

Reduziert auf mehr Markterfolg von Achim Kelbel

Ein Auszug aus dem Buch



Achim Kelbel

Reduziert auf mehr Markterfolg

Visionen und Strategien einfach genial umsetzen

BusinessVillage 2010

ISBN 978-3-86980-058-5

Art.-Nr. 823

www.BusinessVillage.de/bl/823



BusinessVillage
Update your Knowledge!

2.2 Erster Arbeitsteil: Ihr persönlicher Kick-off

Schlüsselwörter

Vorbereitung, Planung, Umsetzungspyramide, Projektplan, Visionsprojekt, Strategieprojekt, Kernfragen, Pyramidenebenen, Projektdesign, Teamarbeit, Workshoparbeit, kreatives Denken, kreatives Arbeiten, Arbeitsatmosphäre, Blickwinkel, Umsetzungsphasen

Jeder weiß: Die entscheidenden Weichen für die erfolgreiche Durchführung von Projekten werden in der Vorbereitung und Planung gestellt. Dennoch werden leider zu viele Projekte ohne gründliche Vorbereitung und Planung angegangen. Gerade bei so grundsätzlichen Themen wie Visionen und Strategien ist dies verheerend. Mit diesem Arbeitsteil soll dies vermieden werden.

Die übersichtlich in einzelnen Schritten beschriebenen Vorgehensweisen zur Erarbeitung Ihrer Umsetzungspyramide und Ihres Projektplanes sind eine sehr hilfreiche Arbeitsunterstützung für Ihr eigenes Visions- und Strategieprojekt.

Vom Start weg auf richtigem Kurs

Strategische Projekte werden selten von der Initiierung bis hin zur Umsetzung definiert. Das Arbeiten mit der Umsetzungspyramide wird daher womöglich anfangs als unnötig und zu aufwendig angesehen. Bestehen Sie dennoch darauf!

Beispiel: Arbeiten mit der Umsetzungspyramide

Eine Betreibergesellschaft von Freizeit-, Wellness- und Hotelanlagen wollte ihre Positionierung als Service- und Dienstleistungsspezialistin stärker vom Wettbewerb differenzieren. Aufgabenstellung war es, einen Leitsatz zu erarbeiten, der dies für Mitarbeiter und Kunden klar herausstellt. Im Workshop zur Ideenfindung für diesen Leitsatz konnte die Führungsmannschaft anhand der Umsetzungspyramide davon überzeugt werden, dass ein noch so prägnanter Leitsatz nicht den gewünschten Erfolg bringen würde.

Ein neuer Leitsatz alleine ändert zu wenig an der Einstellung der Mitarbeiter und der erzielbaren Wirkung für die Kunden. Mit der Umsetzungspyramide wurde erarbeitet, dass ebenso Entscheidungswege verkürzt werden mussten, das Dienstleistungsangebot erweitert und die Vergütung der Mitarbeiter variabel werden musste.

Fazit:

Erst als der strukturelle und instrumentelle Rahmen in die Aufgabenstellung mit einbezogen wurde, wurde die Positionierung des Unternehmens als Spezialist in Service- und Dienstleistung eine für die Mitarbeiter nachvollziehbare Handlungsmaxime und für die Kunden überzeugend erlebbar.

Einziges Maßstab für ein Tun oder Lassen ist der Markterfolg und nicht die erfolgreiche Erstellung eines Papiers für die bekannte Schublade. Und Markterfolg erreichen Sie nur, wenn bis dorthin auch konkret vorgedacht wird. Es handelt sich dabei um sehr grundsätzliche Überlegungen und dazugehört jetzt der gesamte Führungskreis an den Tisch.

Schritt 1: Zielsetzung konkretisieren

Erarbeiten Sie mit dem Führungskreis die konkrete Zielsetzung Ihres strategischen Projekts „Markterfolg“. So profan dies klingt, gehen Sie davon aus, dass im Kopf eines jeden Teilnehmers entsprechend seiner Funktion, Profession und Motive eine andere Zielvorstellung besteht. Achten Sie darauf, dass die Zielsetzung gemeinsam schriftlich formuliert wird.

Dieser erste Schritt darf nicht zu kurz kommen. Unterschiedliche methodische Angebote helfen den Teilnehmern, die Zielsetzung zu erarbeiten. Arbeiten Sie dabei mit folgenden Fragestellungen:

- Wie definieren wir für uns Markterfolg?
- An welchen Kriterien werden wir den Fortschritt und den Erfolg der Umsetzung messen?
- Woran werden unsere Mitarbeiter und unsere Kunden den Erfolg unserer Anstrengungen festmachen können?
- Was darf auf keinen Fall passieren?

Tipp

Als entscheidender Prüfstein und dokumentarischer Akt der gemeinsamen Zielsetzung bietet sich ein förmliches Commitment aller Führungskräfte an. Klären Sie dazu vorab mit den Teilnehmern, welches die für sie richtige und annehmbare Form dafür ist: die Unterschriften auf einem Flipchart oder auf einem Ausdruck, ein entsprechendes gemeinsames Foto oder Ähnliches.

Es geht um das gemeinsame Ziehen in dieselbe Richtung. Es geht auch darum, jetzt schon interne Hemmnisse und Hindernisse, Barrieren und Blockaden zu erahnen.

Zu pessimistisch gedacht? Selbstverständlich werden Sie in Ihrem Unternehmen, in Ihren Projekten nicht nur Hemmnisse, Hindernisse, Barrieren und Blockaden zu befürchten haben. Versuchen Sie dennoch dieses Thema gemeinsam vorzudenken, beispielsweise mit paradoxen Fragen:

- Was können wir als Führungsmannschaft tun, um den Erfolg des Projekts zu behindern oder gar ganz zu verhindern?
- Was können die Mitarbeiter unserer Bereiche tun, um wirkungsvolle Blockierer zu sein?

Schritt 2: Kernfragen formulieren

Formulieren Sie jetzt mit dem Führungskreis die strategischen Kernfragen für die drei Ebenen der Umsetzungspyramide. Die Kernfragen beziehen sich auf diejenigen Teilziele, die in den einzelnen Ebenen erreicht werden sollen. Die Zielsetzung des Gesamtprojekts wird dadurch weiter heruntergebrochen und konkreter.

Achten Sie darauf, dass

- die einzelnen Kernfragen kongruent zum Projektziel sind und
- eine Konzentration auf eine, maximal zwei Kernfragen pro Ebene erfolgt.



