

Change Management und Kulturwandel im Vertrieb

Auch das ist Vertriebspraxis:



(Cebit 2007 aus Besuchersicht)

Ähnliche Unternehmen ...

... verkaufen in **ähnlichen** Märkten **ähnliche** Produkte auf **ähnlichen** Vertriebswegen zu **ähnlichen** Preisen mit **ähnlichen** Argumenten **an ähnliche** Kunden.

Trotzdem gibt es Unterschiede, ...

... die dazu führen, dass einige Unternehmen mehr Kunden als andere gewinnen, profitabler verkaufen, Ziele zuverlässiger erreichen und einfach erfolgreicher als ihre Wettbewerber sind.

Einige Manager dort lassen sich gut mit **erfolgreichen Fußballtrainern** vergleichen. Keiner von ihnen hat das Erfolgs-Know-How für sich gepachtet. Aber sie sind offen, erarbeiten mit dem bestmöglichen Input die Inhalte ihrer **Strategie** und holen sich geschickt ergänzende Unterstützung bei der **Umsetzung**. Und sie wissen auch, dass nicht jeder Verkäufer ein Maradona ist, der einfach so auf den Platz geht und Fußball vom Feinsten spielt. Manager eben.

Kunden & Aufträge gewinnen, Vertriebsziele erreichen und Verkäufer für ihre Aufgaben qualifizieren: Profitieren Sie mit uns. Denn nichts gibt mehr Sicherheit und ermöglicht neue Chancen als der Erfolg.

MIRAGE Unternehmensberatung e.K.

Dipl.- Kfm. Hansjörg Schmidt & Coll.

✉ Kollgasse 2

D-53179 Bonn

☎ +49 (0) 228 / 32957-18

+49 (0) 160 / 94936012 (mobil)

hjs@mirage-unternehmensberatung.de

DAS Erfolgsrezept gibt es nicht

Man arbeitet an **Portfolio** und **Preisen**, erweitert die **Zielgruppe** und **Vertriebswege**, hält **Meetings zur Verkaufsstrategie**, sucht neue **Partnerschaften** und strategische **Allianzen**, entlastet die Verkäufer durch zentrale und dezentrale **Supportorganisationen**, verändert die **Vergütungsmodelle** und schafft neue Anreize, bildet **Kompetenzzentren** nach Branche oder Produkt, trennt Farmer von **Hunter** und vermisst dann die Hunter.

Man motiviert durch packende **Vorträge**, entwickelt Skills mit **Verkaufstrainings**, kreiert **Mailings**, organisiert **Kundenveranstaltungen**, relauncht den **Webauftritt**, erfindet **Sales-Blitze**, schaltet eine **Werbung**, formuliert **Success-Stories**, engagiert **Call-Agents** oder **delegiert Vertriebsaufgaben** nach draußen, entwirft neue Power Points, **Broschüren** und Kalkulationsmodelle, schickt die Verkäufer zu interessanten **Produktvorstellungen**, lässt über **CRM** reporten und setzt Mindestmarken bei der **Besuchsfrequenz**.

Man registriert sich bei **deutsches-ausschreibungsblatt.de**, "überarbeitet" gewissenhaft den **Forecast**, ordert **Give-Aways** und verbucht sie – falls nicht budgetiert – als Produktkosten, findet den **Stein des Weisen** und verliert ihn wieder, lässt **vor Ort coachen**, sucht trotzdem **erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter** und tauscht sie gegen weniger erfolgreiche aus, um sie dann meist selbst noch einmal auszutauschen, erhöht den **Umsatz pro Verkäufer** durch Schaffung neuer, bevorzugt **strategischer Positionen** für die Unkündbaren und ändert zum Schluss das **Vertriebsmanagement**, das dann das Gleiche nur anders herum macht.

Was war denn so richtig erfolgreich?

Alles was mehr bringt als es kostet, kann doch wiederholt werden? War das Call Center so gut? Warum nicht das Auftragsvolumen an den Dienstleister verdoppeln? Waren die 10.000 Werbefriefe so erfolgreich? Warum nicht 20.000 verschicken? Vielleicht doch noch die neue Methode "Erfolgreich mit ..." bei den Verkäufern ausprobieren?

Lieber nicht. Denn Einzelmaßnahmen ohne Zusammenhang können nicht erfolgreich sein.

Oder war es das schon?

Die Organisation steht, die Maßnahmen wiederholen sich nur noch, der Mix ist gefunden, die Ziele wurden erreicht. Alles scheint bestens. Bis der Wettbewerb den nächsten Auftrag wegschnappt und ein oder zwei wichtige Bestandskunden verloren gehen. Kann die Performance nicht gehalten werden, beginnt das ganze Spiel von vorne. Anfangen tut das dann meist mit Meetings. Manche Unternehmen meeten übrigens sehr oft.

