ja selbst Konkurrenz, da es sicherlich einige „Sparbrötchen“ geben wird, die versuchen werden, die Methodik eigenständig umzusetzen.

Wie Sie sehen, bin ich zu dem Entschluss gekommen, es trotzdem zu tun.
Ja, es wird Unternehmen und Organisationen geben, die das Programm auf Basis dieses E-Books selbst anwenden und das ist in Ordnung so. Da aber natürlich nicht alle Details (die einzelnen Bewertungsbögen sind natürlich nicht dabei) enthalten sind, und es selbst nach eigener Bewertung noch viel zu tun gibt, denke ich, dass ich es wagen kann.

In der Hoffnung, dass Sie mich spätestens für das Training und Coaching der Mitarbeiter an Bord holen und, dass doch die meisten Leser mich und meine lizensierten Berater für das komplette Programm buchen, erhalten Sie mit diesem E-Book die Beschreibung unseres Vertriebs-Exzellenz-Programms.

Viel Spaß und Erfolg!

Holger Steitz

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Einleitung

„Vertriebs-Exzellenz“, das hört sich schon mächtig an!

Ja, ich glaube, trotzdem, dass es genau das ist, was man als Unternehmen anstreben sollte.

Sicherlich, es gab in den letzten 20 Jahren schon Phasen, in denen das Thema Vertrieb eine zum Teil deutlich höhere Priorität für die Unternehmen hatte als Anfang des Jahres 2017.
Trotz alledem ist auch in einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, aus dem Juni 2015, die „Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit“ auf Platz 1 der Themenschwerpunkten mittelständischer Unternehmer zu finden.

Darin werden Handlungsfelder wie,

- „unabhängiger werden von wichtigen Lieferanten und Kunden“
- „Verbreiterung der Geschäftsbasis“
- „neue Struktur der Kundenbetreuung aufbauen“
- „Ausweitung Vertrieb“

ausdrücklich von den befragten Unternehmern genannt. Damit rangiert dieser Themenbereich noch weit vor dem nur auf Platz 4 zu findenden aber derzeit überall gehypten Thema „Digitalisierung“.

Das heißt, den Unternehmern und Managern im Mittelstand ist sehr wohl bewusst, dass der Vertrieb ein für die Zukunft des Unternehmens existenziell wichtiges Thema ist und, dass die aktuell „fetten Jahre“ auch irgendwann wieder vorbei sein werden. Sie wissen ganz genau, dass man nicht zuletzt deshalb auf jeden Fall frühzeitig dafür sorgen sollte, dass die Vertriebsstrukturen zukunftsfähig sind und die Vertriebsmitarbeiter einen guten Job machen.

Das, was die Unternehmenslenker aber derzeit daran hindert, neue Vertriebsstrategien zu entwickeln und zu implementieren ist aber die Tatsache, dass aktuell einfach zu viel zu tun ist.
Die Auftragsbücher sind voll, die Vertriebsmitarbeiter haben vorwiegend damit zu tun, die reichlich vorhandenen Aufträge zu bearbeiten und die Kunden bestmöglich zu bedienen.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Viele Vorstände, Geschäftsführer oder Vertriebsleiter klagen darüber, dass sie noch mehr machen könnten, wenn sie die geeigneten Mitarbeiter am Markt finden würden, die sie brauchen. Sowohl im Vertrieb und administrativen Bereich als auch im Engineering und in der Produktion.

Dazu kommt, dass man für die Optimierung von Prozessen und der Überarbeitung von Strategien einfach Zeit und einen freien Kopf braucht. Und genau diese beiden Elemente sind zurzeit leider bei den Mittelständlern nicht im Übermaß vorhanden, sodass im Moment gilt: „Wir können die Axt nicht schärfen, weil wir Bäume fällen müssen“.

Selbstverständlich gibt es jede Menge Beratungsgesellschafter und Einzelkämpfer, die sich auf die Fahne geschrieben haben, Vertriebsstrategien für Unternehmen zu entwickeln.
Was der Mittelstand aber überhaupt nicht braucht, sind meterweise Ordner mit Strategiepapieren, die nach der strahlenden Präsentation sang- und klanglos in der Versenkung verschwinden.
Der Mittelstand braucht einfache Konzepte, die schnell und unkompliziert entwickelt und ohne langwierige Rollout-Phasen rasch implementiert werden und möglichst schnell messbare Ergebnisse bringen.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Aus dieser Notwendigkeit heraus habe ich in den letzten zweieinhalb Jahren unser „Vertriebs-Exzellenz-Programm“ entwickelt und inzwischen schon mehrmals erfolgreich in Unternehmen umgesetzt. Die Vorgehensweise und die Systematik sind ganz gezielt so gestaltet, dass mit den vorhandenen Ressourcen eine deutliche Optimierung der Vertriebsleistung zu erzielen ist. Daher gibt es relativ schnell deutlich spürbare Verbesserungen und Erfolge.

Es zeigt sich ganz deutlich: **Es geht nicht mit einem „Big-Bang“.**

Viele kleine, manchmal zunächst kaum spürbare Veränderungen in den Abläufen, der gezielte Einsatz von Tools und Hilfsmitteln, die bisher nicht oder nur rudimentär genutzt wurden oder bewusste Verhaltensänderungen der Mitarbeiter, bergen zum Teil ungeahnte Optimierungspotentiale, die es zu heben gilt. Kleine aber gezielte Maßnahmen führen zu einer nachhaltigen Verbesserung der Vertriebsleistung und somit mehr Umsatz, mehr Ertrag und bessere Deckungsbeiträge. Und das ist es, was der Mittelstand braucht, um zukunftsfähig zu werden.

Mit meinem im Haufe-Verlag erschienenen Fachbuch **„Verkaufen ohne Tricks und Kniffe: Mit System zum B2B-Vertriebserfolg“** gebe ich Führungskräften und Vertriebsmitarbeitern ein umfangreiches Werk für die nachhaltige Business-to-Business-Vertriebsarbeit an die Hand.

Mit dem vorliegenden E-Book beschreibe ich den Ablauf und die Vorgehensweise, mit der Unternehmen zur Vertriebs-Exzellenz gelangen können. Ich versuche so ausführlich wie möglich zu werden, kann aber aus sicherlich verständlichen Gründen nicht auf alle Einzelheiten eingehen.

Also, begeben wir uns auf die Reise hin zur Vertriebs-Exzellenz für den Mittelstand.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

1. Wo wollen wir hin?

Wie eigentlich fast immer, sollte die erste Maßnahme sein, dass man sich eindeutige und herausfordernde Ziele setzt.