Abbildung 2: Strategische Kernfragen formulieren

Mit der Formulierung der Kernfragen entstehen bereits zu einem frühen Zeitpunkt eines strategischen Projekts umsetzungsorientierte Vorstellungen in den Köpfen der Teilnehmer. Das ist gut so und gewollt. Allein die instrumentelle Kernfrage *Wie wollen wir dies bewerkstelligen?* öffnet immer wieder den Blick auf die Umsetzung von der Vision in Markterfolg. Das ist entscheidend.

Schritt 3: Pyramidenebenen konkretisieren

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um die einzelnen Pyramidenebenen für Ihr Unternehmen und Ihr strategisches Projekt zu konkretisieren. Wenn mit einer Führungsmannschaft von mehr als fünf Personen gearbeitet wird, bietet es sich an, in zwei Teams zu arbeiten.

Das Arbeiten mit zwei Teams bietet Freiraum für unterschiedliche Impulse. Konstruktive Diskussionen fördern das gemeinsame Verständnis. Die Praxis hat gezeigt, dass bei mehr als zwei Gruppen der Aufwand zur Koordination der Ergebnisse sehr hoch wird.

Beispiel: Umsetzungspyramide eines Herstellers von Küchengeräten

Für einen deutschen Hersteller von hochwertigen Küchengeräten wurde der strategische Rahmen mit der unternehmerischen Vision und der daraus abzuleitenden Strategie wie in der folgenden Abbildung dargestellt konkretisiert. Die abgeleitete Strategie orientierte sich an den vorhandenen Stärken, den relevanten Märkten und der Differenzierung zum Wettbewerb.

Der strukturelle Rahmen umfasste die interne Organisation sowie die markt-orientierten Prozesse. Auf die Markt- und Kundenbearbeitung, das Produkt- und Leistungsangebot sowie Mitarbeiter und Führung fokussierte die instrumentelle Ebene.



Abbildung 3: Pyramidenebenen konkretisieren

Tipp

Mit diesen ersten Schritten legen Sie bereits fest, ob aus der Vision Markterfolg wird. Achten Sie unbedingt darauf, dass alle Aspekte und Ideen zu den Pyramidenebenen ihren Platz finden. Ein Zuviel kann nicht schaden, ein Zuwenig kann in der Umsetzung schwerwiegende Folgen haben. Wenn Sie die Pyramidenebenen wie beschrieben konkretisieren, kann man bereits den Fahrplan von der Vision zur operativen Exzellenz erahnen.

Schritt 4: Instrumente zuordnen

Zur Erinnerung: Es geht darum, Visionen und Strategien einfach und konsequent in Markterfolg umzusetzen. Die Umsetzung ist mit dem instrumentellen Rahmen in der Umsetzungspyramide bereits vorgedacht. Jetzt werden die im Unternehmen eingesetzten Instrumente und instrumentalisierten Gewohnheiten erfasst.

Instrumentalisierte Gewohnheiten sind Arbeitsformen, Gepflogenheiten und Regeln, die über einen längeren Zeitraum entstanden sind und inzwischen in der Anwendung Gültigkeit erlangt haben. Sie sind Teil der Unternehmenskultur.

Teilnehmer tun sich häufig schwer, innerbetriebliche Vorgehensweisen als Instrument oder instrumentalisierte Gewohnheiten zu erkennen. Dadurch besteht die Gefahr, dass dieser Punkt schwammig bleibt.

Konkretisieren Sie daher die Aufgabenstellung für die Teammitglieder mit folgenden Fragen:

- Was tun Sie, um Ihre Mitarbeiter dazu zu bringen, für die Erreichung des Erfolgs im Markt zu arbeiten?
- Welche Hilfen, Unterstützungen, Leitplanken haben Sie, an denen sich Ihre Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten orientieren können?
- Wo haben Sie gemeinsame Standards in der Vorgehensweise definiert?
- Was wird wie mit welchen Standards bearbeitet?
- Wie und woran messen Sie, ob Sie und Ihre Mitarbeiter erfolgreich sind?
- Was könnte in diesem Zusammenhang noch wichtig sein?

Nutzen Sie die Gelegenheit, um auch eventuell zukünftig erforderliche neue Instrumente zu erörtern und gegebenenfalls aufzunehmen. Die obigen Fragen eignen sich außerdem dazu, später in der Umsetzung Controllingfunktionen zu übernehmen.

Schritt 5: Umsetzungspyramide fertigstellen

Sie haben jetzt eine Umsetzungspyramide mit allen zu berücksichtigenden Bereichen, abgestimmten Zielrichtungen, konkretisierten Ebenen und den jeweiligen Instrumenten dazu erstellt. Damit ist bereits der grobe Fahrplan für die Umsetzung ersichtlich!

Zelebrieren Sie nach diesem entscheidenden Schritt zum Markterfolg Ihre Ergebnisse: Sie haben Markterfolg vorgedacht. Sie haben die Leitplanken erarbeitet, damit unternehmerische Visionen konkrete Versprechen werden. Sie haben die Weichen dafür gestellt, dass Ihr strategisches Projekt den Konzeptstatus übersteht und ein Umsetzungsprojekt für tatsächlichen Markterfolg wird.

Nehmen Sie sich jetzt mit allen Beteiligten die Zeit für eine kleine Vernissage. Betrachten Sie gemeinsam die Arbeitsschritte. Genießen Sie gemeinsam die Ergebnisse. Sie haben es verdient!

Schritt 6: Projektplan erstellen

Mit der vollständig erarbeiteten Umsetzungspyramide haben Sie Ihr Projekt inhaltlich ausgearbeitet und dokumentiert. Jetzt gilt es, die zeitliche Betrachtung mit einzubeziehen und das inhaltliche und zeitliche Projektdesign zu erstellen.

Tipp

Es gibt sinnvolle und hilfreiche Softwareprogramme, die eine Projektplanung unterstützen. Nutzen Sie diese, wenn Sie geübter Anwender dieser Programme sind. Wenn nicht, vergeuden Sie keine Zeit mit diesen Programmen. Nehmen Sie ganz einfach Papier und Bleistift oder Flipchart und farbige Stifte und entwickeln Sie damit Ihr Projektdesign.

