

Teil 5: Prozesse clever managen

(Verkaufs-)Prozesse: strukturiert zum Abschluss



Prozessdefinition, -beschreibung und -optimierung gehören zu den wichtigsten, gleichzeitig aber auch arbeitsintensivsten Aufgaben innerhalb des Qualitätsmanagements. Mit dieser Anleitung am Beispiel „Verkauf“ können auch Sie das Prozessmanagement in Ihrer Anlage strukturieren.

Übersicht


- Teil 1: Erfolgreich über Qualität
- Teil 2: Führung & Change Management
- Teil 3: Vision, Mission, Qualitätsziele & Co
- Teil 4: Mitarbeiter, Teams & Co
- Teil 5: Prozesse clever managen**
- Teil 6: Der Qualitätskreis ist rund
- Teil 7: Nur das Ergebnis zählt!

Literatur:

Covy, S.: Die 7 Wege zur Effektivität. 2006
 Kamiske, G.F./Brauer, J. P.: ABC des Qualitätsmanagements. 2008
 Fürmann, T./Dammach, C.: Prozessmanagement. 2008
 Radtke, P./Wilmes, D.: European Quality Award. 2002
 Theden, P./Colsman, H.: Qualitätstechniken. 2010
 Scherer, H.: Jenseits vom Mittelmaß. 2010
 Lasko, W.: Stammkundenmanagement. Jahreszahl?
 Covey S. M. R.: Schnelligkeit durch Vertrauen. 2009

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service

 **Feedback-Checkliste** für den Prozess „Verkauf“:
Ablauf + Beurteilung

Ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg ist das Prozessmanagement. Inwiefern Prozesse bewusst gestaltet und permanent verbessert werden, hängt von der Qualität der Führung ab. Kamiske/Brauer kennzeichnen einen Prozess durch „das geordnete Zusammenwirken von Menschen (als Kunden und Lieferanten), Maschinen, Material und Methoden entlang der Wertschöpfungskette zur Erreichung eines Ziels“. Beim Prozessmanagement werden der grundsätzliche Umgang mit Prozessen sowie das Management aller wertschöpfenden Geschäftsprozesse im Unternehmen fokussiert betrachtet.

Der Nutzen von möglichen Prozess-(um)gestaltungen soll durch geeignete Controllinginstrumente aufgezeigt, strukturiert und innerhalb des Unternehmens professionell umgesetzt werden.

Prozesse vorbereiten

Im Unternehmen gilt es, in den ersten Schritten (Phase 1 in Abb. 1) zu definieren, welche Prozesse im Unternehmen insgesamt vorliegen (Prozessgliederungsplan, Prozesslandschaft) und welche für den Geschäftserfolg von hoher Bedeutung sind. Mögliche Schlüsselprozesse eines Unternehmens sind beispielsweise:

- Beratungs-/Verkaufsprozess
- Beschaffungsprozess
- Personalentwicklungsprozess
- Teamentwicklungsprozess
- Kundenbindungsprozess
- Benchmarkingprozess
- Changemanagementprozess
- Instandhaltungsprozess
- Verwaltungsprozess
- Reinigungsprozess
- Liquiditätssicherungsprozess
- Produkteinführungsprozess

Kommunizieren Sie diese Prozesse unter allen Mitarbeitern und machen Sie ihnen bewusst, welche Auswirkungen es hätte,

wenn einzelne Schlüsselprozesse vernachlässigt würden.

Prozesse beschreiben

Nach wie vor werden viele Abläufe im Unternehmen nur mündlich kommuniziert – ein schwerwiegender Fehler. Denn: Liegt keine schriftliche Beschreibung der Prozesse vor, sind Fehler, Ressourcenverschwendung und Nichterreichung der Ziele vorprogrammiert. Erst eine vorliegende – wenn auch einfache – Prozessbeschreibung kann Abläufe kontinuierlich verbessern, strukturieren und nachhaltig optimieren.