Die Überschrift über das Programm lautet:

„Mit dem Vertriebs-Exzellenz-Programm verbessern Sie nachhaltig die Vertriebsleistung Ihres Unternehmens. Sie erhöhen die Qualifikation der Mitarbeiter, werden effektiver und effizienter im Vertrieb und nutzen somit die vorhandenen Ressourcen optimal aus. Dadurch gewinnen Sie neue Kunden, verbessern die Kundenbeziehung und heben bisher ungenutzte Potentiale bei Ihren Bestandskunden. Sie erhöhen nachhaltig die Umsätze, Erträge und Deckungsbeiträge und machen Ihr Unternehmen zukunftsfähig.“

Wer also keine an den Unternehmenszielen ausgerichtete Zielsetzung entwickeln möchte, kann sich daran orientieren. Das ist ja schon mal ganz ordentlich ;-)

Grundsätzlich wäre auch eine relativ allgemeine Zielbeschreibung, wie zum Beispiel, „Wir wollen den Vertrieb effektiver gestalten“ oder „Wir möchten gezielt Methoden aus dem Social-Media-Bereich nutzen“, möglich.

Besser ist es jedoch, wenn man sehr genau beschreibt, wohin die Reise gehen soll. Beispielsweise könnten individuelle Zielbeschreibungen wie folgt aussehen:

- Wir wollen im Geschäftsjahr XY neue Kunden mit einem Erstumsatz von 800,- T€ gewinnen
- Erschließung des Marktes XY
- Erhöhung des Umsatzes bei den Bestandskunden um X%, durch Nutzung des Cross-Selling-Potentials

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Im zweiten Jahr des Vertriebs-Exzellenz-Programms gibt es als Hilfe dafür die Noten, Aufgaben und Projekte aus dem Vorjahr. Das macht es leichter, bringt uns beim Start des Programms aber logischerweise nicht weiter.

Meist ist es so, dass die Unternehmen und deren Führungskräfte auf Basis der Programmbeschreibung schon Überlegungen angestellt haben oder sich dafür entscheiden, zunächst die Ist-Situation festzustellen und danach konkrete Ziele zu definieren.
Wie auch immer. Schriftlich fixierte Ziele sind notwendig und man sollte in keine Programmumsetzung gehen, wenn diese nicht vorhanden und festgeschrieben sind.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

2. Wo stehen wir?

Dies Teil bildet den Kern und die Basis des Programms.

Wir haben vier Handlungsfelder definiert, die es zu betrachten und zu bewerten gilt. Die Handlungsfelder sind:

1. Leistungen und Markt
2. Presales und Marketing
3. Prozesse und Methoden
4. Mitarbeiter und Organisation

Für jedes Handlungsfeld bewerten wir wieder sieben Unterbereiche, die auf Grundlage unserer Erfahrungen beschrieben und nach dem Schulnotensystem von der Note 1 bis 6 eingestuft werden.
Zum Beispiel gibt es im Handlungsfeld „Mitarbeiter und Organisation“ den Unterbereich „Die systematische Bestandsermittlung im Kundenkontakt fördern“. Dort gibt es die folgenden Bewertungsnoten zu vergeben:

Note 6	Im Kundenkontakt agiert jeder Mitarbeiter so wie er es für richtig hält
Note 5:	Hier und da gibt es die eine oder andere Vorlage, die man als Vertriebsmitarbeiter nutzen kann. Dies ist jedoch freigestellt. Im Prinzip agiert jeder Mitarbeiter auf Basis seiner eigenen Erfahrungen
Note 4:	Teilweise gibt es selbsterstellte Checklisten, Skripte und/oder Fragesets. Jeder Mitarbeiter im Kundenkontakt nutzt aber das, was er für richtig und sinnvoll erachtet. Eine gemeinsame Entwicklung, Coaching oder Anwendungstrainings gab es nicht
Note 3:	Für die wichtigsten Phasen im Kundenkontakt gibt es Checklisten u. ausgearbeitete Fragenkataloge. Die Anwendung wurde trainiert, aber nicht wiederholt. Die vorhandenen Hilfsmittel müssten ergänzt u. die Akzeptanz der Mitarbeiter durch Einbindung u. Coaching verbessert werden
Note 2:	Checklisten u. Fragesets für jede Phase des Kundenkontaktes stehen zur Verfügung und werden meist genutzt. Hier u. da müssten Anpassungen vorgenommen u. die Anwendung durch Coaching u. Training aufgefrischt werden. Die Akzeptanz der Mitarbeiter ist da; Erfolge zeigen, dass es funktioniert
Note 1:	Für jeden Phase des Kundenkontaktes gibt es Checklisten, Tools u. ein Frageset, mit dessen Hilfe man den tatsächlichen Bedarf des Kunden wirksam ermitteln kann. Die Hilfsmittel werden eingesetzt, ständig angepasst und die Anwendung trainiert. Dies bringt nachweisliche Erfolge

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Zur visuellen Darstellung sind die Noten 5 und 6 rot, die Noten 4 und 3 gelb und die Noten 2 und 1 grün hinterlegt, was eine für jeden einleuchtende zusätzliche Eingruppierungshilfe darstellt.

Es würde den Rahmen sprengen, wenn ich alle Beschreibungen der einzelnen Noten in den Unterbereichen aufzeigen würde. Die jeweiligen Unterbereiche in den Handlungsfeldern möchte ich als Übersicht aber im Folgenden darstellen:

1. Leistungen und Markt

1. Merkmale der Produkte und Leistungen beschreiben
2. Die Nutzenargumente der Produkte u. Leistungen kennen u. verständlich kommunizieren
3. Preise und Honorare ermittelt und durchsetzen
4. Zielgruppen kennen und beurteilen
5. Ansprechpartner identifizieren und zielführend kontaktieren
6. Markt und Umfeld beobachten, Trends erkennen und nutzen
7. Den Wettbewerb beobachten, bewerten und Argumente ableiten

2. Presales und Marketing

1. Bestandskunden-Kontakt pflegen
2. Social-Business-Portale für den Vertrieb nutzen
3. Das Telefon für die Neukunden-Akquise nutzen
4. PR und Marketingmaßnahmen einbinden
5. Veranstaltungen besuchen und durchführen
6. Eine Positionierung aufbauen und etablieren
7. Website und SEO-Maßnahmen integrieren

3. Prozesse und Methoden

1. Der Umgang mit Anfragen
2. Angebote kundengerecht gestalten
3. Angebotsmanagement erfolgreich etablieren
4. Preisverhandlungen in unserem Sinne erfolgreich führen
5. Den Abschluss herbeiführen
6. Den Kunden vom Einmalkäufer zum begeisterten Stammkunden entwickeln
7. Cross- und Up-Selling-Maßnahmen gezielt umsetzen

