

Kontinuierlich die Umsätze steigern

Wachstum ist ein Muss für jedes erfolgsorientierte Unternehmen. Und dieses Wachstum müssen die Mitarbeiter im Vertrieb erzeugen. Wie Mehrumsätze mit Hilfe der Smart-Change-Methode erreicht werden können und wie Unternehmen eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung etablieren, erläutert Berater Winfried Graichen.

Wie steigern wir schnellstmöglich unsere Umsätze, ohne die Kosten zu erhöhen? Wie schaffen wir es, dass wir in jedem Kundengespräch zu mindestens einer Weiterempfehlung kommen? Wie steigern wir Cross Selling zwischen Produkt A und B um 60 Prozent bis zum Quartalsende? In Sales-Meetings sind die Antworten üblicherweise schnell gefunden. Ziele und Aufgaben werden definiert, Maßnahmen verteilt und Deadlines vereinbart.

Erhöht sich dadurch nachhaltig der Vertriebsfolg? Nur in den seltensten Fällen! Lediglich in zehn Prozent aller Fälle resultiert aus guten Vorsätzen und Ideen praktisches Tun. Das belegt eine Studie des amerikanischen Beraters Donald Kirkpatrick (siehe Kasten „Kaum Verbesserungen“). Er fand heraus, dass nach Workshop-Ende die „Mindesthaltbarkeit“ angestrebter Maßnahmen meist bei nur wenigen Tagen liegt. Danach heißt es wieder „business as usual“.

Dabei ist der Handlungsbedarf in puncto Vertriebsoptimierung mehr als groß. Denn viele Fondsmakler und Vermittler betreiben gerne Kunden-Claiming (Geheimniskultur). Dass alle gemeinsam an einem Strang ziehen, ist selten. Zudem verbringen sie bis zu 75 Prozent ihrer kostbaren Zeit mit Fahrten zu Kunden, Administrationsarbeit, Kundenbeschwerden und in ineffizienten Meetings. Unter diesen Bedingungen verpufft ein großer Teil der eingesetzten Energie, ohne konkrete Ergebnisse zu erzielen. Dabei wollen Verkäufer Erfolg, ihre Ziele erreichen und dafür gelobt werden. Deshalb sind sie

Verkäufer geworden. Chefs sollten daher die Motivation jedes einzelnen Vertriebsmitarbeiters stärken, deren Know-how nutzen, mit dem Ziel, die Störfaktoren von außen zu reduzieren, um den gemeinsamen Erfolg zu sichern (siehe Kasten „Wie Chefs zum Erfolg beitragen“).

► Know-how nutzen

Als Instrument, um Vertriebsfolge und die Vertriebsprofitabilität messbar zu steigern, eignet sich die Smart-Change-Methode. Zu Beginn erfolgt eine Statusquo-Analyse, um zu ermitteln, wo Optimierungspotenziale schlummern und welche Probleme in der Praxis auftauchen, die bessere Umsätze verhindern. Auf diese Weise können unmittelbar und ergebnisorientiert Veränderungen eingeleitet werden. Dazu werden Vertriebsmitarbeiter befragt, Mini-Workshops veranstaltet, On-the-Job-Beobachtungen und Interviews durchgeführt. Typische Ergebnisse der Analyse: Nur 20 Prozent der Kunden generieren bis zu 80 Prozent des Gesamtumsatzes. Häufig kennen 95 Prozent der Kunden nur ein einziges Angebot des Unternehmens. Und oft werden selbst bei Schlüsselkunden weniger als 25 Prozent der gesamten Produktpalette vermarktet.

Aus diesen Erkenntnissen wird ein spezielles Hauptanliegen des Vertriebsbereichs ermittelt, das dann zum Jahresthema gemacht und zum Vertriebsziel erklärt wird. Zum Beispiel: Erreichen und Übertreffen der Umsatzvorgaben um X Prozent. Gestiegerte Cross-Selling-Rate zwi-

schen Fondsprodukt A und B um Y Prozent bis zum Jahresende, das Durchsetzen höherer Margen in einem bestimmten Anlagensegment.

Im Rahmen des Smart-Change-Programms werden die langfristigen Strategien und Ziele in kleine und leicht erreichbare Teilziele zerlegt. Das führt zu schnellen Ergeb-

nissen und ermöglicht, Ertragspotenziale systematisch zu erschließen. Außerdem erzeugen die sofort spürbaren Erfolge Auftrieb bei den Mitarbeitern und motivieren zu weiteren Optimierungen. Für die Umsetzung der Problemlösungen ist es wichtig, den Mitarbeitern weitreichende Befugnisse und Kompetenzen einzuräumen. Dass Investitionen in eine gelebte Teamkultur kein psychologischer Firlefanz sind, zeigen sehr schnell die Ergebnisse in Form von Mehrumsätzen und Neukunden.