Zur Prozessbeschreibung und -verbesserung werden oft sogenannte Qualitätszirkel eingesetzt. Ein Qualitätszirkel ist ein Team aus fünf bis elf Mitarbeitern, die sich in der Regel für 60–90 Minuten wöchentlich treffen, um akute Probleme zu lösen, Schwachstellen zu beseitigen und permanente Optimierungen voranzutreiben. Als Qualitätswerkzeuge arbeiten sie mit Fehlersammellisten, Brainstorming, Ursache-Wirkungs-Diagrammen etc. Die Fehlersammelliste wurde bereits im dritten Teil ausführlich dargestellt und ist als Excel-Tool in unserem Download-Bereich erhältlich.

Prozesse managen

Jede Aktivität kann grundsätzlich als Prozess aufgefasst und verbessert werden. Jeder Prozess hat ein Ziel und ein Ergebnis. Anschaulich kann das Prozessmanagement am Praxisbeispiel „Verkauf“ dargestellt werden. Wenn ein Berater in den 200 erstellten Verkaufsmappen z.B. schlechte

Kopien aus der Verwaltungsabteilung vorfindet, muss das Problem analysiert und umgehend behoben werden.

Ansätze zur Optimierung

Analysieren Sie einige Schlüsselprozesse in Ihrem Unternehmen und finden Sie Ansätze zur Optimierung. Eine gute Selbstreflexion zum Thema QM ist für Chefs, Führungskräfte und Mitarbeiterebene unerlässlich, sie macht sich bezahlt.

Prozessmanagement

- Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt. Ein systematisches Prozessmanagement anhand von Leistungskennzahlen ist die Basis für eine kontinuierliche Verbesserung.
- Prozesse werden, wenn nötig, verbessert, wobei Innovationen eingesetzt werden, um Kunden und andere Interessentengruppen vollumfänglich zufriedenzustellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.
- Produkte und Dienstleistungen werden anhand der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt. Kundengerechte Produkte sind die Grundlage für den langfristigen Erfolg.
- Produkte werden hergestellt, geliefert und gewartet. Die vom Kunden wahrgenommene Produkt- und Dienstleistungsqualität entsteht in diesen Prozessen. Die Konzentration auf Kernkompetenzen steht hier im Mittelpunkt.
- Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft. Hierzu gehören alle direkten Kundenkontakte, die Behandlung von Beschwerden und das Ermitteln eines regelmäßigen Feedbacks. Eine konsequente Umsetzung des Kundenmanagements verschafft langfristige Wettbewerbsvorteile.

Quelle: EFQM-Modell nach Radke/Wilmes

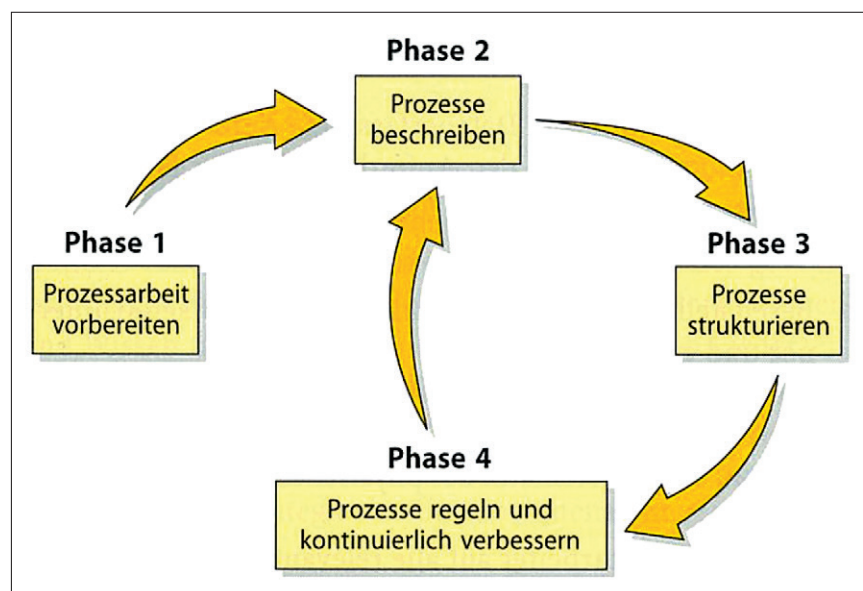


Abb. 1: Prozessmanagement

(Quelle: Radke/Wilmes EFQM)