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

4. Mitarbeiter und Organisation

1. Klare Verantwortlichkeiten definieren
2. Vertriebsmaßnahmen planen und steuern
3. Vertriebsmitarbeiter motivieren und zielgerichtet steuern
4. Die Aus- und Weiterbildung im Vertrieb sicherstellen
5. Tools und Hilfsmittel für die Kontaktverwaltung und den Prozess nutzen
6. Die systematische Bestandsermittlung im Kundenkontakt fördern
7. Die Vertriebsarbeit zielführend organisieren

Für Unternehmen, deren Vertrieb vorwiegend über Zwischenhändler und Distributoren, also mehrstufig abläuft, sollte man noch ein zusätzliches Handlungsfeld „Handel und Distribution" betrachten. Darin sind vorwiegend die Themen Steuerung und Führung, Exklusivität und Verkaufsförderung, aber auch Themen wie Rabattsysteme und gemeinsame Aktivitäten enthalten, die nach dem gleichen System zu bewerten sind.

2.1 Wie gehen wir vor?

Üblicherweise sollte die Ist-Situation im Rahmen eines Workshops ermittelt werden.

Daran sollten alle Schlüsselpersonen aus dem Vertrieb teilnehmen. Meistens sind das der oder die Geschäftsführer, die Vertriebsleitung und gegebenenfalls Regional- oder Gruppenleiter aus dem Vertrieb und eventuell auch dem Produkt- oder Projektmanagement. Das hängt ganz davon ab, wie der Vertrieb in dem jeweiligen Unternehmen organisiert ist.

Besteht das Unternehmen nur aus einer Person, handelt es sich also um Freiberufler oder die klassische OneWoMan-Show, dann nimmt die Bewertung natürlich nur eine Person vor.
Bei Unternehmen, in denen der Vertrieb weitgehend durch die Geschäfts- oder Vertriebsleitung vorgenommen wird, sollten neben diesen Personen noch weitere Führungskräfte die Beurteilung vornehmen.
Hier ist es interessant zu sehen, zu welchen Einschätzungen die Führungskräfte kommen, die vermeintlich am weitesten von dem eigentlichen operativen Vertrieb entfernt sind. Das eine oder andere Aha-Erlebnis ist hier durchaus zu erwarten und bringt teilweise unerwartete Ergebnisse.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Ich empfehle, jedes Handlungsfeld unabhängig von den anderen zu beurteilen. Demzufolge sollte ein Blatt nach dem anderen bearbeitet und direkt nach der Bewertung des jeweiligen Unterbereichs eine Diskussion und Beurteilung erfolgen.

Die Diskussion ist natürlich dann besonders interessant, wenn die Einschätzungen der jeweiligen Teilnehmer weit auseinander liegen.
Wenn fünf Vertriebs-Führungskräfte einen Unterbereich bewerten und drei davon mit der Note 3, einer mit der Note 2 und einer mit der Note 5, dann sollte man natürlich besonders die beiden Ausreißer befragen, was sie zu ihrer Einschätzung bewogen hat.
In der Diskussion kann es dann durchaus vorkommen, dass der eine oder andere seine Einschätzung korrigiert, dies sollte aber nicht das Ziel der Diskussion sein.

Nach Abschluss der Diskussion ergibt sich für den Unterbereich eine Gesamtnote, die es in einer Tabelle festzuhalten gilt.

Die Auswertung für ein Beispiel-Unternehmen kann demzufolge wie folgt aussehen:

Leistung u. Markt	1	2	3	4	5	6	7	
Frau Müller	4	3	3,5	2,5	2	3	2	
Herr Meyer	3	4	3	3,5	2	3	3	
Frau Schmidt	3,5	3,5	3	3	4	2,5	2,5	
Herr Schumacher	2,5	2,5	2,5	2,5	4	3	2,5	
	3,25	**3,25**	**3**	**2,875**	**3**	**2,875**	**2,5**	**2,96**
Presales u. Marketing	1	2	3	4	5	6	7	
Frau Müller	2,5	4	3,5	3	2	3	3	
Herr Meyer	3	5	2,5	3	4,5	3	3	
Frau Schmidt	4	4	2	3	3	3	3,5	
Herr Schumacher	4	4	2	3	2	4	2,5	
	3,375	**4,25**	**2,5**	**3**	**2,875**	**3,25**	**3**	**3,18**
Prozesse u. Methoden	1	2	3	4	5	6	7	
Frau Müller	2	2,5	2,5	3	3,5	3	4	
Herr Meyer	2,5	2,5	3	3,5	4,5	4	4	
Frau Schmidt	3	3	3,5	3	4	4	4	
Herr Schumacher	1	2	3	2	3	4	4	
	2,125	**2,5**	**3**	**2,875**	**3,75**	**3,75**	**4**	**3,14**
Mitarbeiter u. Organisation	1	2	3	4	5	6	7	
Frau Müller	3	3	2,5	4	3	4	4	
Herr Meyer	2,5	3	4	6	2,5	6	5	
Frau Schmidt	2	4	2,50	5	2	4	4	
Herr Schumacher	2,5	3	4	4	3	4	4	
	2,5	**3,25**	**3,25**	**4,75**	**2,625**	**4,5**	**4,25**	**3,59**

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Unabhängig von der Benotung sollte man sich nach jedem Unterbereich die Frage stellen, ob aus der Beurteilung des Themas eine Aufgabe abzuleiten ist.
Hier sollte im Vordergrund stehen, dass man sich an dem zu erreichenden Ziel orientiert.
Demzufolge ist zu beurteilen, ob die Bewertung des jeweiligen Unterbereichs so negativ oder kontrovers ist, dass man Maßnahmen ergreifen muss, um in Richtung Zielerreichung voranzukommen.
Logischerweise kann man davon ausgehen, dass ein Bereich, der mit der Durchschnittsnote 4,5 oder gar schlechter bewertet wurde, nahezu zwingenden Handlungsbedarf auslöst, während bei einer Gesamtnote 2 vermutlich keine direkten Maßnahmen erfolgen müssen.

In dem oben gezeigten Beispiel ist aufgrund der Beurteilung nicht zwingend davon auszugehen, dass im Handlungsfeld 1 Maßnahmen erforderlich sind. Trotzdem kann es aber sein, dass es einzelne Unterbereiche gibt, die zwar insgesamt gut bewertet und aufgestellt sind, bei denen es aber trotzdem Handlungsbedarf geben kann.