Bringen Sie dazu die Inhalte und Ergebnisse Ihrer Umsetzungspyramide in eine sinnvolle zeitliche Abfolge. Je nach erforderlichem Detaillierungsgrad und Erfahrung im Managen von Projekten können folgende Daten und Angaben dargestellt werden:

- Projektphasen und Durchführungsschritte,
- Meilensteintermine mit Definition der erwarteten Ergebnisse,

- Verantwortliche und Verantwortungsart, beispielsweise: entscheiden, bestätigen, unterstützen, informieren,
- Interne und externe Informations- und Kommunikationszyklen.

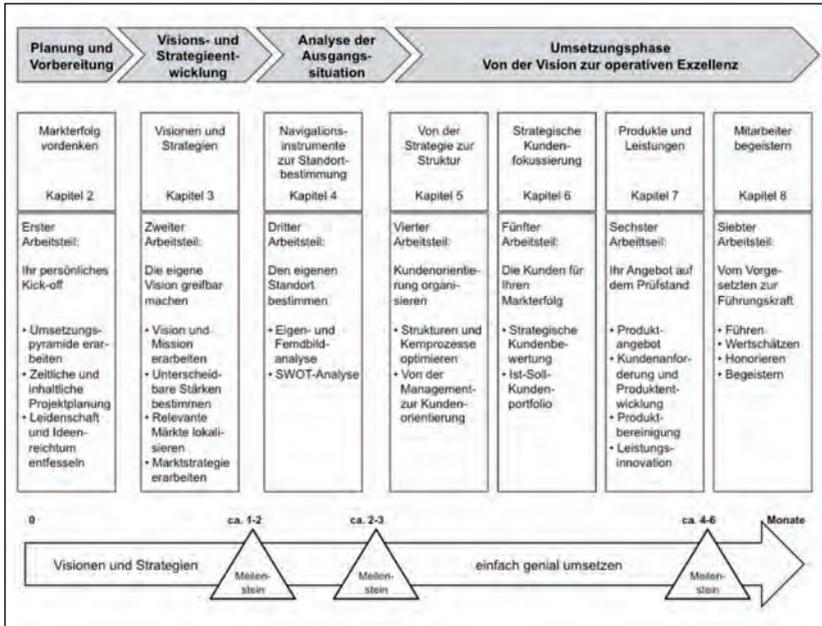


Abbildung 4: Inhaltliches und zeitliches Projektdesign

Die in diesen Arbeitsschritt investierte Zeit und Sorgfalt zahlt sich im Projektverlauf mehrfach aus. Stimmen Sie Ihr inhaltliches und zeitliches Projektdesign im Führungskreis ab. Klären Sie, welche fachlichen und zeitlichen Kapazitäten in den einzelnen Umsetzungsphasen erforderlich sind. Die Verfügbarkeit dieser Kapazitäten muss sichergestellt sein.

Mit der gemeinsamen Verabschiedung des zeitlichen und inhaltlichen Projektdesigns im Führungskreis ist der wichtige Kick-off gelungen.

6.4 Fünfter Arbeitsteil: Die Kunden für Ihren Markterfolg

Schlüsselwörter

Kundenfokussierung, Führungsinstrumente, Steuerungsinstrumente, Kundennutzen, Kundenbewertung, mehrstufige Vertriebsstruktur, Kundenattraktivität, Wettbewerbssituation, Kundenportfolio, Darstellungsform, Kundenstruktur, Vergangenheitsorientierung, Merkmalsausprägung, wettbewerbskonzentrierte Kunden, Haltekunden, Desinvestitionskunden, Investitionskunden, Wachstumskunden, Soll-Portfolio

Ihre Kundenfokussierung auf dem Prüfstand

Der Einstieg in die Kundenfokussierung erfordert zunächst eine genaue Analyse der bisher eingesetzten Instrumente zur Kundengewinnung und Kundenbearbeitung. Mit anderen Worten: Es gilt zu klären, wie der Vertrieb momentan arbeitet und funktioniert. Für diese Analyseschritte hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

Schritt 1: Instrumente sammeln

Hier geht es darum, zusammenzustellen, mit welchen Führungs- und Steuerungsinstrumenten in welcher Form momentan gearbeitet wird. Daraus lassen sich wichtige Informationen und Zwischentöne ersehen, die in den folgenden Schritten überprüft werden.

Folgende Führungs- und Steuerungsinstrumente werden in marktnahen Unternehmensbereichen häufig angewendet und können als Unterstützung für die eigene Analysearbeit dienen:

- Quantitative Zielvereinbarungen
- Mitarbeiterjahresgespräche

- Vorgaben für Besuchsrhythmen
- Kundendateien und Kundeninformationen
- Wunschkundenanzahl und -datei
- Vertriebsregelungen, Anweisungen und Handbücher
- Prozessbeschreibungen
- Variable Entgeltsysteme
- Berichtswesen mit Berichtsarten und Berichtsrhythmen
- Differenzierung von Kundenclustern
- Kundenclusterorientierte Aktivitäten

Schritt 2: Kundennutzen messbar machen

Gute und ausgeklügelte Instrumente sind noch lange kein Garant für erfolgreiches Arbeiten. Niemand ist bisher Meister geworden, nur weil er ein meisterhaftes Werkzeug zur Verfügung hat.

Daher gilt unser nächstes Augenmerk der Handhabung und Arbeitsweise in den Prozessen der marktnahen Bereiche. Folgende Prozesse sind besonders aussagekräftig für die Systematik und Konsequenz in der Kundenfokussierung:

- Kundenbearbeitung
- Neukunden-Identifikation
- Neukunden-Gewinnung
- Angebotserstellung
- Auftragsbearbeitung
- Vertrieb von Serviceprodukten
- Reklamationsbearbeitung
- Interessentenmanagement
- Dokumentation und Datenpflege
- Berichtswesen

Tipp

Wenn bisher konsequent in der Umsetzungspyramide gearbeitet worden ist, müssten jetzt einige der bereits identifizierten und optimierten Kernprozesse hier genannt werden (siehe Kapitel 5.2 *Kundennutzen durch Kernprozesse*). Stellen Sie sicher, dass der Bogen zwischen strukturellem und instrumentellem Rahmen gespannt wird.

Zur Analyse der Prozesse und Wirkung der Instrumente eignen sich Methoden wie Strukturanalyse, Value-Stream-Mapping, Prozess-Analyse-Diagramme und Tätigkeitsstrukturanalysen. Diese sind ausreichend in der Fachliteratur beschrieben.

