

Fachartikel

Dr. Andreas Renner



Stefan Kühnemundt



Systemerfolg.

Dr. Andreas Renner
Stefan Kühnemundt

erschienen in:
Business Intelligence Magazine
2/2010, Seite 37
www.bi-magazine.net

Überreicht durch:
Horváth & Partners
www.horvath-partners.com

Systemerfolg.

Von Dr. Andreas Renner und Stefan Kühnemundt*

Wie im Fußball führen auch im Unternehmen vor allem Teamleistung und Systematik zum Erfolg. Ein Leitfaden für Praktiker.

Wer kennt sie nicht, die «Künstler» auf dem Fußballplatz – die Ronaldinhos und Kakas, Torres und Messis dieser Welt? Wer genießt es nicht, ihnen dabei zuzuschauen, wie sie «den Ball streicheln», mit raffinierten Dribblings die Gegenspieler umkurven, ihre Mitspieler mit dem «tödlichen Pass» in Szene setzen. Und doch: Selbst diese begnadeten Ballzauberer brauchen ein starkes Team, um erfolgreich sein zu können.

Auch der Vertrieb ist generell eher eine Kunst – mit dem nötigen Talent ausgestattet, kann es ein Einzelkämpfer weit bringen. Doch gerade in schwierigen Zeiten ist eine deutlich höhere Koordination und Standardisierung, Strukturierung und Abstimmung von zentraler Bedeutung. Der Erfolg hängt immer mehr von einer starken Teamleistung ab: Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Produktion und die Supply Chain müssen sehr frühzeitig eingebunden werden, um Termine gewährleisten und Bedürfnisse kundenindividuell befriedigen zu können.

Dies erfordert beschriebene Abläufe und insbesondere eindeutige Verantwortlichkeiten sowie klare Schnittstellen. Denn die Produkte werden immer vergleichbarer und ein Wettbewerbsvorteil ergibt sich häufig nur noch durch produktbegleitende Prozesse und Dienstleistungen (Lieferfähigkeit, kundenindividuelle Anpassungen, Services, Finanzierung).

Die Optimierung des Vertriebs stellt somit ein herausragendes Handlungsfeld dar. Laut einer Horváth & Partners-Umfrage gehen 60 Prozent der befragten Unternehmen davon aus, die Schlagkraft ihres Vertriebs signifikant verbessern zu können. Eine Studie des Instituts für Unternehmensführung der Universität Mannheim kommt gleichzeitig zu dem Ergebnis, dass in der Industriegüterbranche erhebliche Potentiale zur Erhöhung der Vertriebseffizienz schlummern und Umsatzsteigerungen von durchschnittlich 20 Prozent möglich sind.

Dafür muss das Management die Prozesse und die Organisation des Vertriebs auf den Prüfstand stellen – mit folgenden Zielen:

1. Kenne deinen Kunden. Schon im Vorfeld sind Fragen zu beantworten wie: Wer kümmert sich um welchen Kunden? Wie ist die Lieferfähigkeit zu garantieren? Beim Ausfall eines Wettbewerbers schnell einspringen zu können, ist die entscheidende Basis für eine neue Kundenbeziehung. Bei Bestandskunden gilt es, aufmerksam Boni-



Fußballdynamik: Auch im Vertrieb basiert der Erfolg auf systematischer Kombination verschiedener Faktoren.

- tätsprüfungen und Kennziffern wie die Zahlungsmoral zu beobachten.
2. **Produkte und Sortimente ausmisten.** Jetzt geht es zum Beispiel darum, die Komplexität zu reduzieren und Angebote, die vom Markt nicht ausreichend nachgefragt werden, konsequent abzukündigen und auszulisten.
 3. **Marktpresenz zeigen.** In Zeiten begrenzter Liquidität ist die Versuchung stets groß, die Vertriebs- und Marketingausgaben zu reduzieren. Hier ist unternehmerisches Wagnis gefragt, indem gegen den Trend in Marketing und Vertrieb investiert wird. Denn jetzt erzielt jeder dort eingesetzte Euro einen deutlich größeren Effekt als in Boomzeiten.
 4. **Kontaktmanagement und Angebotsprozess verbessern.** Im Lead- und Kontaktmanagement sind klare Verantwortlichkeiten als Prozess festzulegen. Es zahlt sich aus, vertriebliche Kundenkontakte zu dokumentieren und die nachhaltige Bearbeitung durch ein Aktivitätenmanagement und -controlling zu unterstützen.
 5. **In die Offensive gehen.** «Pass and move», den Ball anspielen und sich sofort wieder freilaufen, um erneut anspielbar zu sein – von diesem Prinzip kultivierten Offensivfußballs kann der Vertrieb in der aktuellen Wirtschaftslage viel lernen. Es geht darum, keinen Stillstand zuzulassen, die Vertriebsmannschaft in Bewegung zu halten und Optimismus zu verbreiten. ■

*Die Autoren



Dr. Andreas Renner (links) ist Partner und Leiter des Competence Centers Prozessmanagement und Organisation bei Horváth & Partners. XXX@horvath-partners.com



Stefan Kühnemundt zeichnet bei Horváth & Partners für das Thema Sales Performance Management verantwortlich. XXX@horvath-partners.com