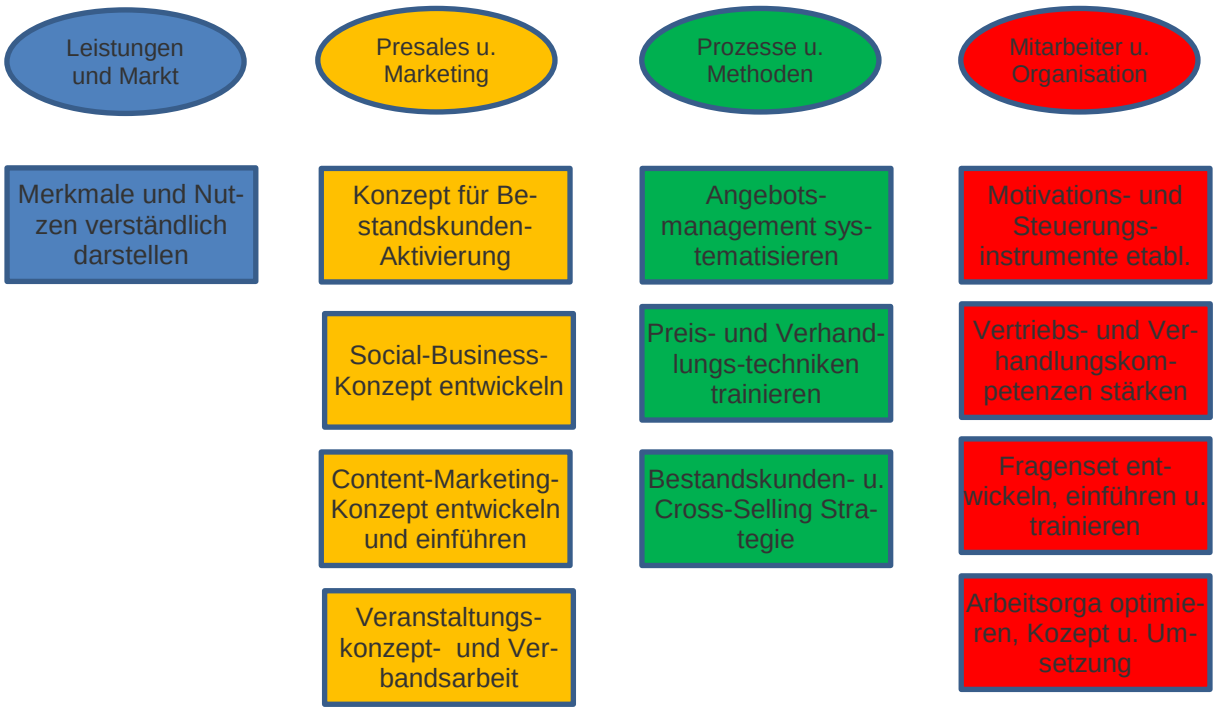
Möglicherweise zeigt sich, dass es bei der Merkmal- und Nutzendarstellung Unsicherheiten oder Ungereimtheiten gibt und man deshalb eine Aufgabe ableiten sollte. Diese könnte dann beispielsweise lauten:
„Eine kundengerechte Merkmal- und Nutzendarstellung entwickeln“

Darüber hinaus ergibt sich aus der Beurteilung in dem oben dargestellten Beispiel, dass, zumindest für die farblich hervorgehobenen Unterbereiche, Aufgaben zu definieren sind. Diese liegen allesamt über der Note 4, wodurch sich auf jeden Fall ein Optimierungsbedarf ableiten lässt.

Für die praktische Arbeit empfiehlt es sich, die Handlungsfelder und die sich aus den jeweiligen Unterbereichen ergebende Aufgaben auf Karten zu notieren und auf einer Pinnwand zu platzieren. Dadurch ergibt sich ein guter Überblick für alle und die weitere Bearbeitung wird einfacher und transparenter.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Eine Aufgabendarstellung an der Pinnwand kann zum Beispiel so aussehen:

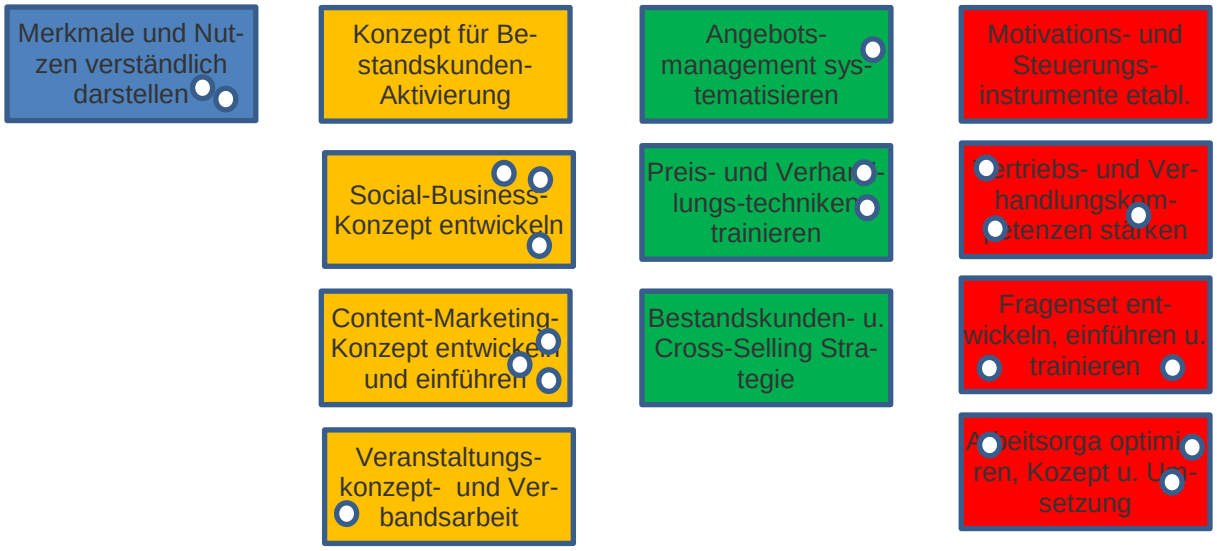


Die hier beispielhaft gezeigte Sammlung der Aufgaben ist noch relativ übersichtlich. Schwieriger wird es, wenn – was durchaus nicht selten ist – mehr als 20 oder sogar 30 Aufgaben aus der Beurteilung herauskommen.
Demzufolge gilt es, nun eine Priorisierung vorzunehmen.

