SALES ACADEMY — so gelingt die Transformation: ein Fallbeispiel

„Jetzt müssen wir das nur noch umsetzen", dachte der Leiter Commercial Excellence der international tätigen Pharmafirma.

Er war tief beeindruckt von den detaillierten Ergebnissen der Marketing & Vertriebsanalyse. Eine auf Marketing & Vertrieb in der Pharmabranche spezialisierte Beratung hatte für ihn in drei Monaten mehr als 150 Führungskräfte in über 30 Ländern befragt und herausgefunden, was gut lief und was besser laufen könnte. Die Antworten zu den über 200 Fragen ließen sich in einer Datentabelle nach Ländern oder einzelnen Business Units auswerten. Das Excel-Sheet war leicht handhabbar und die ergänzenden Powerpoints zeigten in übersichtlichen „Heat Maps", wo es Handlungsbedarf gab.

Er fragte mich als Experten für Transformationsprojekte, wie er den Länderchefs sagen sollte, was jetzt zu tun sei. Sollte er sich mit seinem Commercial Excellence Team auf Weltreise begeben und ein Land nach dem anderen besuchen, Initiativen vereinbaren und Trainings anordnen?

Für klug und sinnvoll hielt ich das nicht, denn zu oft hatte ich die Erfahrung gemacht, dass gut gemeinte Ratschläge aus dem Head-Office (oder gar von externen Beratern) nur ungern befolgt werden.

„Lass uns den Spieß umdrehen und stattdessen die Nachfrage nach den Erkenntnissen der Analyse bei den Ländern anheizen", schlug ich vor. Der Marketing-Profi zeigte sich einverstanden, war sich aber nicht sicher, wie sich das bewerkstelligen ließe. Gemeinsam entwickelten wir die Idee der **SALES ACADEMY**, ein vom Headquarter finanziertes, exklusives Entwicklungs-Programm für ausgewählte Leistungsträger aus den Vertriebsniederlassungen der Länder.

PULL statt PUSH

PARTIZIPATIV STATT TOP-DOWN

Im ersten Schritt wurden die Länderleiter aufgefordert, ihre besten Nachwuchstalente zu ermuntern, sich für die Teilnahme an der SALES ACADEMY zu bewerben. Das Motto der Initiative **Drive best-in-class Capabilities across our Sales Organization** wurde so in die gesamte Mannschaft getragen.

Die Latte lag hoch, denn der Kreis der Teilnehmer war auf 20 begrenzt und nur die Besten würden genommen werden. Jeder Kandidat musste schriftlich begründen, warum er sich für geeignet hielt. Die Auswahl erfolgte durch das globale Management Team und versprach Sichtbarkeit für jeden Bewerber. Der CEO bedankte sich mit einem persönlichen Brief bei jedem Bewerber und

die ausgewählten Kandidaten wurden zu einem zweitägigen Kick-off eingeladen.

Vor dem Kick-off konnte jeder Teilnehmer ein erprobtes **Typologisierungsinstrument mit einer online-Selbsteinschätzung** nutzen. Die so gewonnenen Eindrücke zu besonderen Stärken und zur Motivation waren an sich schon hilfreich für jeden selbst, würden später aber genutzt beim Zusammenstellen der einzelnen Teams der SALES ACADEMY.

Am Anfang des Workshops stand das **gegenseitige Kennenlernen** — schließlich waren hier ausgewählte High Potentials angetreten, um den Vertrieb der gesamten Firma voranzubringen. Der Europa-Chef sowie der Group HR Director kamen dazu, um die Bedeutung der SALES ACADEMY zu unterstreichen.

Dann versetzten sich die Teilnehmer in die **Lage der verschiedenen Stakeholder**, um zu ergründen, wie sich eine erfolgreiche SALES ACADEMY niederschlagen würde. Was würde das für Patienten oder Ärzte bedeuten? Was würde sich für Mitarbeiter aus dem Außen- und Innendienst ändern? Welches Umsatzwachstum wäre zu erwarten?

Derart mental auf das Ziel fixiert analysierten die Teilnehmer dann in kleinen Teams die Daten der Marketing- und Vertriebsanalyse. Sie verglichen Länder und Produkte miteinander und arbeiteten Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus. In kurzen **Sprints und Pitch-Präsentationen** mussten sie ihre Erkenntnisse auf den Punkt bringen. Sie zeigten sich gegenseitig und lernten miteinander, worauf es wirklich ankommt.

Aus langen Listen möglicher Ideen wurden so im Laufe mehrerer **Iterationen** pointierte und klar abgegrenzte Themen, die zu bearbeiten sein würden, um die Vertriebs- & Marketing-Fähigkeiten der Organisation weiterzuentwickeln.

Vor dem Abendessen stand noch eine Diskussion zum **Arbeiten in Teams** an. Was zeichnet Hochleistungsteams aus? Welche Rollen müssen abgedeckt sein? Warum fühlt sich manche Rolle für den einen gut und für den anderen unpassend an? Es war locker, ging aber dennoch tief. Und da jeder Teilnehmer vorab die Erkenntnisse seiner Selbsteinschätzung kannte, gab dieser Austausch reichlich Gesprächsstoff für den Abend.

Zu Beginn des zweiten Tages erläuterte der Head of Commercial Excellence, was bei **Projektmanagement** wichtig ist. Gemeinsam priorisierten die Teilnehmer dann die Themen für die SALES ACADEMY, für welche im Laufe des Tages schließlich detaillierte Projektpläne ausgearbeitet wurden. Derart gut vorbereitet, vereinbarten die Teams, wie sie während der anstehenden Projektwochen miteinander arbeiten und sich auf dem Laufenden halten würden. Zudem war unter den Teams ein gesunder sportlicher Wettkampf entbrannt.

Nach drei Monaten selbständiger Projektarbeit präsentierten die Teams ihre Ergebnisse vor dem Management. Der Boden für die Akzeptanz der Vorschläge war gut vorbereitet, denn natürlich hatten die Teams berücksichtigt, was für Ihre jeweiligen Länder und Business Units relevant war. Und das Management war stolz auf das Erreichte und die Teams. Der Erfolg im Vertrieb war sichtbar.

Und so wurde die SALES ACADEMY zum Leuchtturm für erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Ländern.

Welche Transformation steht für Ihren Bereich oder in Ihrem Unternehmen an? Haben Sie große Ziele und wollen Sie den Weg gemeinsam mit Ihrer Mannschaft beschreiten? Mit Ihrem Team über sich hinaus wachsen? Dann lassen Sie sich bei diesem Prozess von mir als Strategy Coach unterstützen!

GÜNTHER ILLERT
Strategy | Consulting | Coaching

ILLERT GmbH
Rheingauer Strasse 49c
D-65343 Eltville
Tel. +49 (0) 162 2343 600
Mail: info@g-illert.de
www.g-illert.de