

Business Transformation: Wachstumspotential nutzen – Vertriebsorganisation stärken!

Jürgen Marx

Frei nach Konrad Adenauer lässt sich heute sagen: Die Lage war noch nie so – gut ! Jedenfalls bezogen auf die wirtschaftliche Entwicklung im Lande. Die Nachfrage steigt, die Konjunktur ist günstig. Wohl dem Unternehmen, dessen Vertriebsstärke der Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen adäquat ist. Und das dazu noch über eine starke Vertriebsorganisation verfügt, deren Erfolge auf optimal gestalteten Vertriebsprozessen beruhen. So aufgestellt lässt sich das Wachstumspotenzial voll ausschöpfen. Zum Wohle des Unternehmens – die „Lage“ wird noch besser!

Vielfach sind die Aussichten bei mittelständischen Unternehmen nicht so rosig. Der Erfolg der Wettbewerber – gut aufgestellt und offensiv in ihrem Marktauftritt – reduzieren nicht nur die eigenen Wachstums-Chancen, sondern gefährden eine bislang noch gute Marktposition. Selbst ein solider Kundenstamm und neue, gut zu vermarktende Produkte können die problematische Situation nicht grundlegend verbessern. Ein vernachlässigtes Wachstumsmanagement hinsichtlich Bestandskundenpflege und Neukundengewinnung bleibt nicht ohne gefährliche Folgen.

Editorial

Unternehmer sehen es als ihre vorrangige Aufgabe an, dafür zu sorgen, dass ihr Unternehmen weiter wachsen kann. Dies umso mehr in Zeiten einer recht positiven Konjunktur-/Marktsituation.

Dieser Infoletter zeigt auf, wie sich eine ggf. dafür erforderliche Transformation im Unternehmen gestalten lässt. Mit Antworten auf die Fragen: Wie gelingt es mittelständischen Unternehmen, ein kontinuierliches Wachstum für ihr Unternehmen zu erzielen? Und: Wie lässt sich Wachstum „organisieren“?

In dem folgenden Interview erläutert die selbständige Unternehmensberaterin Tanja Herzog, wie ein mittelständisches Unternehmen mit ihrer Unterstützung vorgegangen ist, um seine Marktposition zielgerichtet zu verbessern und das bestehende Geschäft auszuweiten.

Jürgen Marx

Jetzt ist es an der Zeit eine „fundamentale Wende“ in den Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Kunden im Besonderen und zum Markt im Allgemeinen herbeizuführen. Die Voraussetzung dafür zu schaffen, erfordert die Einleitung und konsequente Durchführung einer „Business Transformation“. Deren Zielsetzung sollte beispielsweise die Anlage eines zusätzlichen Vertriebskanals oder die Anpassung der Vertriebsorganisation an das veränderte wirtschaftliche Umfeld sein. Und das bei gleichzeitiger Optimierung der relevanten internen Prozesse.

In Anlehnung an das von Capgemini Consulting in den 90er Jahren entwickelte Transformationsmodell gilt es, vier Aufgaben dabei zu erfüllen:

- das „Reframing“, mit dem das Unternehmen sich seiner eigenen Möglichkeiten bewusst wird;
- das „Restructuring“, also die Restrukturierung des Unternehmens, um die Voraussetzungen für eine neue, wettbewerbsfähige Leistungsstärke zu erreichen;
- das „Revitalising“, mit dem das notwendige Wachstum möglich wird und
- das „Renewing“, bei dem die Mitarbeiter für die neuen Herausforderungen motiviert und qualifiziert werden.

Eine solche Regeneration des Unternehmens erfüllt nur dann ihren Zweck einer Verbesserung der Marktposition, wenn zuvor die Zielgruppen klar definiert und als Zielsetzung die Anzahl der zu gewinnenden Neukunden sowie der Umfang des mit ihnen zu realisierenden Geschäfts konkretisiert werden. Aus diesen Vorgaben müssen dann die Maßnahmen abgeleitet werden, mit denen die festgelegten Ziele zu erreichen sind.