Viel wichtiger ist hier der richtige Schwerpunkt der Analyse. Der Schwerpunkt muss auf den Kundennutzen gelegt werden. Der Kundennutzen eines Prozesses oder Instruments lässt sich an den vier Aspekten Kundenorientierung, Wertschöpfung, Grundprinzip des Prozesses sowie Perfektion des Prozesses festmachen.

Dazu aus verschiedenen Projekten mit strategischem Kundenfokus einige Aspekte zur Identifikation und Bewertung des Kundennutzens:

Kundenorientierung: Definition des Prozesses, Eindeutigkeit, Dauer, Gradlinigkeit, Transparenz, Entscheidungskompetenzen

Wertschöpfungsstrom: Anzahl Prozessschritte, Anteil Wertschöpfung pro Arbeitsschritt, Durchgängigkeit

Push-/Pull-Prinzip: Kontinuität, Schnittstellen, Prozessschleifen, Anstoß zur Leistungserbringung, Infofluss

Perfektion: Anteil interner Rückfragen, Anteil Rückfragen beim Kunden, Wiederholbarkeit und Allgemeingültigkeit des Prozesses.

Schritt 3: Eigenes Bild erarbeiten

Der eigene Schreibtisch ist der denkbar schlechteste Platz, um über die wirkliche Kundenfokussierung Klarheit zu erlangen. Es hat sich daher immer wieder bewährt, nicht nur die interne Sichtweise zu betrachten, sondern auch vor Ort, also im Markt zu arbeiten.

Gehen Sie daher raus, nutzen Sie jede Gelegenheit, um sich ein eigenes Bild von der Kundenfokussierung zu machen: Reisen Sie mit dem Außendienst, bereiten Sie mit den Vertriebsmitarbeitern Kundenbesuche vor, nehmen Sie an Kundengesprächen teil, besuchen Sie Wunschkunden und langjährige Kunden.

Tip

Wenn Sie mit einer neuen Aufgabe in einem Unternehmen starten, ganz gleich ob als Vertriebsmitarbeiter, Vorstandsvorsitzender, Produktentwickler oder externer Dienstleister – gehen Sie zunächst raus und hören Sie genau und möglichst unvoreingenommen zu, was der Markt und die Kunden sagen. Wer dies beim Eintritt in ein Unternehmen nicht in den ersten hundert Tagen schafft, vergeblich eindeutig Chancen! Markterfolg beinhaltet nicht ohne Grund die Silbe „Markt“.

Wie müssen Ihre Kunden für mehr Markterfolg aussehen?

Damit die teuren Ressourcen im Markt so wirken können, dass sie die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen und Markterfolge generieren, muss die Kundenbewertung schlichtweg nach genau dieser unternehmerischen Strategie ausgerichtet sein.

Arbeiten Sie an diesem Thema mit einem Team bestehend aus Geschäftsleitung, Vertriebs- und Marketingleitung. Inhaltlich hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

Schritt 1: Kriterien sammeln

Sammeln Sie zunächst unstrukturiert die Kriterien, die ein Kunde erfüllen muss, damit er einen Beitrag zur Erreichung der unternehmerischen Ziele leisten kann. Wenden Sie dazu die vorgestellten Methoden (siehe Kapitel 2.2 *Erster Arbeitsteil: Ihr persönliches Kick-off*) für kreatives Denken und Arbeiten an.

Eine typische Fragestellung hierbei ist: *Wie muss ein Kunde aussehen, damit wir unsere unternehmerische Vision mit ihm gemeinsam verwirklichen können?* Oder noch einfacher: *Wie muss ein Kunde aussehen, damit wir Markterfolg erzielen?*

Als Anregung sind hier aus verschiedensten Projekten Kriterien für die Bewertung von Kunden in mehrstufigen Vertriebsformen zusammengefasst:

- Eigene Außendienstmannschaft vorhanden
- Kapazität der Außendienstmannschaft
- Eigene Präsentationsräume
- Eigenes Lager, Lagerumschlag
- Aktives Marketing
- Anzahl und Art der Gewerke
- Anteil Industrie- und Privatkunden
- Schulungsintensität der Mitarbeiter
- Einkaufspotenzial und Wettbewerbssituation
- Verhältnis Lieferanteil zu Einkaufspotenzial
- POS-Material
- Eigen-/Fremdmarkenstrategie
- Gelistete Wettbewerbsprodukte
- Effizienz der Kundendatenbank
- Außenwerbung

Tipp

Die Auflistung stammt aus einem Projekt in einer mehrstufigen Vertriebsstruktur. Sie vermittelt einen Eindruck für sinnvolle Bewertungskriterien. Je nach Vertriebsform beziehungsweise Unternehmen sind sehr unterschiedliche Kriterien denkbar und sinnvoll. Daher empfiehlt es sich, zunächst eine Sammlung aller möglichen und denkbaren Kriterien vorzunehmen. Lassen Sie auch auf den ersten Blick abwegig erscheinende Kriterien zu.

Anschließend werden für jedes Kriterium die Ausprägungen konkretisiert: *Was genau verstehen wir darunter?* Sinnvoll ist es auch, mögliche Auswirkungen dieser Ausprägungen gedanklich vorwegzunehmen: *Welche Auswirkungen könnte dies auf die Erreichung unserer Ziele haben?* Szenariotechniken sind hier hilfreich.

Die Ableitung der Kriterien für die strategische Kundenbewertung aus den strategischen Unternehmenszielen soll folgendes Beispiel aus einem Projekt bei einem deutschen Hersteller von Solarmodulen verdeutlicht werden.

Beispiel: Rentables Wachstum mit strategischer Kundenbewertung

Im mehrstufigen Vertrieb eines Herstellers von Solarmodulen sind leistungsfähige und leistungsbereite Handwerksbetriebe die wichtigsten Kunden. Die detaillierten Kriterien, was unter einem wichtigen Kunden verstanden werden soll, sind aus den Unternehmenszielen abgeleitet.

Die Umsetzung der strategischen Kundenbewertung bedeutet die Bewertung von Handwerksbetrieben, mit denen bereits eine Geschäftsbeziehung besteht, und die Auswahl von weiteren Handwerksbetrieben nach eben diesen Kriterien und deren Erfüllung durch die Handwerksbetriebe.

