

<Intro + Bild>

Einer Ihrer Schwerpunkte als Interim Managerin ist die Neuordnung von Prozessen im Vertrieb. Was sind zwei beispielhafte Projekte in der Prozessoptimierung und welche Erfolge haben Sie erzielt?

Mein erster Erfolg war die Zusammenlegung zweier Abteilungen. Die Kunden-Firma war in beiden Fällen dieselbe, jedoch wurden unsere Produkte dort von unterschiedlichen Personen eingekauft. Ich habe die Verkaufsprozesse analysiert, die Produkte danach sortiert, die Kunden entsprechend eingeordnet und dann die entsprechenden Verkäufer zugeordnet.

Als Resultat wurden die Account-Teams umstrukturiert, was dem Account-Management neue, bessere Prozesse bescherte sowie optimal unterstützende Tools an die Hand gab. Kunden wie Verkäufer waren begeistert, da sie sich jetzt hervorragend verstanden fühlten.

Der zweite Erfolg war die komplette Neugestaltung einer kommerziellen Abteilung. Ich habe den Kundendienst, das Marketing sowie den Verkauf von Grund auf gestaltet und eingeführt. Der Kundendienst war hier die Schnittstelle zwischen Produkt- und Kunden-Segment. Das Marketing musste sich erst entwickeln und durchlief zwei Entwicklungsstufen, an deren Ende die Abteilung als Expertenzentrum organisiert wurde.

Beim Verkauf wurde ein weitreichendes Account Management eingeführt. Besonders hervorzuheben ist hier, dass die Verkaufsleiter eher Verkäufer-Leiter waren: Sie waren nicht im aktiven Verkauf tätig, sondern fungierten als Ausbilder und Coaches der jungen Verkäufer. Das sorgte für gesteigerte Motivation und messbar erhöhte Verkaufserfolge.

Projekte / neue Prozesse aufzusetzen ist manchmal sehr langwierig. Gibt es ein Rezept, das pragmatisch, schnell, auf den Punkt hin zu machen?

Für mich steht und fällt ein Projekt mit Transparenz und Kommunikation. Wenn jeder Betroffene weiß, was vor sich geht, und einen gewissen Einfluss auf die Gestaltung hat, läuft alles beinahe wie von selbst. Wenn jedoch die Limitation in der Hardware, also den IT Systemen liegt, braucht man Budget – und Geduld.

Vertrieb ist ein Geschäft, in dem sich immer wieder auch Stärke durchsetzt. Brauchen wir eine neue Sorte von Vertriebsprofis, nämlich solche, die „an einem Strang ziehen“?

Das hängt davon ab, wie man ‚Stärke‘ definiert. Wenn man aufgrund der physischen Stärke des Verkäufers an der Krawatte über den Tisch gezogen wird, ist das kein erfolgsversprechendes Geschäftsgebaren.

Wenn Stärke jedoch dafür steht, dass ich als Verkäufer auf derselben Augenhöhe mit meinem Kunden über Wege diskutiere, wie wir beide gemeinsam unsere Ziele erreichen, dann wird hier der Stärkere gewinnen.

Welche Kundendaten sind wichtig, um einen vertrieblichen Match-Making-Prozess aufsetzen zu können?

Der Verkaufsprozess an sich ist ja kein Zauberwerk. Der Unterschied liegt darin, wie die verschiedenen Schritte durchlaufen werden. Da gilt es, den Entscheidungsweg genau zu erfassen. Auf der Kundenseite sollte eine Entscheidungs-Karte erstellt werden, wo alle Entscheidungsträger und Einflussnehmer aufgeführt sind. Dazu gehören dann alle Elemente, die diese Personen für die

Entscheidung benötigen. Das Pendant macht man dann auf der Verkäufer-Seite. Und schon gibt es matches made in heaven...

Was sind Ihre wichtigsten DO's und DONT's in der Prozessoptimierung?

Ich halte mich hier gerne an Mies van der Rohe: Weniger ist mehr. Ein Prozess ist dazu da, die Arbeit zu erleichtern und ein gewisses Maß an Standardisierung zu ermöglichen. Wenn der Prozess zum Selbstzweck wird, ist man über das Ziel hinausgeschossen.

Mein Credo ist deshalb: So viel Standard wie nötig und so viel Flexibilität wie möglich!

Frau Kremeier, vielen Dank für das Gespräch!

<Outro>