Ich empfehle dazu, jedem Teilnehmer fünf Klebepunkte zu geben, die dieser dann auf die aus seiner Sicht wichtigsten Aufgabenkarten klebt.
Hierzu sollte jedem der Beurteiler nochmals die Ziele vergegenwärtigt werden, um einseitige Bewertungen nach Vorlieben, persönlichen Interessen oder sonstigen Animositäten zu vermeiden.
Eine direkte Beeinflussung weder durch die Führungskräfte noch durch den Berater sollte jedoch ausdrücklich nicht stattfinden. Jeder hat seine eigene Sicht der Dinge und man sollte davon ausgehen, dass jeder gute Gründe hat, so zu bewerten, wie er es tut.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Nach der Bewertung durch die Teilnehmer kann sich zum Beispiel das folgende Bild ergeben:



Bevor man in die weitere Planung und Umsetzung der Maßnahmen geht, empfehle ich an dieser Stelle noch eine kurze Überlegung anzustellen.
Gibt es bei den identifizierten Aufgaben „Low-hanging-fruits“, die man sofort ernten kann?
Oder anders ausgedrückt, welche der Aufgaben können kurzfristig umgesetzt werden, ohne, dass eine umfassende Planung und Steuerung erforderlich ist und möglicherweise sofort positive Effekte von diesen Maßnahmen ausgehen, die uns weiterhelfen?

Wenn dem so ist, prima! Dann sofort ran ans Werk, Verantwortliche festlegen, Termine planen und spätestens am nächsten Tag in die Umsetzung gehen.
Wenn nicht, empfehle ich an dieser Stelle, die Aufgaben in eine Excel-Datei zu bringen und diese entsprechend ihrer bewerteten Priorität zu sortieren, damit man die weiteren Schritte und Maßnahmen direkt planen kann.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Die fertige Liste sieht dann bei unserem Beispiel wie folgt aus:

Handlungsfeld	Aufgabe	Punkte	Maßnahme	Verantwortlich	Status
Leistungen und Markt	Merkmale und Nutzen verständlich darstellen	3			
Presales und Marketing	Social-Business-Konzept erstellen	3			
Presales und Marketing	Content-Marketing-Konzept entwickeln und einführen	3			
Mitarbeiter und Organisation	Vertriebs- und Verhandlungskompetenzen stärken	3			
Mitarbeiter und Organisation	Fragenset entwickeln, einführen und trainieren	3			
Mitarbeiter und Organisation	Arbeitsorganisation optimieren, Konzept und Umsetzung	3			
Prozesse und Methoden	Preis- und Verhandlungstechniken trainieren	2			
Presales und Marketing	Veranstaltungskonzept und Verbandsarbeit verbessern	1			
Prozesse und Methoden	Angbotsmanagement systematisieren	1			
Presales und Marketing	Konzept für Bestandskundenaktivierung entwickeln	0			
Prozesse und Methoden	Bestandskunden- und Cross-Selling-Strategie	0			
Mitarbeiter und Organisation	Motivations- und Steuerungsinstrumente etablieren	0			

In unserem Beispiel gibt es keine ganz eindeutige Wertigkeit der Aufgaben, da mehrere Aufgaben mit der gleichen Bewertung auf Platz 1 zu finden sind. Diese Konstellation ist nicht ungewöhnlich. Nichtsdestotrotz lassen sich daraus nun die nächsten Schritte definieren und einleiten.

Betrachtet man die einzelnen Aufgaben, so zeigen sich Handlungsfelder, die thematisch zusammen gehören und daher auch als gemeinsame Aufgabenfelder angegangen werden sollten. Daraus ergibt sich die folgende Beurteilung:

- Die verständliche Darstellung der Merkmale und Nutzenargumente, ist als Grundlage zu sehen, um alle weiteren Maßnahmen erfolgreich auf den Weg zu bringen
- Das Social-Business-Konzept ist eng mit dem zu entwickelnden Content-Marketing-Konzept zu sehen
- Die Entwicklung der Fragesets für den Kundenkontakt, die Stärkung der Vertriebs- und Verhandlungskompetenz sowie das Training der Preis- und Verhandlungstechniken sind klassische Qualifizierungsthemen

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

- Auch die Optimierung der Arbeitsorganisation ist ein Qualifizierungsthema. Da hier jedoch zunächst ein konkretes, auf die individuelle Situation zugeschnittenes Konzept entwickelt werden muss, sollte diese Aufgabe zunächst isoliert betrachtet werden
- Die weiteren Aufgaben sind aufgrund der niedrigeren Priorität zunächst nicht im Fokus und sollten erst später betrachtet werden

Handlungsfeld	Aufgabe	Punkte	Maßnahme	Verantwortlich	Status
Leistungen und Markt	Merkmale und Nutzen verständlich darstellen	3			
Presales und Marketing	Social-Business-Konzept erstellen	3			
Presales und Marketing	Content-Marketing-Konzept entwickeln und einführen	3			
Mitarbeiter und Organisation	Vertriebs- und Verhandlungskompetenzen stärken	3			
Mitarbeiter und Organisation	Fragenset entwickeln, einführen und trainieren	3			
Mitarbeiter und Organisation	Arbeitsorganisation optimieren, Konzept und Umsetzung	3			
Prozesse und Methoden	Preis- und Verhandlungstechniken trainieren	2			
Presales und Marketing	Veranstaltungskonzept und Verbandsarbeit verbessern	1			
Prozesse und Methoden	Angbotsmanagement systematisieren	1			
Presales und Marketing	Konzept für Bestandskundenaktivierung entwickeln	0			
Prozesse und Methoden	Bestandskunden- und Cross-Selling-Strategie	0			
Mitarbeiter und Organisation	Motivations- und Steuerungsinstrumente etablieren	0			

Aus diesen Überlegungen heraus ergeben sich für das Programm die folgenden Maßnahmen:

1. Workshop zur Entwicklung mehrerer Elevator-Pitches, die für unterschiedliche Kundenkreise und Anlässe verwendet werden können, in Verbindung mit einem entsprechende Anwendungstrainings
2. Aufsetzen eines Projektes zur Entwicklung eines integrierten Social-Media und Content-Marketing-Konzeptes, inklusive Training und Coaching der verantwortlichen Mitarbeiter und Führungskräfte
3. Planung und Durchführung eines zielführenden Mitarbeitertrainings als Inhouse-Veranstaltung zur Vermittlung der erforderlichen Kompetenzen im Bereich Verhandlungstechnik sowie Preisverhandlungen, in Verbindung mit der Entwicklung und Anwendung der erforderlichen Tools und Hilfsmittel (Fragenkataloge)

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

4. Entwicklung des für den jeweiligen Einsatzzweck sinnvollen Arbeitsplans, inklusive Schulung und Coaching der Mitarbeiter
5. Workshop zur Entwicklung und Planung eines Veranstaltungskonzeptes, in Verbindung mit Verbandsarbeit
6. Systematisierung des Angebotsmanagements
7. Entwicklung eines Bestandskundenkonzepts, in Verbindung mit einer Cross- und Up-Selling-Strategie
8. Workshop der Vertriebs- und Geschäftsleitung zur Entwicklung von zielführenden Konzepten für die Motivation und Steuerung der Vertriebsmitarbeiter

Den jeweiligen Maßnahmen werden Verantwortliche zugewiesen und direkt die Start- bzw. Durchführungstermine festgelegt. In der Excel-Datei werden diese nächsten Schritte und Maßnahmen, die Termine und Verantwortlichen sowie der Status eingetragen und die Liste dient als Plan für die bereits geplanten und die noch kommenden Aktivitäten.