Vertriebs- und Marketingziele	Abgeleitete Kriterien für Kundenbewertung
<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des Bekanntheitsgrades • Steigerung der Intensität der Marktbearbeitung • Kurze Bearbeitungszeiten • Stärkere Produkt-/USP-Orientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Marketingaktivitäten des Kunden • Bereitstellung von Mitarbeiter-Kapazitäten • Teilnahme an Schulungen • Teilnahme an Hersteller-Marketingaktivitäten • Zweistelliges relatives Umsatzwachstum

Abbildung 43: Ableitung von Kriterien aus Unternehmenszielen

Schritt 2: Kundenattraktivität festlegen

Nachdem nun eine Vielzahl möglicher Kriterien mit ihren Ausprägungen und denkbaren Auswirkungen vorliegt, diskutieren Sie eventuelle Abhängigkeiten und Zusammenhänge.

Aus dieser Diskussion gilt es, die etwa vier bis sechs Kriterien auszuwählen, mit denen diejenigen Kunden identifiziert werden, die zur eigenen Strategie am besten passen. Diese Kunden besitzen eine hohe Attraktivität für die Erreichung der eigenen Strategie. Unter Umständen ist eine Gewichtung der Kriterien erforderlich.

Beispiel: Strategische Kundenbewertung im Fachhandel

Sammlung von Kriterien und Auswahl von vier Kriterien für die Kundenbewertung und ihre Gewichtung aus dem Projekt eines Herstellers hochwertiger Geräte, die über den qualifizierten Fachhandel vertrieben werden:

Kriterium	Gewichtung
Eigene Außendienstmannschaft	30 %
Ladengeschäft, Präsentation	
Lager, Lagerumschlag	
Aktives eigenes Marketing	15 %
Gewerke: Metall, Bau, Baunebengewerke	
Industriekunden	
Vertriebt auch Produkte von XY	40 %
Eigene Kundenschulungen	15 %
Einkaufspotenzial	
Guter Ruf	
POS-Material	

Abbildung 44: Auswahl von Kriterien und Gewichtung

Beispiel: Strategische Kundenbewertung mit Empfehlungsmarketing

Das folgende Beispiel stammt aus dem Projekt Vertriebsoffensive eines Anbieters von Dienstleistungen im Facility Management. Die strategische Kundenbewertung war Ausgangspunkt für die Effizienzsteigerung in der Vertriebsorganisation. Danach erfolgte die Konzentration auf die strategisch wichtigen Kunden.

Kriterium 1 und 2 bewerten das Einkaufspotenzial des Industriekunden in den beiden Produktgruppen des Dienstleisters. Mit Kriterium 3 bis 5 sind weitere Gesichtspunkte in die Bewertung einbezogen worden.

Einer der weiteren Gesichtspunkte für die Bewertung war beispielsweise die Verbands- und Gremienarbeiten der Kunden. Hier sah man gute Anknüpfungspunkte, Kunden über ein Empfehlungsmarketing als Multiplikatoren für das eigene Angebot zu gewinnen.

Bewertung der Kundenattraktivität		Unternehmen: Firma XY GmbH & Co. KG				
Kriterium		Ausprägung beim Kunden	Zuordnung Punktwert			Bewertung Kriterium
1	Kriterium 1 Gesamtes Einkaufsvolumen des Kunden p. a. für Leistungen, die XY anbietet (in T€)		1 Punkt 1 T€ bis unter 20 T€	3 Punkte 20 T€ bis unter 50 T€	6 Punkte über 50 T€	
2	Kriterium 2 Beschreibung		1 Punkt 0 T€ bis unter 5 T€	3 Punkte 5 T€ bis unter 15 T€	6 Punkte über 15 T€	
3	Kriterium 3 Beschreibung		1 Punkt 0 T€ bis unter 10 T€	3 Punkte 10 T€ bis unter 35 T€	6 Punkte über 35 T€	
4	Kriterium 4 Beschreibung		1 Punkt 0 T€ bis unter 10 T€	3 Punkte 10 T€ bis unter 35 T€	6 Punkte über 35 T€	
5	Kriterium 5 Beschreibung		1 Punkt passiv	3 Punkt aktiv	1 Punkt sehr aktiv	
Zwischensumme						
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">Attraktivitätswert Kunde</div>					Zwischensumme dividiert durch 5	

Abbildung 45: Kriterien, Ausprägung und Bewertung

Schritt 3: Eigene Wettbewerbssituation klären

Jetzt haben Sie eine fundierte Vorstellung davon, wie ein Kunde, der zu Ihrer strategischen Zielsetzung passt, aussehen muss, was er erfüllen sollte. Dies ist die eine Seite der strategischen Kundenbewertung. Die andere Seite ist Ihr eigener Marktanteil bei diesem Kunden, Ihre Wettbewerbsposition.

Die entscheidenden Fragen lauten: *Wie viel dieser Kundenaufmerksamkeit haben Sie sich bereits sichern können?* Oder: *Welche Bedeutung haben die Produkte und Leistungen Ihres Hauses heute bei diesen Kunden? Welchen Marktanteil haben Sie bei den Kunden realisiert?*

Nochmals: Entscheidend für den Einsatz von Vertriebs- und Marketinginstrumenten sowie von Kapazitäten ist es, zusätzlich zur Attraktivität des Kunden für Sie zu wissen, in welcher Wettbewerbssituation Ihr Unternehmen bei diesem Kunden steht. Dazu ist das Einkaufsvolumen des Kunden für vergleichbare Produkte oder Leistungen zu ermitteln. Ihre Wettbewerbssituation errechnet sich dann aus dem relativen Anteil, den Ihr Unternehmen liefert.

Bewertung der Wettbewerbssituation									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Lieferanteil in %	< 10	> 10	> 25	> 33	> 40	> 50	> 66	> 75	> 90

Abbildung 46: Berechnung und Skalierung der Wettbewerbssituation

Schritt 4: Kundenbewertung umsetzen

Jetzt verfügen Sie über ein Bewertungsinstrument, das Sie dem Markterfolg näher bringt: Kriterien, die Ihre Zielgrößen spiegeln, und Kriterien, die Ihre jetzige Position bei den Kunden aufzeigen. Nun gilt es, diese strategische Kundenbewertung für die Kundenfokussierung und -bearbeitung umzusetzen.

Dazu müssen die vorhandenen Kunden sowie jeder Wunschkunde bewertet werden. Die Bewertungsbögen sind entsprechend den Vorarbeiten mit den Kriterien, Gewichtungen und Skalierungen zu erstellen. Die Umsetzung erfolgt durch den Außendienst.