Best Practice: Prozessoptimierung für den Bereich „Verkauf“

Bestandsaufnahme: Die Verkaufszahlen im Unternehmen X haben sich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert. Nur über massive Preisnachlässe konnte die Abschlussquote von knapp 50% weiterhin realisiert werden, aber die Umsätze waren nicht mehr rentabel. Eine kontinuierlich abnehmende Umsatzrentabilität in Richtung 3% führte das Studio mittlerweile in eine existenzbedrohende Lage. Die Umsatzrendite bei ähnlich positionierten, sehr guten Gesundheitsclubs liegt bei über 20% und einer Abschlussquote von nahezu 75% – wohlgemerkt: ohne nennenswerte Preisnachlässe. Bei unserem Beispielclub sprächen wir bei nahezu 1.200 Beratungsgesprächen also von einem Plus von 300 Mitgliedern pro Jahr. So weit zu möglichen Verbesserungen über konkrete Leistungskennzahlen ...

Prozessbeschreibungen für einen professionellen Verkauf lagen bisher nicht oder nur rudimentär vor. Das Verkaufsgeschehen

Kernkompetenzen eines guten Verkäufers

- Kundenorientierung/ Dialogfähigkeit
- Optimismus
- Unternehmens-/Marktkenntnisse
- Akquisitionsfähigkeit
- Glaubwürdigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Kommunikationsfähigkeit
- Systematisch-methodisches Vorgehen
- Lernbereitschaft

schick hing von den einzelnen Mitarbeitern ab, die höchst individuell ohne erkennbaren gemeinsamen roten Faden Abschlüsse erzielten – oder auch nicht. Auch die Einarbeitung ließ zu wünschen übrig. Was tun?

Lösungsansätze: In einem ersten Schritt entschied sich der überlastete Chef für eine externe Hilfestellung und engagierte eine leistungsorientierte Unternehmensberatung. Führungsprozesse wurden verändert. In einem zweiten Schritt wurde der Verkauf einem professionellen Verkaufsleiter überlassen (die exemplarische Stellenbeschreibung finden Sie im vierten Artikel dieser Serie, body LIFE 07/2012).

Prozess-Definition: Er übernahm die Verantwortung für alle Beratungs-/Verkaufsprozesse und wurde somit „Prozessinhaber“. Gemeinsam mit dem Verkaufsteam wurden drei unterschiedliche Verkaufsmodelle diskutiert und konkrete Leistungskennzahlen in Anlehnung an die

Vorbereitung Wer gründlicher voraussieht, hat seltener das Nachsehen	1
Eigenmotivation Ohne Stimmung keine Zustimmung	2
Begrüßung You will never get a second chance to make a first impression	3
Einstieg Ohne Anamnese keine Diagnose	4
Analyse Problemerkennungskompetenz lässt Lösungskompetenz vermuten	5
Präsentation Wer mehr Sinne anspricht, präsentiert ausgesprochen sinnvoll	6
Einwände beantworten Wer mit dem »Ja, aber« richtig umgeht, wird viele »Ja, aber« umgehen	7
Verhandeln Sie bekommen nicht das, was Sie verdienen, sondern das, was Sie verhandeln	8
Aktivierung Wenn es etwas mehr als nur ein gutes Gespräch sein soll	9
Vereinbarung Leistung wird erst dann zum Wert, wenn sie verkauft ist	10
Verabschiedung Der erste Eindruck zählt, der letzte bleibt haften	11
Nachbereitung Was wir aufschreiben, können wir nicht vergessen, was wir vergessen, können wir nicht aufschreiben	12