Handlungsfeld	**Aufgabe**	**Punkte**	**Maßnahme**	**Start bzw. Termin**	**Verantwortlich**	**Status**
Leistungen und Markt	Merkmale und Nutzen verständlich darstellen	3	Workshop zur Entwicklung eines Elevator-Pitches für unterschiedliche Kundenkreise	17.03.2017	Frau Müller	offen
Presales und Marketing	Social-Business-Konzept erstellen	3	Projekt zur Entwicklung eines integrierten Social-Business- und Content-Marketing-	KW 10	Projektleiter Herr Schumacher	offen
Presales und Marketing	Content-Marketing-Konzept entwickeln und einführen	3				
Mitarbeiter und Organisation	Vertriebs- und Verhandlungskompetenzen stärken	3	2-tägiges Vertriebs- und Verhandlungstraining, Inhouse, inklusive Entwicklung der erforderlichen Tools und Arbeitshilfen	23. u. 24.03.2017	Herr Meyer	offen
Mitarbeiter und Organisation	Fragenset entwickeln, einführen und trainieren	3				
Prozesse und Methoden	Preis- und Verhandlungstechniken trainieren	2				
Mitarbeiter und Organisation	Arbeitsorganisation optimieren, Konzept und Umsetzung	3	Workshop und Training effektive Vertriebsarbeit, Inhouse und On-the-job	22.03.2017	Herr Meyer	offen
Presales und Marketing	Veranstaltungskonzept und Verbandsarbeit verbessern	1	Workshop	KW 15	Frau Schmidt	offen
Prozesse und Methoden	Angbotsmanagement systematisieren	1	Workshop	KW 15	Frau Schmidt	offen
Presales und Marketing	Konzept für Bestandskundenaktivierung entwickeln	0	Workshop und Training On-the-job	KW 20	Herr Meyer	offen
Prozesse und Methoden	Bestandskunden- und Cross-Selling-Strategie	0				
Mitarbeiter und Organisation	Motivations- und Steuerungsinstrumente etablieren	0	Workshop mit VL und GL	KW 24	Herr Schumacher	offen

All die bis hierher beschriebenen Dinge sind in einem ein- ober zwei-tägigen Workshop unter Moderation und Führung eines erfahrenen Beraters, in der Regel gut zu bearbeiten. Am Ende

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

des Tages ist für alle Beteiligten klar, was getan werden muss, wie die nächsten Schritte aussehen und wer wofür Verantwortung übernehmen muss.

Aus dieser Situation heraus geht es zur eigentlichen Umsetzung des Programms.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

3. Wie setzen wir um?

Mit Abschluss des Workshops und Vorliegen des Handlungsplanes sind die anstehenden Maßnahmen und Termine geplant. Nun geht es in das eigentliche Programm.

In der Regel läuft das Vertriebs-Exzellenz-Programm über 12 Monate und beinhaltet im Wesentlichen die folgenden Elemente:

1. Entwicklung von Tools, Arbeitshilfen und Checklisten für die operative Vertriebsarbeit
2. Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte und die Vertriebsmitarbeiter
3. Coaching On-the-job
4. Review und Abstimmungs-Workshops
5. Wiederholungs-Beurteilung

3.1 Entwicklung von Tools, Arbeitshilfen und Checklisten für die operative Vertriebsarbeit

In jedem Unternehmen gibt es bereits unzählige Checklisten, Fragenkataloge und mehr oder weniger hilfreiche Arbeitshilfen, die teils gemeinsam entwickelt und offiziell freigegeben sind, teils auch von den einzelnen Mitarbeitern selbst erstellt und inoffiziell genutzt werden.
Daher gilt es meistens als erstes, alles was vorhanden ist, zusammen zu tragen und auf Verwendbarkeit zu überprüfen.
Da in der Regel doch viele neue Baustellen aufgemacht werden, kann man in der Regel das meiste in die Tonne treten.

Zunächst einmal ist zu prüfen, ob ein CRM-System im Einsatz ist. Wenn ja, stellt sich die Frage, ob es sinnvoll genutzt wird und ob die erforderlichen Einstellungen vorhanden sind, um den Prozess zu unterstützen.
Die Führungskräfte behaupten zwar meist, dass alles in Ordnung sei, bei genauerer Prüfung zeigt sich aber leider häufig, dass weder die Kontaktverwaltung noch die Prozessunterstützung wirklich gut eingestellt und deshalb nur unzureichend für die Prozess-Dokumentation und –Unterstützung genutzt werden können.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Wenn kein CRM-System im Einsatz ist, stellt sich die Frage, ob man tatsächlich eine Software benötigt oder ob man eine vorhandene Datenbank (z. B. Access) oder einfach nur Excel nutzen kann.
Wenn man zu dem Ergebnis kommt, dass man eine CRM-Lösung benötigt, gibt es heute bereits sehr kostengünstige und trotzdem leistungsfähige Programme, die aus der weiten Welt des Internets zu beziehen und jederzeit und überall online bedient werden können.

Als weitere Hilfsmittel sind Skripte, Checklisten und Fragensets für die direkte Kommunikation mit den Kunden und Interessenten erforderlich.
Da meistens, gerade im Bereich Neukundenakquise, neue Wege eingeschlagen werden, muss man hier fast immer neue Dinge entwickeln und für den jeweiligen Einsatzzweck anpassen. Das ist kein Hexenwerk und erscheint nur auf den ersten Blick als viel Arbeit. Wenn man weiß, wo und wie man an das Thema herangehen muss, ist so etwas relativ schnell erledigt.

Insbesondere auf die Entwicklung situationsgerechter Fragesets sollte man Wert legen, da hier tatsächlich enormes Potential für die Optimierung des Kundenkontakts verborgen liegt.