Tipp

Der Außendienst muss in der Anwendung der Bewertungsbögen und einer geschickten Gesprächsführung geschult und gecoacht werden. Die intensive Auseinandersetzung mit den Attraktivitätsmerkmalen der Kunden für das Unternehmen und der Wettbewerbsposition des Unternehmens bei den Kunden, am besten losgelöst von der bisherigen Kundenbetrachtung, hat schon so manchen wichtigen zusätzlichen Impuls für eine effizientere Kundenbearbeitung gebracht.

Ihr strategisches Kundenportfolio

Die Ergebnisse der strategischen Kundenbewertung dienen als Basis für die Erstellung der Kundenportfolios. Die Erstellung der Portfolios ist Fleißarbeit, aber eine lohnende: Die Visualisierung ist sicherlich nicht nur für marktnahe Unternehmensbereiche von größter Wichtigkeit.

Schritt 1: Plausibilität prüfen

Zunächst gilt es, die verfügbaren Kundendaten auf Plausibilität und Vollständigkeit zu prüfen. Hört sich banal an, aber leider erfolgt nicht jede Datenselektion und Kundenbewertung fehlerfrei.

Wenn es einen festen Präsentationstermin vor Entscheidern gibt, kann leicht Hektik aufkommen, wenn man zu spät bemerkt, dass Daten fehlen oder sogar falsch sind. Peinlich, wenn gerade ein bedeutender Großkunde im Kundenportfolio fehlt oder falsch bewertet ist.

Schritt 2: Darstellungsform wählen

Sobald die Daten stimmen, geht es um die Festlegung der Darstellungsform und einer sinnvollen Skalierung. Portfolios können als eindimensionales Strukturdiagramm oder als Matrix dargestellt werden. Eine eindimensionale Darstellung empfiehlt sich immer dann, wenn eine geringe Anzahl von strategischen Kriterien eingesetzt wird.

Die eindimensionale Darstellung bietet sich auch an, wenn erst wenige Daten über Kunden verfügbar sind und kurzfristig eine Informations- und Entscheidungsgrundlage benötigt wird.

Beispiel: Kundenstruktur als Wachstumsbremse

Die folgende Abbildung stammt aus dem Teilprojekt Markt- und Kundenbearbeitung eines Dienstleisters im Automobilumfeld. Aufgabenstellung: Identifikation von Ansatzpunkten zur Effizienzsteigerung in der Vertriebsorganisation.

Der Vertrieb ist nach Kundenumsätzen organisiert: Bis 25.000 Euro Jahresumsatz werden Kunden vom Innendienst betreut, zwischen 25.000 Euro und 175.000 Euro ist der Außendienst zuständig. Bei über 175.000 Euro Umsatz werden die Kunden von Key Accountern betreut.

Mit einer umsatzbasierten Kundenbewertung wurde die Ist-Situation transparent. Die Auswertung der Kundendaten und Darstellung als Strukturdiagramm hat deutlichen Handlungsbedarf gezeigt: Der Außendienst ist überwiegend bei Kunden mit zu geringem Umsatz unterwegs. Der strategisch wichtige Kundenbereich 75.000 Euro bis 175.000 Euro ist nahezu ausschließlich in der Hand der Wettbewerber. Die teure Ressource Außendienst wird ineffizient eingesetzt.

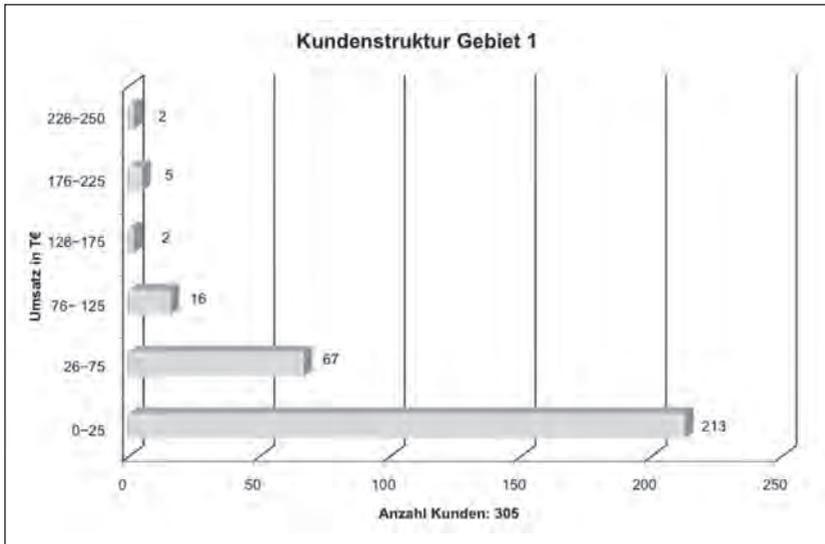


Abbildung 47: Kundenstruktur nach umsatzbasierter Kundenbewertung

Der Leser mag erstaunt sein über die Einfachheit der Analyse und die Klarheit der Ergebnisse. Die Ineffizienz hätte schon vorher auffallen müssen. Aber nein, die auf diese Weise transparent gewordene, auch ökonomisch gefährliche Situation war den Verantwortlichen nicht bewusst. Wer jetzt den Verantwortlichen einen Vorwurf machen will, sollte nicht zu vorschnell sein:

- Kennen Sie wirklich Ihre Kundenstruktur?
- Wann haben Sie die letzte Auswertung gemacht?
- Wie viele Kunden sind darin enthalten, die in den letzten 3 Jahren keinen Umsatz getätigt haben?
- Welche Konsequenzen für die Kundenbearbeitung ziehen Sie aus Ihrer Kundenstruktur?

Wird eine strategische Kundenbewertung mit mehreren Kriterien durchgeführt, bietet sich eine Matrix-Darstellung als Portfolio an. Die Achsenbezeichnung wird aus der strategischen Kundenbewertung abgeleitet. Die y-Achse reflektiert die *Kundenattraktivität* und die x-Achse den *Marktanteil beim Kunden*.

Die Skalierung der Achsen entspricht dem Bewertungsschema der strategischen Kundenbewertung.