Eigentlich sind es nur 2 Dinge, ...

... mit denen Sie Vertriebserfolge nachhaltig "erzwingen" können. Und genau darin können wir Sie hervorragend unterstützen.

Die unternehmensspezifische Vertriebsstrategie ("So verkaufen wir!")

Eine Vertriebsstrategie auf 5 Punkte gebracht:

- **WER** (Verkäufer, Abteilungen, Partner, Externe) verkauft
- **WAS** (Portfolio, Preise)
- **WESHALB** (Kundenprofiling, Kundennutzen)
- **WIE** (Akquisemethoden, Vertriebsprozesse)
- **AN WEN?** (Kundensegmentierung, Ansprechpartner)

Sind die übergeordneten Unternehmensziele ausreichend berücksichtigt? Besteht die Notwendigkeit, nach Zielgruppen und/oder Regionen zu differenzieren? Wurden besondere Kundenbedürfnisse wie Preissensibilität, Bedarf nach Serviceleistungen, Systemlösungen und Projektgeschäften mit einbezogen? Kommen die Stärken des Unternehmens voll zur Geltung?

Angebot 1: Lassen Sie uns doch einmal darüber schauen und ein paar Fragen stellen. Danach sind Sie entweder mit Ihrer Strategie zufrieden oder nicht. Input und Anregungen nehmen Sie auf jeden Fall mit.

Die Umsetzung

Was nützt die beste Strategie, wenn sie nicht umgesetzt wird? Nicht als starre Regel, denn damit gewinnt man keine Aufträge. Sondern als Richtschnur des Handelns.

- Stehen die Verkäufer hinter der Strategie? Ist sie überhaupt bekannt?
- Beherrschen sie die ausgesuchten Akquisemethoden? Nicht gelernt im "kasernierten Frontalunterricht" sondern "fieldwork" entwickelt?
- Werden sie konsequent im Rahmen des Vertriebsprozesses angewendet?
- Können die Verkäufer ihre individuellen Stärken einbringen? Bleiben sie authentisch?
- Haben Ihre Verkäufer ihre "Selling Story"?
- Erhalten Ihre Verkäufer die Hilfe, die sie benötigen?
- Werden die Rahmenbedingungen der einzelnen Verkäufer und Standorte berücksichtigt?
- Sind sie mit System im Zielmarkt präsent?
- Sind sie Geber, aber dann auch Nehmer?
- Sind Unwichtiges und Zeitverschwender ausgemacht und eliminiert?
- Reichen Quantität und Qualität, um die Unternehmensziele tatsächlich zu erreichen?

Angebot 2: MIRAGE hilft Ihnen, dass hinter jeder dieser Fragen ein JA steht. Wir analysieren vor Ort, erkennen Handlungsbedarf, setzen Prioritäten, treiben voran und unterstützen: Niederlassungen, Lines of Business/Lines of Products oder homogene Verkäufergruppen.

Konkrete Wettbewerbsvorteile für Ihr Unternehmen ...

... finden auf der nächsten Seite.

Die Ergebnisse unserer gemeinsamen Arbeit

- **Sie erhöhen die Trefferquote in der Neukundengewinnung, weil Ihre Verkäufer ...**
 - ✓ wissen, was sie wie zu tun haben und was von ihnen erwartet wird
 - ✓ dahinter stehen und ihre persönlichen Stärken einbringen können
 - ✓ sich mit den richtigen Kunden beschäftigen
 - ✓ in der Kundensprache auf die Kundenbedürfnisse und auf die brennendsten Probleme eingehen
 - ✓ etwas zu erzählen haben und den Kunden nicht langweilen
 - ✓ das Portfolio als Lösung und nicht als "interessante" Produkte darstellen
 - ✓ nur Angebote erarbeiten, die DEN Punkt treffen
 - ✓ die Big Points mit individuellem Charme, Kompetenz und Blick fürs Wesentliche gewinnen
 - ✓ den Baum im Wald wieder sehen