Abb. 2: Checkliste für zwölf Verkaufsphasen

oben festgestellten Benchmarks festgelegt. Letztendlich entschied sich die Führungsebene für das Fünf-Stufen-Modell in Anlehnung an Wolf Lasko (siehe Abb. „Verkaufsstufen“). Zur Optimierung arbeiteten sie einzelne Punkte von Scherer mit ein (siehe Abb. 2 „Checkliste/Tipps für zwölf Phasen“). Zur Professionalisierung und Einarbeitung weiterer Berater wurde eine vorläufige Checkliste erstellt (als Download erhältlich).

Prozess-Beschreibung: In einem Qualitätshandbuch wurden die fünf Phasen näher beschrieben.

Prozess-Gestaltung: Entscheidend für den Erfolg in der Beratung und im Verkauf ist, dass die Mitarbeiter mit dem „roten Faden“ von Beginn an arbeiten.

Karl Drack



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.emkarl-drack.de

VERKAUFSTUFEN	
„Mit der Schlaueit des Fuchses“	<p>1. EINSTIEG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßen • Small Talk • Kontakt/Wellenlänge • Neugierig machen • Changer: Frageerlaubnis
„Mit dem Scharfblick des Falken“	<p>2. BEDARFSANALYSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • W-Fragen - allgemein zu speziell • Aktives Zuhören • Wiederholen/Mitschreiben • Präzisionstechnik • Problemdramatisierung • Changer: Zusammenfassen
„Der Pfau schlägt sein Rad“	<p>3. ANGEBOT/BEWEIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistung in Nutzen • Einwand/Vorwand • Preis • Changer: Zusammenfassen
„Mit der Zähigkeit des Wolfes“	<p>4. ABSCHLUSS</p> <ul style="list-style-type: none"> • So-als-ob • In Abwicklung denken • Einkreis-Technik
„Mit der Leichtigkeit des Schmetterlings“	<p>5. AUSSTIEG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nächste Schritte • Weiterempfehlung • Folgetermine • Verabschieden

feedback	
1. Zielsetzung	
2. Analyse	
3. Maßnahmen	
4. Erfolgskontrolle	
5. Abschluss	
6. Evaluation	
7. Dokumentation	
8. Kommunikation	
9. Berichterstattung	
10. Nachbereitung	
11. Abschluss	
12. Evaluation	

Erläuterung „Verkaufsstufen“

Eine gute Vorbereitung als Unterpunkt in der ersten Phase „**Einstieg**“ erhöht die Selbstsicherheit und das Selbstvertrauen. Sie sind optimistisch und eigenmotiviert. Sie sind stolz auf Ihren Beruf/Ihre Berufung. Sie kennen Ihre Positionierung als Gesundheitsunternehmen und deren Alleinstellungsmerkmale (USPs), Kernkompetenzen? Wie lautet Ihr Gesprächsziel?

- Abschluss einer Fitness-Mitgliedschaft?
- Verkauf von Spezialleistung X, Zusatzprodukt Y?
- Abschluss eines BGM-Projektes?

Im Unterpunkt **Small Talk** unterhalten Sie sich über Erfolge Ihres Kunden, gemeinsame Hobbys, Geschäftspartner, gemeinsame Themen. Sie surfen idealerweise zunehmend auf der Welle des anderen und sind somit im nächsten Unterpunkt „**Kontakt/Wellenlänge**“ angekommen. Natürlich sind Sie ein interessanter, kompetenter Gesprächspartner, aber noch wichtiger: „Sie sind glaubwürdig, an Ihrem Gegenüber sehr interessiert!“ Und Sie fördern die Neugierde für weitere Schritte.

Sie klären (nochmals) den „roten Faden“ in der Beratung und holen sich die Frageerlaubnis für das Herzstück „**Bedarfsanalyse**“ ab, um für den Kunden das Beste, die ideale Problemlösung zu finden.