Tipp

Mal eben eine Kundenstruktur auf Basis der Umsätze des letzten Jahres zu erstellen ist einfach, aber gefährlich. Gering ist die strategische Aussagekraft und groß die Versuchung, die Vergangenheitsorientierung der Umsätze für die Zukunft fortzuschreiben. So leicht sich diese Auswertung auch erstellen lässt, vermeiden Sie diese Form der Kundenbewertung und Kundenstrukturanalyse.

Verwenden Sie vielmehr die beschriebene strategische Kundenbewertung. Wenn die dazu notwendigen Kundeninformationen fehlen, ist dies ein deutliches Signal, wie es um Ihren Vertrieb steht. Die Informationen müssen dann zeitnah erarbeitet werden.

Schritt 3: Kundenportfolio erstellen

Für jeden Kunden liegt eine Bewertungskennzahl hinsichtlich seiner Attraktivität für das Unternehmen und eine zweite Bewertungskennzahl für die Wettbewerbsposition des Unternehmens beim Kunden, der Marktanteil, vor.

Mit diesen beiden Koordinaten kann das Portfolio gefüllt werden. Die nach der strategischen Zielsetzung Ihres Unternehmens bewerteten Kunden und Wunschkunden lassen sich jetzt in ein strategisches Kundenportfolio einordnen.

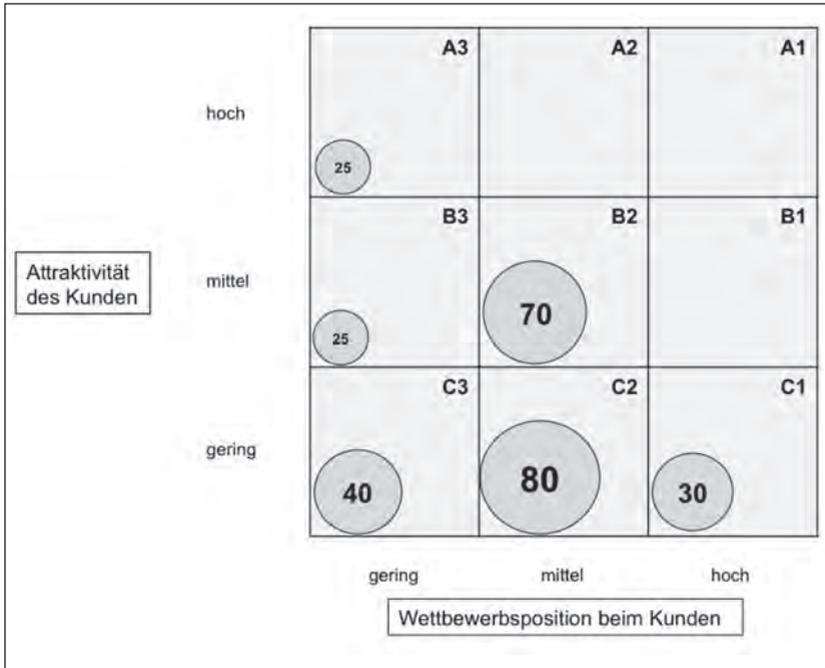


Abbildung 48: Kundenportfolio mit Anzahl der Kunden und Umsatzanteil

Ähnlich können jetzt verschiedenste Auswertungen erstellt werden. Voraussetzung: Die Datenbasis für die Bewertung der Kundenattraktivität und der Wettbewerbsposition beim Kunden ist durchgängig und systematisch aufgebaut worden.

Erstellen Sie Portfolios für jeden Verantwortungsbereich im Vertrieb mit unterschiedlichen Segmentierungen, gleichgültig ob der Vertrieb regional oder nach Branchen organisiert ist.

Schritt 4: Kundenportfolios interpretieren

Nun kommt die Kür der strategischen Kundenbewertung: die Interpretation. Dieser Schritt ist nicht ganz einfach, da die eigene Vorstellung von Kunden nicht immer objektiv und realistisch ist. Außerdem kommt das Prinzip Hoffnung hier sehr stark zum Tragen.

In nicht wenigen Fällen überrascht die Anordnung der Kunden, insbesondere ihre niedrige Attraktivität. Kundenportfolios werden vor einer strukturierten Analyse oft besser, das heißt attraktiver eingeschätzt. Nehmen Sie sich die Zeit, einzelne Kunden, deren jeweilige Merkmalsausprägung und deren Einordnung ins Portfolio genau zu betrachten und zu analysieren.

Nehmen Sie die Auswertungen zum Anlass, bei ausgewählten Kunden auch einmal ins Detail zu gehen und die Bewertungen mit den Vertriebsverantwortlichen durchzusprechen. Dadurch wird die Skalierung und Differenzierung der Kunden deutlich. Weiterhin werden die Kriterien, ihre Anwendung und Wirkung für die übergeordneten strategischen Ziele klarer und immer mehr Bestandteil der täglichen Arbeit.

Tipp

Nicht nur in schwierigen Marktsituationen bietet sich ein persönlicher Kundenbesuch zur Klärung der Attraktivitätskriterien, ihrer Erfüllung durch den Kunden und der eigenen Wettbewerbsposition an. Ein reger Austausch über die jeweiligen strategischen Überlegungen kann sehr befruchtend für die zukünftige Zusammenarbeit sein.

Jetzt muss gemeinsam entschieden werden, welche Kunden man entsprechend der Strategie und den Unternehmenszielen fokussieren will.

Beispiel: Kundensegmentierung eines Zulieferers

Für einen Hersteller von Schwingungsdämpfern wurde eine klare Segmentierung der Kunden entsprechend der strategischen Zielsetzung vorgenommen. Entsprechend der Erfüllung der Attraktivitätsmerkmale vonseiten der Kunden und dem eigenen Marktanteil bei den Kunden wurden die Segmente definiert als Investitions- und Wachstumskunden, wettbewerbskonzentrierte Kunden, Haltekunden und Desinvestitionskunden.

Nach dieser Segmentierung wurden die Markt- und Kundenbearbeitung und die Kapazitätszuweisung optimiert, um die eigenen Wachstumsziele realisieren zu können.