- **Sie sparen Geld und Zeit, weil ...**
 - ✓ Ihre Verkäufer das Unwichtige einfach weglassen, weil die Zeit dafür nicht mehr reicht
 - ✓ Sie abends wissen, was tagsüber so alles geschafft wurde
 - ✓ Try & Error - Aktionen vermieden werden
 - ✓ gezielt abgeschlossen wird, und nicht um den heißen Brei herumgeredet wird
 - ✓ neue Mitarbeiter sofort produktiv im vorgegebenen Vertriebsprozess sind
 - ✓ weil Sie Bewerber und Kandidaten genau sagen können, was Sie von ihnen erwarten und konkret nach Soll und Haben beurteilen können
 - ✓ Ihre Verkäufer das bekommen, was sie zum Erfolg brauchen
 - ✓ Ressourcen dort eingesetzt werden, wo sie tatsächlich benötigt werden
 - ✓ sie ausschließlich in kundenbezogene Verkaufsförderungsmaßnahmen investieren

- **Sie steigern Ihren Bekanntheitsgrad und den positiven Ruf Ihres Unternehmens, weil ...**
 - ✓ Ihre Kunden wissen, was sie von Ihren Verkäufern haben und erwarten dürfen
 - ✓ weil es einfach, angenehm und nützlich ist, mit ihnen zu arbeiten

- **Sie binden Ihre Kunden und steigern das Volumen , weil ...**
 - ✓ Ihre Verkäufer das Potential für das Unternehmen erkennen, ansprechen und ausschöpfen
 - ✓ sie nicht versuchen zu "fesseln", sondern Aufgaben und Probleme lösen

- **Sie erhöhen Ihre Akzeptanz und erreichen Ihre persönlichen Ziele, weil ...**
 - ✓ alles Hand und Fuß hat
 - ✓ Ihre Verkäufer einfach Verkäufer und keine Angebotsakrobaten, Power-Point-Junkies oder strategische Büro- und Telefonbewacher sind
 - ✓ Sie nicht immer wieder von vorne anfangen sondern gezielt entwickeln

- **In Zahlen ausgedrückt:**

High- und Low-End Performer einmal ausgenommen - Umsatzsteigerungen Ihrer "Mittelschicht" von 20-30 % sind durchaus realistisch.

Zu viel auf einmal? Dauert es zu lange?

Nein. Es ist nur die passende Strategie und deren kompromisslose Umsetzung.

"**Firsthand Experiences**" ... denn Theorie ist, wenn man weiß wie es gehen sollte und es trotzdem nicht funktioniert.

Der Aufwand? Nun, er hält sich wirklich in Grenzen. In die Spur setzen, anstupsen und aufpassen, dass sie drin bleibt. Die Lokomotive nimmt dann von ganz alleine Fahrt auf.

Zum Schluss noch etwas zu den Kosten

Kaum irgendwo besteht angesichts hoher Vertriebskosten, aber auch einer enormen Hebelwirkung auf den Umsatz ein ähnlich großes Optimierungspotential wie im Vertrieb.

Natürlich kostet auch das Engagement von MIRAGE. Aber gehen Sie doch einmal am Monatsende in die Personalabteilung und betrachten die summierten Gehaltsabrechnungen.

Dann noch die Spesenabrechnungen, ggf. die Abfindungen, die Reisekosten, die Leasingkosten, die Messekosten, die Kosten sonstiger Veranstaltungen, das verpuffte Verkaufstraining, etc. Eben alles, was mit Vertrieb und Kunden zu tun hat.

Was "kostet" eine unzureichende Vertriebsstrategie, eine halbherzige Umsetzung? 2-3 Monate Sackgasse?

Schnell werden Sie merken, dass alles relativ ist. Und gemessen wird eh nur an den Erfolgen.

Herzlichst von einem, der Akquise nicht nur vom Hörensagen kennt.



Ihr Hansjörg Schmidt
+49 (0) 228 32957-18

PS: Warum nicht einmal gemeinsam eine ungestörte Tasse Kaffee trinken und über Ihre Vertriebsstrategie und besonderen Herausforderungen sprechen?

Anhang: Über MIRAGE
Leistungen im Überblick

MIRAGE wurde 2005 ...

... von Hansjörg Schmidt als e.K. gegründet. Nichts "Beschränktes", auch keine wechselnden Gesellschafter, dafür mit persönlichem Risiko für das Tun oder Nichtstun der Company. Genau genommen führt er mit 2 Kollegen und einer Kollegin das fort, was zuvor eine kleine Consulting-Firma als Subunternehmer gemacht hatte: CHANGE MANAGEMENT Projekte im Vertrieb. Mit dem Unterschied, die Leistungen nunmehr auch direkt im Markt anzubieten. Zu den Kunden zählen mittelständische Unternehmen und Länderniederlassungen multinationaler Konzerne.

Schwerpunkte liegen im persönlichen direkten und indirekten b-2-b-Vertrieb in den Branchen IT, TelKo, Industriegüter und Dienstleistungen.