Häufig gilt es auch noch, geeignete Steuerungs- und Führungsinstrumente zu entwickeln oder die vorhandenen Tools anzupassen.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

3.2 Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter

Wie wir schon bei dem oben dargestellten Beispiel gesehen haben, wird aus dem Beurteilungsworkshop einiges an neuen Themen aufploppen. Die neuen Themen – also das erforderliche Prozess und Methoden-Knowhow - müssen vermittelt und trainiert werden. Unabhängig von den jeweiligen Schwerpunkten gilt es, die folgenden Themen zu trainieren:

- Neukundenakquise
- Social Media Nutzung für den Vertrieb (XING, LinkedIn, Facebook etc.)
- Kundenansprache per Telefon und Gesprächsführung im persönlichen Kundentermin
- Angebotsmanagement
- Preisverhandlung und Abschlusstechniken
- Bestandskundenpflege
- Effektive und effiziente Vertriebsarbeit

Empfehlenswert ist es, ein Intervalltraining durchzuführen. Das heißt, man startet mit einem ein- oder besser zweitägigen Vertriebstraining. Nach vier bis sechs Wochen folgt ein erneuter Trainingstag, in dem die vermittelten Techniken und Methoden wiederholt und mögliche Probleme in der Anwendung besprochen und korrigiert werden.
Weitere acht bis zwölf Wochen später folgt ein weiterer Trainingstag, an dem man sich neuen Themen zuwenden kann oder erneut Wiederholungsschulungen durchführt.
Nur durch die regelmäßige Wiederholung und Vertiefung der erforderlichen Fähigkeiten in Verbindung mit dem begleitenden Coaching on-the-job entwickelt sich die echte Vertriebs-Exzellenz.
Ob weitere Trainingsmaßnahmen erforderlich sind, sollte dann von Fall zu Fall und nach Bedarf entschieden werden.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

3.3 Coaching on-the-job

Kein noch so methodisch und didaktisch perfektes Training ersetzt das Coaching in realen Kundensituationen.

Egal, ob am Telefon oder im persönlichen Gespräch, die stille Begleitung der Vertriebsmitarbeiter in der Kundenkommunikation und das anschließende Feedback durch einen erfahrenen Vertriebscoach sind echtes Gold wert.

Ganz gleich ob Jungverkäufern durch Tipps und hilfreiche Vorschläge mehr Selbstvertrauen geben werden soll oder ob ein alter „Vertriebshase“ auf eingeschliffene ungünstige Gewohnheiten hingewiesen werden muss. Coaching von einem Außenstehenden kann hier wirklich große Verbesserungen bringen.

Natürlich ist auch das Coaching von Führungskräften ein wichtiges Thema, mit einer großen Wirkung für das Ergebnis, sodass auch hier gezielte Maßnahmen sinnvoll integriert werden sollten.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

3.4 Review und Abstimmungs-Workshops

Üblicherweise gehen alle Beteiligten aus dem Beurteilungs-Workshop mit einem Bündel an Aufgaben heraus, denen jeweils schon Termine zugeordnet sind.
Es werden Projekte aufgesetzt und in Workshops verschiedene Themen bearbeitet, die weitere Aufgaben und Maßnahmen nach sich ziehen.

Demzufolge ist es für die erfolgreiche Umsetzung des Programms unerlässlich, dass man regelmäßige Reviews durchführt.
Also, ganz konkret.

- Was sollte bis zum heutigen Termin erledigt und umgesetzt sein?
- Sind wir im Plan und wurden alle Maßnahmen wie vereinbart umgesetzt?
- Wenn nein, welche Probleme oder unvorhersehbaren Ereignisse sind dazwischen gekommen?
- Was müssen wir tun, um wieder in die Spur zu kommen?
- Was sind die nächsten Schritte und Aufgaben?

Es geht nicht darum jemanden an den Pranger zu stellen oder den Zeigefinger zu heben, sondern ganz emotionslos einen Soll-Ist-Abgleich mit entsprechenden Gegensteuerungsmaßnahmen vorzunehmen. Dies kann – gerade am Anfang - eigentlich nur ein externer Berater übernehmen, da ansonsten einfach zu viel Emotionen und persönliche Themen einfließen, die den Programmverlauf negativ beeinflussen.

Ich empfehle für den Anfang, auf jeden Fall feste Termine zu setzen und hier zunächst relativ engmaschig vorzugehen – also im 4-Wochen-Rhythmuss – und erst nach frühestens sechs Monaten auf einen acht- oder zwölf-Wochen Zyklus umzusteigen.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Falls notwendig, wenn also Projekte aus dem Ruder laufen oder unvorhergesehene Ereignisse eintreten, sollten zwischendurch weitere Abstimmungs- und Anpassungs-Workshops durchgeführt werden.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

3.5 Wiederholungs-Beurteilung

Nach spätestens einem Jahr ist nun der Zeitpunkt gekommen, um die Beurteilung der Vertriebsperformance zu wiederholen.
In einem erneuten Workshop werden nun von den gleichen Führungskräften und Vertriebsmitarbeiter, die auch den Einführungs-Workshop durchgeführt haben, erneut Noten vergeben.

Wenn nun im Laufe des Programms nicht alles umsonst gewesen sein soll, dann sollte es nun eigentlich zwingend zu einer deutlichen Verbesserung der Beurteilung kommen. Ob um eine halbe oder eine ganze Note ist sicherlich von verschiedenen Faktoren abhängig und kann daher nicht generell beantwortet werden.
Außerdem sollten es natürlich auch außerhalb der Einschätzung durch die Protagonisten zu besseren Ergebnissen – also mehr Neukunden, höheren Umsätzen oder sonstige quantitativ und qualitativ zu ermittelnden Optimierungen – gekommen sein.

Da das Programm auf Nachhaltigkeit ausgelegt ist und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erreicht werden soll, werden selbstverständlich auch in den Wiederholungs-Beurteilungen neue Aufgaben und Projekte generiert werden. Diese gilt es, nun erneut zu planen, Verantwortliche zu benennen und in die Umsetzung zu kommen.

Normalerweise sollte es möglich sein, ab der Wiederholungsbeurteilung ohne externe Unterstützung auszukommen. Es werden interne Projektleiter ernannt und nur, wenn Probleme oder außergewöhnliche Ereignisse eintreten, zieht man Berater, Trainer und Coaches hinzu.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Begleitung

Sie werden es sich denken, dass ich natürlich empfehle, sowohl die Moderation und Durchführung des Workshops als auch die weitere Programm-Umsetzung von einem erfahrenen Vertriebsberater – vorzugsweise von mir oder einem meiner lizensierten Partner – durchführen und begleiten zu lassen.

Selbstverständlich führe ich auch die anstehenden Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen durch, unterstütze bei der Entwicklung der Prozesse und Methoden und coache die Mitarbeiter und Führungskräfte im Programmverlauf.