Die positiven Erfahrungen mit dem Effekt erfolgreicher abgeschlossener Transformationsprozesse rechtfertigen den dafür notwendigen personellen und organisatorischen Aufwand. Erfolgsentscheiden ist jedoch letztlich eine methodisch korrekte Durchführung der eingeleiteten Maßnahmen. Ebenso unerlässlich ist eine individuelle Anpassung der Vorgehensweise an die jeweilige Ausgangssituation des Unternehmens.

Es liegt nahe, die Transformation im Unternehmen

mit der Unterstützung professioneller Begleiter durchzuführen. Das sind erfahrene Transformationsexperten, die

- die Moderation von Workshops, z. B. bei der Initiierung neuer Vertriebskanäle und -prozesse sowie deren IT-Unterstützung übernehmen
- die Verantwortlichen im Unternehmen bei der Umsetzung der Veränderungsprojekte unterstützen, z. B. bei der Auswahl und Einführung und Anwendung neuer Instrumente sowie bei der Auswahl und Einweisung neuer Mitarbeiter

- die Mitarbeiter im Führen verkaufsorientierter Dialoge mit potenziellen Neukunden coachen und
- Controlling-Instrumente zur Erfolgsmessung aufsetzen.

Unsere Erfahrung auf dem Gebiet der Transformation resultiert aus Umsetzungserfolgen, die wir für Unternehmen in unterschiedlichen Branchen erreichen konnten. Und das nicht nur in Zeiten, in denen die (wirtschaftliche) „Lage“ im Land so vielversprechend ist wie heute.

Erfolgs-Story:

Vertriebsorganisation auf die Wachstumsstrategie des Unternehmens ausgerichtet.

Frau Herzog, Sie sind selbständige Unternehmensberaterin. Dank Ihrer mehr als 10-jährigen Praxis sind Sie vertraut mit den Problemen kleinerer und mittelständischer Unternehmen, wenn es um die Verbesserung der Marktposition für ihre – oft der Konkurrenz überlegenen – Produkte und Dienstleistungen geht. Und Sie können dabei auf beispielhafte Beratungserfolge verweisen.

In der Tat. Zum Beispiel ließen sich mit dem Produkt eines mittelständigen Software-Anbieters der Rechnungs- und Logistikprozess bei Händlern wesentlich vereinfachen. Die Software erwies sich im Vergleich mit Konkurrenzprodukten ausgereifter und damit intuitiver in der Anwendung. Allerdings: Weder die Software noch das anbietende Unternehmen hatten einen hinreichenden Bekanntheitsgrad. Die Geschäftsleitung hatte die relevanten Defizite im Marketing und Vertrieb erkannt. Maßnahmen zur Steigerung von Bekanntheit und Marktanteil mussten entwickelt werden.

Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit und welche Tools haben Sie dabei eingesetzt?

Zu Beginn wurden mit der Geschäftsleitung Gespräche geführt. Es galt, den Wunsch weiter wachsen zu wollen und dazu Marketing und Vertrieb zu optimieren, durch eine definitive Zielsetzung zu konkretisieren.

Im nächsten Schritt wurde ein Workshop zur zielgerichteten Weiterentwicklung des Vertriebs durchgeführt. Das Ergebnis: die Festlegung neuer Marketing- und Vertriebsaktivitäten und deren Priorisierung. Als erste Maßnahme wurde eine neue Telesales-Aktion beschlossen und mit einem externen Dienstleister realisiert.

Was sollte mit dieser Aktion erreicht werden?

