

Neuausrichtung des Vertriebs

Vertriebseffizienz steigern, Marktführerschaft erreichen

Ausgangssituation

Ein Chemieunternehmen beauftragt das d3 Team, einen komplexen und dynamischen Changeprozess im Vertrieb zu gestalten. Die dahinter liegende Zielsetzung ist eine massive Ausweitung der Marktanteile. Starke Preisschwankungen auf der Rohstoffseite, gepaart mit erheblichen Allokationsabhängigkeiten und Änderungen in der Verfahrens- und Anwendungstechnik charakterisieren die Situation. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter einen ständigen Spagat im Wechsel zwischen Käufer- und Verkäufermarkt bewältigen müssen.

Auftragsklärung

Aus den Gesprächen ergibt sich als Ziel: Eine Konzeption für den Changeprozess gestalten, der

...

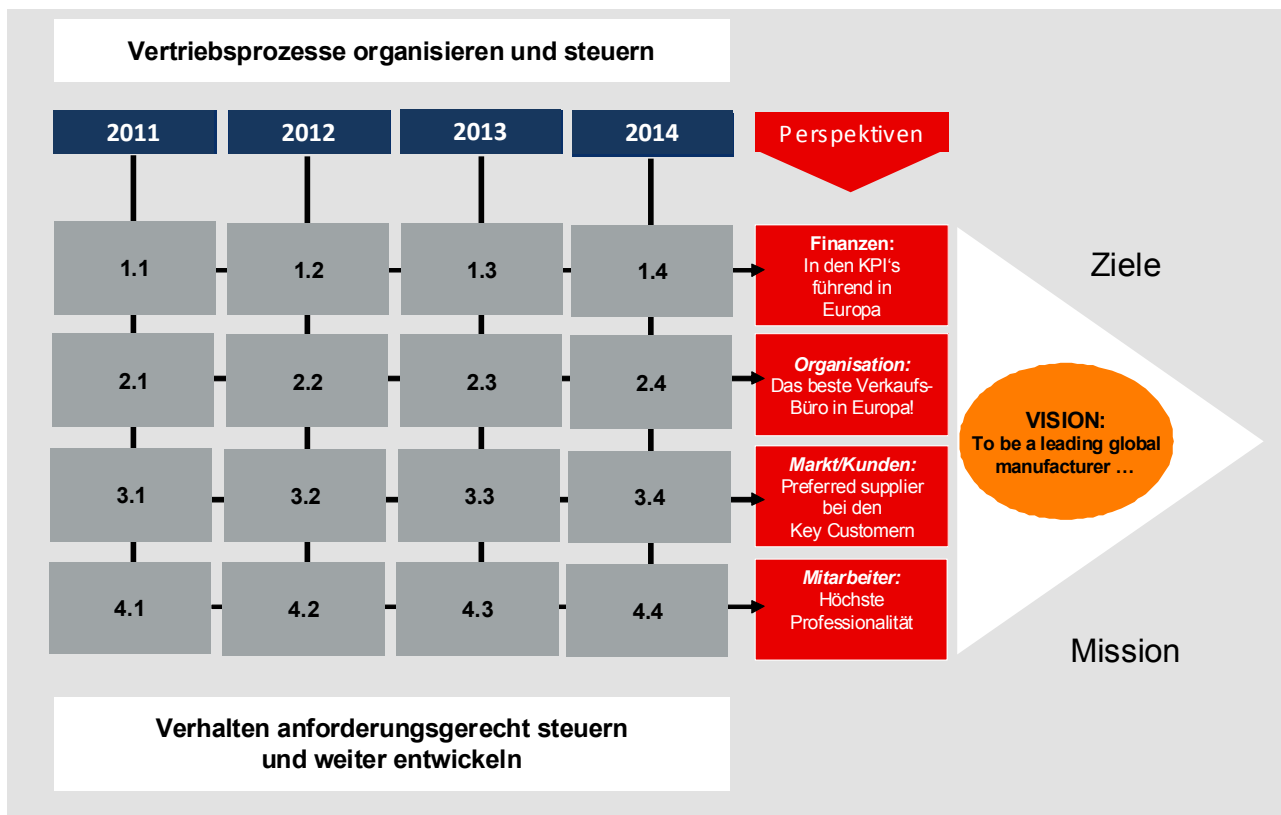
- o ein neues Vertriebsverständnis und eine neue Kultur der Zusammenarbeit schafft,
- o die Vertriebsprozesse effizienter macht,
- o die Effektivität der Vertriebsmitarbeiter erhöht,
- o alle Mitarbeiter zur Realisierung des Changeprozesses anspricht und motiviert.