Hansjörg Schmidt (48)

Der studierte Dipl.-Kfm. aus Köln begann 1986 seine Karriere als Vertriebsstrainee der IBM. Als Vertriebsbeauftragter, Produktmanager, Geschäftsstellenleiter, Direktor Vertrieb und Vorstand Vertrieb blickt er auf 18 Jahre ununterbrochene Quotenerfüllung im Direktvertrieb bei Unternehmen wie MDS-Deutschland, Memorex, Comparex, infor business solutions und EDS zurück. Hansjörg Schmidt ist Berater, Stratege, Coach, Autor und vor allem eins: Verkäufer aus Leidenschaft. (Mehr unter <http://www.mirage-unternehmensberatung.de/vitahjs.htm>)

Steven Koller (41)

Nach 8 Jahren Direktvertrieb stieg er bereits 1998 in eine amerikanische Sales-Consulting Firma als Junior Partner ein und begleitet seitdem als Change Manager Vertrieb vor Ort die Umsetzung von Strategien im Vertrieb. Seine besonderen Erfahrungen liegen im Aufbau und in der Etablierung neuer Geschäftsfelder im direkten und indirekten Vertrieb (Partnervertrieb). Steven ist Vertriebspraktiker pur. Sein Büro ist bei unseren Kunden.

Wolfram Wagner (43)

Nach Abschluss seines Studiums der Sozialpsychologie verschlug es ihn sofort in den Vertrieb im Bankenbereich. Nach einigen Jahren im Bereich Neukundengewinnung übernahm er als Trainer die Ausbildung von Niederlassungsleitern für den aktiven Geschäftskundenvertrieb und stieß 2005 als Change Manager zum Team von MIRAGE. Seitdem ist er in langfristige Kundenprojekte auch außerhalb Deutschlands eingebunden.

Patricia Pahlke (22)

Begann 2005 eine Ausbildung zur Bürokauffrau bei MIRAGE und konnte insbesondere über verschiedene Praktika in Vertriebsorganisationen und Werbeagenturen ihre ersten Erfahrungen in der Akquisition von Neukunden sammeln. Neben konkreten Akquisitionsaufgaben kümmert sie sich um das Back-Office.

Beratung / Strategie

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Analyse | <input checked="" type="checkbox"/> Inhalte der Kundenansprache (Selling Story) |
| <input checked="" type="checkbox"/> Fokussierung | <input checked="" type="checkbox"/> passende Akquisitionsmethoden |
| <input checked="" type="checkbox"/> Kundensegmentierung | <input checked="" type="checkbox"/> funktionierende Vertriebsprozesse |
| <input checked="" type="checkbox"/> Kundenprofiling | <input checked="" type="checkbox"/> Produkt- vs. Lösungsvertrieb |

Ziel: Voraussetzungen schaffen.

Fieldwork-Trainings

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> "Big Points" im Vertriebsprozess gewinnen | <input checked="" type="checkbox"/> Key Account Management |
| <input checked="" type="checkbox"/> wirksame Kundenansprache (Kaltakquisition) | <input checked="" type="checkbox"/> Lösungsvertrieb |
| <input checked="" type="checkbox"/> neue Mitarbeiter | <input checked="" type="checkbox"/> gezielte Schwachstellenbeseitigung |

Ziel: "Fit for Sales" (homogene Verkäufergruppen oder Niederlassungen)

Umsetzung

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Vertriebs- und Akquisitionspläne | <input checked="" type="checkbox"/> Eliminierung von Zeitverschwendern |
| <input checked="" type="checkbox"/> aktives Vertriebs- und Ergebniscontrolling | <input checked="" type="checkbox"/> Vertriebsdziplin |

Ziel: Leadgenerierung, neue Kunden, Auftragseingang

Vertriebsunterstützung und Vertrieb

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Vertriebsoutsourcing | <input checked="" type="checkbox"/> Interimsmanagement |
| <input checked="" type="checkbox"/> Partnergewinnung | <input checked="" type="checkbox"/> Coaching im Vertriebsprozess |
| <input checked="" type="checkbox"/> Kundengewinnung | |

Ziel: Entlastung, Ergänzung, Zielerreichung, Gewinnung ausgesuchter Zielkunden, Turn Arrounds

Ergänzende Leistungen

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Vorträge / Moderation | <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterprofiling |
| <input checked="" type="checkbox"/> Post Merger Integration (Vertrieb) | <input checked="" type="checkbox"/> Recruitment |

Branchenerfahrungen

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> IT | <input checked="" type="checkbox"/> Industriegüter |
| <input checked="" type="checkbox"/> TelKo | <input checked="" type="checkbox"/> Dienstleistungen |