Ziel war die „Lead generation“ über die Kontaktaufnahme per Telefon. Dabei kam es darauf an, die vorhandenen Daten zu vervollständigen und zu aktualisieren. Darüber hinaus sollte der Bedarf des potenziellen Kunden ermittelt und das Produkt anschließend präsentiert werden. Bei Interesse wurde eine Demo-Version der Software zur Verfügung gestellt, die bei Kauf in eine Vollversion umgewandelt bzw. bei Nichtinteresse deaktiviert wurde.

Welche Aufgaben hatte Ihr Team während dieser Aktion übernommen?

Nachdem wir die Geschäftsleitung bei der zielgerichteten Aufsetzung des Projekts beraten und unterstützt hatten, gehörte die Begleitung der Umsetzung und die Etablierung von Controlling-Instrumenten zwecks Erfolgsmessung zu unseren Aufgaben. Dazu gehörte auch die Steuerung des externen Dienstleisters. Auch standen wir während der ganzen Laufzeit des Projekts der GL als Sparrings-Partner zur Verfügung.

Und der Erfolg Ihrer Arbeit?

Nach der ersten Aktion konnten wir feststellen, dass die Anzahl der Neukunden im angestrebten Maß gewachsen war. Zusätzlich konnte ein Feedback-Loop eingeführt werden, der Impulse aus dem Markt für zusätzliche Produkte systematisch aufbereitet und der GF vorgestellt.

Die Aktion war also sehr erfolgreich. Sie hat zu den gewünschten Umsatzsteigerungen geführt. Weiterhin wird nun die gezielte Entwicklung von neuen Produkten für erweiterte oder neue Märkte systema-

tisch unterstützt. Das Unternehmen war auch bereit die erforderlichen Anpassungen der Vertriebsorganisation vorzunehmen, um Interessenten als neue Kunden zu gewinnen.

D.h.: Die Vertriebsorganisation wurde langfristig auf die Wachstumsstrategie des Unternehmens ausgerichtet.

Unsere Autoren



Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Business Transformation, Business Process Management, Change Management und IT Consulting.



Tanja Herzog ist als diplomierte Betriebswirtin seit 2012 selbständige Beraterin für Qualitätsmanagement und Prozessoptimierung. Sie verfügt über langjährige Erfahrung beim Auf- und Ausbau von Vertriebsorganisationen, die sie in der Versicherungs- und Medienbranche, bei einem der größten internationalen eCommerce Unternehmen und in der Energiewirtschaft sowie als Standortleiterin eines Call Centers sammeln konnte.

Unser nächstes pro : b - Schwerpunktthema (Ausgabe 02-14):

In unserem nächsten Infoletter befassen wir uns mit dem Thema Informationssicherheit und gehen dabei der Frage nach, wie sich Unternehmen schützen können.

Die Themen der bisher erschienenen pro : b - Ausgaben:

- 02-13: Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen
- 01-13: Begleitendes Change Management bei der Einführung von agilen Entwicklungsmethoden
- 04-12: Outsourcing heute: Mehr Flexibilität, mehr Transparenz, mehr Möglichkeiten
- 03-12: Neue Unternehmensstrategien (be)greifbar machen
- 02-12: Widerstände und Konflikte in Veränderungsprojekten
- 01-12: Globale Standardisierung von Prozessen
- 04-11: Change und Rollout-Management
- 03-11: Komplexitätsmanagement in wachsenden Unternehmen
- 02-11: Veränderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen
- 01-11: Optimierung von End-to-End-Prozessen von Unternehmen
- 04-10: Selbstorganisation in IT-Projekten
- 03-10: Das richtige Team für das Veränderungsprojekt
- 02-10: Prozessoptimierung in IT-Projekten
- 01-10: Transformation der Unternehmensstrategie in Prozesse und Organisation

Die bisher erschienenen Ausgaben finden Sie auch unter <http://business-engineering.probicon.de/infoletter.html>

Impressum

probicon GmbH
Mehringdamm 40
10961 Berlin
Tel.: 030 / 805 86 99-0
consulting@probicon.de
<http://business-engineering.probicon.de>