d3 wird zunächst mit der Ist-Analyse und Ergebnispräsentation beauftragt.

Ist-Analyse

Die Sichtweisen und Situationseinschätzungen der

Vertriebs-Change-Prozess im Überblick



Beteiligten werden durch Befragungen von Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden erhoben.

Rückspiegelung und Konfrontation mit dem Status quo

Die Ergebnisse aus den Befragungen werden zunächst den Führungskräften und danach den Mitarbeitern präsentiert. Die Befragungsergebnisse spiegeln deutliche Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild sowie bzgl. des vorhandenen Problembewusstseins und Änderungswillens. Der zuvor sachlich-nüchtern und ruhig geführte Gruppenprozess wird zunehmend dynamischer und energetischer. Am Ende resultiert der Wunsch nach einer verbindlichen Strategie, klaren Anforderungen und einem gemeinsamen Aufbruch.

Neupositionierung

Mehrere Workshops dienen dazu

- o die Werte der neuen Vertriebskultur zu definieren,
- o eine gemeinsame Mission sowie Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit auszuarbeiten,
- o Anforderungen/Messkriterien für die Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter festzulegen, die die strategischen Zielsetzungen, die Mission und die Werte berücksichtigen,
- o vertriebsoptimierende Prozesse fest zu legen,
- o eine „Road Map“ zu erstellen, die Ziele, Maßnahmen, Verhalten und Prozessoptimierungen verknüpft.

Weitere realisierte bzw. geplante Maßnahmen im Rahmen des Change-Prozesses

Mit dem Managementteam:

- o Bestandsaufnahme - wo stehen wir als Team bezüglich der strategischen Ziele und Erfordernisse,
- o Ziele formulieren: Was wollen/ müssen wir erreichen (für uns- bzw. für die Mitarbeiter?),
- o Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitern führen.

- o „Boxenstoppgespräche“, um Abweichungen in den Ergebnissen und im Verhalten frühzeitig zu erkennen und Korrekturen einzuleiten.
- o Institutionalisierte Feedbackgespräche.
- o Mitarbeiter durch Coaching in der Neuausrichtung unterstützen.
- o Gemeinsames Outdoortraining mit den Außendienstmitarbeitern.

Mit den Key Account Managern:

- o Changeprozesse gestalten: Umgang in und mit Veränderungsprozessen.
- o Gemeinsames Team- und Outdoortraining mit den Führungskräften.
- o Zeit- und Selbstmanagement zur Effizienzsteigerung.
- o Zielgerichtetes Kundenmanagement – Potentiale erkennen und ausschöpfen.
- o Individuelles Coaching.

Mit dem Vertriebsinnendienst:

- o Gemeinsames Teamtraining mit Außendienstmitarbeitern und Führungskräften.

Veränderung wird im Unternehmen mittlerweile als fortlaufender Prozess gesehen. Das d3 Team ist gefordert, diesen Prozess mit Beratungs-, Trainings- und Coachingmaßnahmen zu begleiten.

Der Nutzen

- o Das Vertriebsteam ist auf gemeinsame Ziele und eine Mission eingeschworen, die die Kunden- und Ergebnisorientierung verstärken.
- o Vertriebsprozesse sind entschlackt und effizienter.
- o Kommunikation und Zusammenarbeit werden verbindlicher, klarer und offener gestaltet.
- o Alle Beteiligten sehen sich verstärkt als professionelle Akteure gefordert; ständige Anpassung und Neuorientierung wird als „normal“ gesehen – die eigene Fähigkeit zur Weiterentwicklung als Wettbewerbsvorteil.