Das Programm ist speziell für kleine und mittelständische Unternehmen ausgelegt. Egal, ob produzierende Unternehmen, Dienstleistungsunternehmen oder auch die OneWoMan-Show.

Wahrscheinlich denkt jetzt der eine oder andere, das hört sich ja alles ganz interessant an, aber wie soll man so etwas als Mittelständler oder Einzelkämpfer bezahlen.
Reflexartig kommt in Akquisegesprächen nach der Erklärung auch meistens die Frage nach meinem Tages- und Stundensatz.
Die Verantwortlichen sind dann meistens sehr verblüfft, wenn ich sage, dass ich nicht nach Tagessätzen arbeite.

Aus meiner Sicht sind Tagessätze in der Beratung unethisch!
Unethisch, weil es einen ständigen Interessenkonflikt zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer gibt, der dem Erfolg der Zusammenarbeit nicht zuträglich ist.
Der Auftraggeber hat ein natürliches Interesse daran, so wenige Tage wie möglich für die Zielerreichung aufzuwenden, um Geld zu sparen. Hingegen wird der Auftragnehmer ständig versuchen, Tätigkeiten auszudehnen, zusätzliche Aufgaben aufzutun und möglichst viele Präsenztage abzurechnen. Das eigentliche Ziel der Zusammenarbeit droht in den Hintergrund zu rücken, was aus meiner Sicht ein Grund ist, warum so viele Beratungsprojekte scheitern.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Außerdem führt diese Vorgehensweise auch dazu, dass durch die ständige und zum Teil nicht unbedingt notwendige Präsenz der Berater das Tagesgeschäft und die handelnden Personen in ihrem Tun gestört werden, was auch nicht wirklich förderlich für den Erfolg des Projekts ist.

Ich und mein Team arbeiten anders.
Selbstverständlich rechnen wir den Einführungs-Workshop zu einem Festpreis ab. In der Regel verlangen wir 50% des Honorars als Anzahlung und wenn sich der Kunde nach dem Workshop entscheidet, auch die Begleitung mit uns durchzuführen, verrechnen wir den zweiten Teil.

Die eigentliche Programm-Arbeit lassen wir uns, auf Basis des zu erreichenden Ergebnisses honorieren. Das heißt, gemeinsam mit dem Auftraggeber definieren wir ein herausforderndes aber realistisches Ergebnis, welches nach 12 Monaten erreicht sein soll. Wenn möglich bewerten wir dies auf Basis eines tatsächlichen Werts in Euro. Bei quantitativ zu bewertenden Zielen ist das einfach, wenn es eher weiche Ziele sind, die angestrebt werden, kann man diese trotzdem mit einem virtuellen Wert belegen.
Von diesem Wert verlangen wir in der Regel einen einstelligen Prozentsatz als Honorar. Wenn wir uns über diese Werte und die Merkmale für die Zielbeschreibung geeinigt haben – was meistens recht einfach ist – verhandeln wir nur noch über die Zahlungsbedingungen.
Wir arbeiten dann so effektiv und effizient und übrigens auch mit so wenig Störung der wertschöpfenden Arbeit wie möglich in Richtung Zielerreichung. Präsenz spielt keine Rolle. Wenn erforderlich und nicht anders zu machen, sind wir vor Ort, wenn nicht nötig, gibt es genügend andere Möglichkeiten, um trotzdem nach vorne zu kommen.
Da ein großer Teil unseres Honorars von der Zielerreichung abhängt, haben wir ein massives Interesse daran, die vereinbarten Ziele zu erreichen. Nur das steht im Fokus – nicht jedoch die Maximierung von abrechenbaren Präsenztagen.
Unsere Kunden lieben dieses Modell und für uns ist es ebenfalls optimal, weil wir so je Berater mehrere Projekte parallel bearbeiten können und trotzdem gut und effizient vorankommen.

Also. Egal, ob mittelständisches Unternehmen, großer und gehobener Mittelstand, Konzernunternehmen oder auch Kleinbetriebe und Einzelkämpfer, die Methode ist für jedes Unternehmen geeignet und jeder kann es sich leisten.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Nutzen Sie das Vertriebs-Exzellenz-Programm, um Ihr Unternehmen auf dem Erfolgsweg zu halten oder um JETZT die Weichen dafür zu stellen, dass Sie nachhaltig erfolgreich werden und bleiben.

Ich freue mich darauf, Sie auf Ihrem Weg zu begleiten und Sie persönlich kennen zu lernen.

Ihr Holger Steitz

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59

Der Autor: Holger Steitz

Holger Steitz ist der Experte für den Vertrieb und die Neukundengewinnung für erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen im B2B-Umfeld. Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt er sich damit, wie Unternehmen erfolgreich Investitionsgüter und Lösungen an Geschäftskunden verkaufen können. Er entwickelt wirksame Konzepte, wie man mehr Auftragseingang, Umsatz und Ertrag generieren kann. Er zeigt, was es tatsächlich bedeutet, wenn man aktiv mit systematischen Prozesse und nachhaltigen Konzepten ernsthafte Vertriebsarbeit betreibt. Seine Kunden sind vorwiegend kleine und mittelständische Unternehmen – die Hidden Champions, die Innovationstreiber, die Spezialisten – die 3,7 Millionen KMU's in Deutschland, die das Land zu dem gemacht haben, was es ist. Seine Vorträge und Seminare sind begeisternd und bieten durch den extrem hohen Praxisbezug direkt umsetzbares Wissen für die direkte Umsetzung im Unternehmensalltag. Holger Steitz redet nicht nur über erfolgreiches Verkaufen und über wirksame Prozesse und Methoden, um neue Kunden zu gewinnen, er zeigt anhand praktischer Beispiele und mit erprobten Arbeitshilfen, wie sie sofort angreifen können.

Impressum:

Für den Inhalt verantwortlich: SALE DIRECT GmbH
Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf/Lda. (Gießen)
Telefon: +49-(0)6407-404 84-0
Fax: +49-(0)6407-404 84-69
Internet: www.sale-direct.de
Email: info@sale-direct.de
Bilder: www.fotolia.de, www.anja-rahn.de

Haftung für Links

Wir freuen uns über Ihr Interesse an unserer Website. Für externe Links zu fremden Inhalten können wir trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle keine Haftung übernehmen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright: Holger Steitz, SALE DIRECT GmbH, Bahnhofstraße 10, D-35469 Allendorf(Gießen)
www.sale-direct.de, info@sale-direct.de, Tel. +49-(0)6407-404 84-0, Fax +49-(0)6407-404 84-59