Ein internationaler Konzern zum Beispiel arbeitet seit 2003 mit smart change, um gesteckte Volumenziele zu erreichen und neue Vertriebskanäle zu erschließen. In wöchentlichen Kurz-Meetings zum Thema „Wie verbessern wir messbar im Vertriebsaußen- und Vertriebsinnendienst unsere Ergebnisse?“ wuchsen dort die meist allein arbeitenden Außendienstmitarbeiter zu schlagkräftigen Teams zusammen. Sie tauschten Best-Practice-Erfahrungen offen aus und bauten so eine Know-how-Datenbank auf, die die Ergebnis-

men, können über Intranetforen oder per Telefonkonferenz einbezogen werden. Gemeinsam wird etwa überlegt, mit welchen After-Sales-Aktivitäten das Cross-Selling intensiviert werden kann.

► Sofort umsetzen

Direkt nach dem Treffen wird mit dem Umsetzen begonnen. Aufgrund des starken Bezugs zum Berufsalltag sind die Besprechungen lebendig und effektiv. Daher empfinden die Mitarbeiter die Meetings nicht als einen weiteren lästigen Termin. Im Gegenteil, schnell werden die wöchentlichen Treffen zu Selbstläufern. Direkt nach dem Treffen wird mit dem Umsetzen der Meetinglösungen begonnen.

Seminartipp

Mehr Umsatz durch Smart Change im Vertrieb und Marketing
1./2. September 2005
Ort: Frankfurt/Main
Gebühr 770,- Euro

niuerlichen Verbesserung. Sie ist geprägt von intensiver Kommunikation, regelmäßigem Erfahrungsaustausch, fruchtbaren Synergieeffekten und schnellen, messbaren Erfolgen - dem Nährboden für Teamgeist und mehr Umsatz.

Als Führungsinstrument sorgt Smart Change dafür, dass strategische Ziele im Tagesgeschäft umgesetzt werden. Als Radarsystem erkennt es Verbesserungs- und Inno-

Wie Chefs zum Erfolg beitragen

Makler und Vermittler werden an Ergebnissen und am Erfolg gemessen: Umsatzziele, Ertragsziele, Kostenziele, Neukundenziele, Distributionsziele, kundenindividuelle Ziele. Damit das Ergebnis stimmt, sollte der Chef dafür sorgen,

- dass die Ziele erreichbar sind,
- dass er bei den Mitarbeitern Zielklarheit und -identifikation erreicht,
- dass er seine Mitarbeiter für die Ziele motiviert,
- dass jeder Mitarbeiter nicht nur Teamziele, sondern auch persönliche Ziele hat,
- dass er mit seinem Vertriebsteam Wege erarbeitet, wie die Ziele erreicht werden können,
- dass er Eigeninitiative, Ideen und Kreativität bei seinen Mitarbeitern fördert,
- dass er regelmäßig den Stand der Zielerreichung kontrolliert und Feedback gibt.



Foto: Zürich-Gruppe

Teamkultur ist kein psychologischer Firlefanz, sondern generiert Mehrumsatz und neue Kunden

Externe Trainer unterstützen den Prozess bis zum Audit nach etwa einem Jahr. Hier präsentiert jedes Team die Ergebnisse vor der Geschäftsführung. Entscheidend für den Erfolg ist, dass Veränderungsprozesse und Verbesserungsmöglichkeiten dann auch tatsächlich erfolgreich realisiert werden.

Die daraus resultierende Chance für jedes Unternehmen ist eine Kultur der konti-

nuationsmöglichkeiten. Durch die Förderung der Eigenverantwortung erhöht sich die Motivation der Mitarbeiter im Vertrieb. Darüber hinaus sorgen die schnellen und messbaren Ergebnisse für eine nachhaltige Optimierung im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung.

• **Winfried Graichen**
smart change GmbH
www.smart-change.com
info@smart-change.com

Training mit Stufenmodell

Jede höhere Ebene des Vier-Stufen-Schichtmodells liefert ein präzises Maß der Trainingseffektivität – benötigt dafür aber immer genauere Analysemethoden.

1. Wie gefiel der Workshop? (Reactions)
2. Was wurde in ihm gelernt? (Learnings)
3. Was davon wurde in neues Verkaufsverhalten übersetzt? (Transfer)
4. Welche Geschäftsergebnisse ergaben sich messbar daraus? (Results)

Aus Sicht vieler Unternehmen ist Punkt vier Hauptanstoß für Vertriebsmeetings und -Trainings. Die Praxis zeigt jedoch, dass häufig nicht einmal Feedbacks zum Workshop eingeholt und Ergebnisse ausgewertet werden.