
Erfolg gefällig?

Strategische Personalentwicklung am Beispiel Vertrieb

QualiOff Wetterau
14. September 2010

Perspektive PE



Inhalte

- Worum geht es überhaupt?
- Was heißt eigentlich „strategische“ Personalentwicklung?
- Wie sehen Erfahrungen aus der Praxis aus?
- „Strategische“ Personalentwicklung - Step by Step
- Unser Beispiel aus dem Vertrieb
- Diskussion

Perspektive PE



14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht

2

Worum geht es überhaupt?

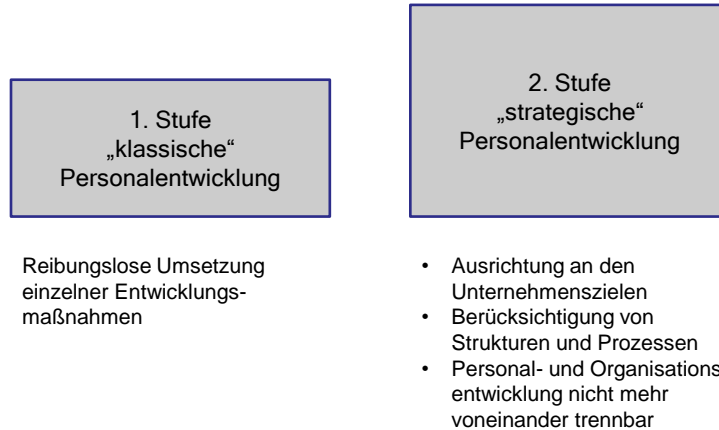
- Jedes Unternehmen steht immer wieder vor neuen Herausforderungen - gerade auch im Vertrieb
- Unternehmensstrategie muss angepasst - Unternehmensziele neu definiert werden
- Zentrale Fragen im Vertrieb:
Wie kann mehr Umsatz gemacht werden, wie kann sich mehr vom Wettbewerb abgehoben werden? Und wie sollen die Umsatzziele jetzt konkret erreicht werden?
 - sollen neue Produkte verkauft werden oder
 - soll die Kundenorientierung gesteigert werden oder
 - die Kundenbindung verbessert werden oder
 - proaktiver verkauft werden oder
 - verstärkt Neukunden akquiriert werden oder
 - alles zusammen?

Worum geht es überhaupt?

- Was aber helfen die überzeugendsten strategischen Konzepte, wenn den Führungskräften und Mitarbeitern die Bereitschaft und die Fähigkeit fehlen, diesen Plan umzusetzen?
- Es gilt also:
Führungskräfte und Mitarbeiter zu entwickeln und zu befähigen für das, was heute ansteht, und für das, was morgen gefordert wird.

Strategische Personalentwicklung
leistet dabei einen wesentlichen Beitrag zur
Zielerreichung
und ist daher für jedes
Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor

Strategische Personalentwicklung



Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht



5

Erfahrungen aus der Praxis

- Geschäftsführung hat neue Strategie - Ziele wurden schriftlich vereinbart und kommuniziert (im Idealfall ...)
- jetzt sollen Führungskräfte und Mitarbeiter die neue Strategie möglichst schnell umsetzen, vielleicht auch qualifiziert werden
- Oft: Einkauf von Einzelmaßnahmen, wie z.B. ein Training zum Thema „Proaktives Verkaufen“
- Alles ist klar - wir können loslegen!
- Aber: trotz erfolgreichem Training wird die Strategie nicht wie gewünscht in der Praxis nicht umgesetzt

Warum nicht? Was ist passiert?

Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht



6

Was ist passiert?

- Oft werden wichtige Schritte im Veränderungsprozess nicht beachtet!

Jede Neuausrichtung, jede Veränderung ist ein
Prozess,
der durchlaufen werden muss!

Perspektive PE

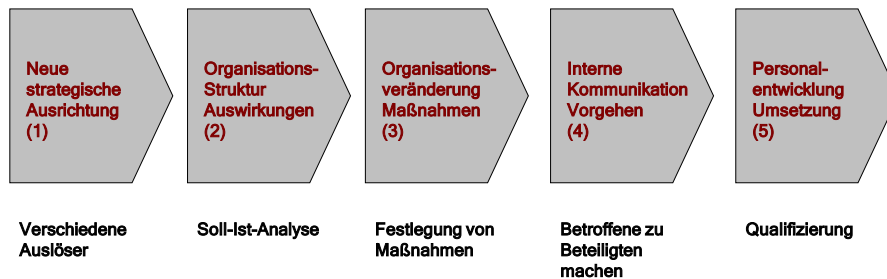
14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht



7

Strategische Personalentwicklung - Step by Step



Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht



8

Neue strategische Ausrichtung (1)

- Unternehmensstrategie wird neu ausgerichtet
 - Auslöser: neue Produkte, Wachstum, Standortwechsel, aber auch Absatzeinbruch, zunehmender Wettbewerb, Qualitätsmängel etc. ...
- Notwendig: Unternehmensstrategie herunter zu brechen
 - Ziele müssen ausgearbeitet, schriftlich dokumentiert werden
 - Zielbeschreibung - Messkriterien - Zeitlicher Rahmen
 - Verbindliche Zielvereinbarungen sind abzuschließen
- Für den weiteren Prozess wesentlich
 - Begründung der Strategie und der damit verbundenen Ziele - warum wollen wir das jetzt zu diesem Zeitpunkt tun?
 - Dafür muss entsprechendes Datenmaterial vorliegen - Zahlen zur Umsatzentwicklung, Veränderung des Marktes, der Kundengruppen etc.



Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht



9

Organisationsstruktur - Auswirkungen (2)

- Soll-Ist-Analyse - Wo wollen wir hin, wo stehen wir heute, wie ist der Weg?
- Auswirkungen auf Strukturen, Prozesse und Personal
- Zentrale Fragen, Beispiel Vertrieb:
 - Struktur:
Wie sieht die heutige Struktur aus, sind Veränderungen notwendig?
 - Prozesse:
welche Auswirkungen hat die neue Unternehmensstrategie, müssen Prozesse angepasst oder überhaupt dokumentiert werden?
 - Personal:
kann ich mit der jetzigen Mannschaft die Ziele erreichen? Sind auch hier Veränderungen notwendig?
 - etc.



Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht



10

Organisationsveränderung - Maßnahmen (3)

- Bedarfsermittlung:
 - Welcher Bedarf ergibt sich aus der Soll-Ist-Analyse genau?
 - Welche Maßnahmen sind jetzt für eine erfolgreiche Umsetzung wirklich notwendig und zu welchem Zeitpunkt?
- Maßnahmen - Beispiele:
 - Organigramm anpassen
 - Prozesse überarbeiten und dokumentieren
 - interne / externe Mitarbeiter rekrutieren
 - Qualifizierungsmaßnahmen inhaltlich, quantitativ festlegen
 - etc.
- Festlegung der Prioritäten und der weiteren Vorgehensweise



Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht

S·a·n·t
Sibylle Albrecht Nature Training

11

Interne Kommunikation - Vorgehen (4)

- Ziel: Betroffene zu Beteiligten machen
 - Führungskräfte und Mitarbeiter verstehen, warum es geht
 - Setzen sich für die vereinbarten Ziele ein
- Beispiele:
 - Infogespräche auf der Führungsebene
 - Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
 - Infoveranstaltungen: wo wollen wir hin, warum und wie
 - Fortlaufende Projektinformation
- Wichtig für den Erfolg - „Kommunikationsfahrplan“
 - der Ablauf der Information muss entsprechend dem Grad der Betroffenheit festgelegt werden



Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht

S·a·n·t
Sibylle Albrecht Nature Training

12

Personalentwicklung - Umsetzung (5)

- Durchführung der festgelegten Entwicklungsmaßnahmen für die entsprechenden Zielgruppen
- Beispiele:
 - Training
 - Workshop
 - Coaching
 - Hospitationen
 - Teamentwicklung
 - etc.
- Auswertung - Überprüfung - Anpassung



Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht



13

Ein Beispiel aus der Praxis

- Unternehmen der Energiewirtschaft, ca. 80 Mitarbeiter
- der Leiter des Bereiches Geschäftskunden ist seit einem Jahr im Unternehmen und möchte seinen Bereich nun vertrieblich neu ausrichten
- Er hat sich die folgenden vertrieblichen Ziele überlegt:
 - Ziel 1: Wechselquote der Kunden reduzieren
 - Ziel 2: Umsatzsteigerung bei Bestandskunden
 - Ziel 3: Neukundenakquisition
- Als er uns anspricht ist seine Frage:
Wie kann ich den neuen Weg mit meinem Team gemeinsam gehen?

Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht



14

Unser Beispiel - Schritt (1)

Neue
strategische
Ausrichtung
(1)

- **Ist-Situation:**
 - bislang kennen die Mitarbeiter weder die Ziele noch die aktuelle Unternehmenssituation, noch wissen sie, wie der Bereich künftig aufgestellt werden soll
 - die Akquisition von Neukunden gehört bisher nicht zum Aufgabengebiet
- **Der Bereichsleiter hat sich dazu entschieden:**
 - Die Ziele offen und transparent gegenüber seinen Mitarbeitern zu kommunizieren
 - Seine Mitarbeiter in die inhaltliche Gestaltung der Ziele mit einzubeziehen
 - Zur Information seiner Mitarbeiter die aktuellen Daten zur Unternehmenssituation: Umsatz, Veränderung der Kundenstruktur und des Absatzmarktes etc. erstmalig auszuwerten
 - Von den Erfahrungen seiner Mitarbeiter zu profitieren

Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht

S.a.n.T
Sibylle Albrecht Nature Training

15

Unser Beispiel - Schritt (2)

Organisations-
Struktur
Auswirkungen
(2)

- **Soll-Ist-Analyse:**
„Organisations- und Vertriebsworkshop“ (1 Tag)
 - Präsentation der Ist-Situation durch den Bereichsleiter
 - Kommunikation der Ziele
 - Diskussion der Ziele: was brauchen wir, um diese erreichen zu können?
 - Wer ist eigentlich unser Kundenkreis genau?
 - Wie sieht die aktuelle Aufgabenverteilung aus?
 - Rückmeldung der Mitarbeiter: hohe Motivation durch Workshop!
- **Maßnahmenplanung**
 - Welcher Bedarf, welche Maßnahmen ergeben sich aus der Soll-Ist-Analyse genau?

Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht

S.a.n.T
Sibylle Albrecht Nature Training

16

Unser Beispiel - Schritt (3)

Organisations-
Veränderung
Maßnahmen
(3)

- Vereinbarte Maßnahmen - ein Auszug:
 - Information der Geschäftsführung
 - ABC-Analyse der heutigen Kunden, wichtige Verkaufsargumente erarbeiten
 - Aufgabenverteilung im Team muss überarbeitet werden
 - Anpassung von IT-Prozessen
 - Schnittstellenklärung mit anderen Bereichen, externen Dienstleistern
 - Qualifizierung: Neukundenakquisition - Wie spreche ich Kunden proaktiv an?
 - Etc. ...

Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht

S.a.n.T
Sibylle Albrecht, Natascha Tietze

17

Unser Beispiel - Schritt (4)

Interne
Kommunikation
Vorgehen
(4)

- „Kommunikationsfahrplan“:
 - Bereichsleiter präsentiert dem Vorstand die Ergebnisse des Workshops
 - Teamsitzungen: Information und Bearbeitung des Maßnahmenplanes
 - Mitarbeitergespräche: Was ändert sich für den einzelnen Mitarbeiter?
 - Schnittstellengespräche und Aufgabenklärung mit anderen Bereichen
 - Kommunikation von Anforderungen, Beispiel IT

Perspektive PE

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht

S.a.n.T
Sibylle Albrecht, Natascha Tietze

18

Unser Beispiel - Schritt (5)

Personal-
entwicklung
Umsetzung
(5)

- Trainingsmaßnahme für das gesamte Team (2 Tage)
 - Bereichsleiter: Präsentation der ABC-Kunden-Analyse
 - Entwicklung einer gemeinsamen Verkaufsargumentation
 - Grundlagen der telefonischen Kommunikation
 - Grundlagen des proaktiven Verkaufens
 - Abschlusstechniken
- Refresher (2 Tage)
 - Einzelcoaching
 - Vertiefung anspruchsvoller Themen
- Workshop im nächsten Jahr (geplant)
 - Reflexion und Aufbereitung der Ergebnisse, Festlegung der nächsten Schritte

Perspektive PE

S.a.n.T
Sibylle Albrecht-Nabau Training

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht

19

Schlussfolgerung

Wer Erfolg für sein Unternehmen will, muss alle auf dem Weg dorthin mitnehmen!



Perspektive PE

S.a.n.T
Sibylle Albrecht-Nabau Training

14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht

20

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!

Perspektive PE



Referentinnen

- **Angelika Blum**
Perspektive PE
Beraterin und Trainerin
Personal- und Organisationsentwicklung
Führungskräfteentwicklung



- **Sibylle Albrecht**
S.A.N.T.
Beraterin und Trainerin
Schwerpunkt Vertrieb
Fundraising



Perspektive PE



14.09.2010

QualiOff Wetterau: Angelika Blum, Sibylle Albrecht

22