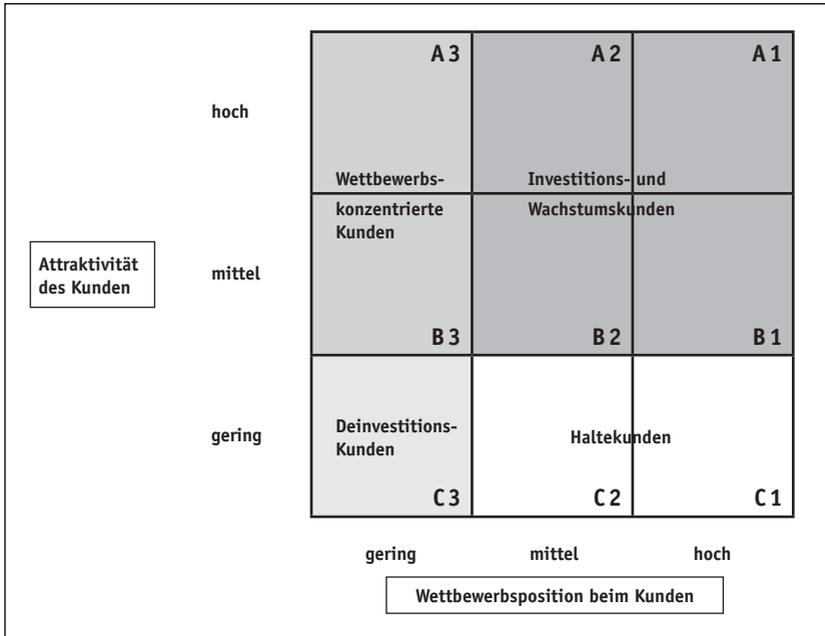


Abbildung 49: Strategisches Kundenportfolio

Als wettbewerbskonzentrierte Kunden werden die Kunden bezeichnet, die für Ihr Unternehmen eine mittlere bis hohe Attraktivität haben. Es ist Ihnen aber noch nicht gelungen, einen mittleren bis sogar hohen Lieferanteil der eigenen Produkte und Leistungen zu realisieren. Hier ist zu ergründen, ob die Ursachen in eigenen Versäumnissen oder in der Geschäftspolitik des Kunden zu suchen sind.

Als Haltekunden werden diejenigen Kunden bezeichnet, die bezogen auf die Umsetzung Ihrer Strategie eine geringe Attraktivität haben. Diese Kunden erfüllen die erarbeiteten Kriterien, die die Umsetzung der Strategie spiegeln, nur in geringem Maße. Andererseits haben Sie bei diesen Kunden einen hohen Lieferanteil, sind vielleicht sogar Alleinlieferant.

Desinvestitionskunden sind Kunden, die weder attraktiv sind, also zur Umsetzung Ihrer Strategie nur sehr gering beitragen werden, noch Ihnen einen interessanten Lieferanteil bieten. Welche Konsequenzen aus dieser Einstufung von Kunden gezogen werden, muss jedes Unternehmen individuell für sich entscheiden. Die Spanne reicht von einer aktiven Beendigung der Geschäftsbeziehung über die Gestaltung der Preise und Konditionen bis hin zur passiven Betreuung.

Die Investitions- und Wachstumskunden entsprechen in nahezu idealer Weise der eigenen strategischen Ausrichtung. Darüber hinaus ist bereits eine mittlere bis hohe Wettbewerbsposition erarbeitet. Vor allem in diese Kunden gilt es zu investieren und ein weiteres gemeinsames Wachstum zu generieren.

Schritt 5: Soll-Portfolio festlegen

Auf dem Weg zur operativen Exzellenz und zum Markterfolg muss das Kundenportfolio optimiert werden. Den größten Anteil im Portfolio müssen die Investitions- und Wachstumskunden haben. Damit dies systematisch und strukturiert erfolgt und in die Vertriebsziele übernommen werden kann, wird jetzt ein Soll-Portfolio erstellt.

Es hilft ungemein, gezielt die weißen Flecken im Ist-Portfolio zu identifizieren und die Gewinnung von Wunschkunden mit hoher Attraktivität sowie den Ausbau der am Wettbewerb orientierten Kunden darauf auszurichten.

Andererseits gilt es auch, diejenigen Flecken zu identifizieren, die eine hohe Anzahl an Kunden ohne bemerkenswerten strategischen Beitrag enthalten.

Das Soll-Portfolio zeigt ungeschminkt die Handlungsfelder auf dem Weg zum Markterfolg. Vier verschiedene Handlungsschwerpunkte können sich ergeben:

- Kunden- und Wunschkundengruppen-Reduzierung,
- Kunden- und Wunschkundengruppen-Ausweitung,
- Kunden- und Wunschkunden-Ergänzung,
- Kunden- und Wunschkundengruppen-Differenzierung.

Tipp

Mit dem strategischen Kundenportfolio können den einzelnen Kundensegmenten jetzt konkret und gezielt Marketing- und Vertriebsaktivitäten zugeordnet werden:

Mit welchen Vermarktungsaktivitäten bauen wir unseren Marktanteil bei den wettbewerbsorientierten Kunden aus? Mit welchen Vermarktungsaktivitäten wollen wir attraktive Neukunden identifizieren und gewinnen? Wo müssen wir unsere Vermarktungsaktivitäten reduzieren oder gar Geschäftsbeziehungen ablehnen?

Expertenwissen auf einen Klick



Gratis Download: MiniBooks – Wissen in Rekordzeit

MiniBooks sind Zusammenfassungen ausgewählter BusinessVillage Bücher aus der Edition PRAXIS.WISSEN. Komprimiertes Know-how renommierter Experten – für das kleine Wissens-Update zwischendurch.

Wählen Sie aus mehr als zehn MiniBooks aus den Bereichen: **Erfolg & Karriere, Vertrieb & Verkaufen, Marketing und PR.**

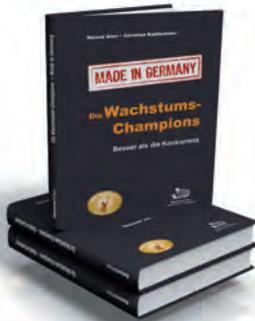
→ www.BusinessVillage.de/Gratis



BusinessVillage
Update your Knowledge!

Verlag für die Wirtschaft

Die Wachstums-Champions – Made in Germany



Roland Alter; Christian Kalkbrenner
**Die Wachstums-Champions –
Made in Germany**
Besser als die Konkurrenz
1. Auflage 2010

240 Seiten; 2010; 29,80 Euro
ISBN 978-3-86980-063-9; Art-Nr.: 841

Ausgezeichnet von der Oskar-Patzelt-Stiftung als Mittelstands-Buch 2010.

Wachstums-Champions, made in Germany – Das sind Unternehmen, die sich seit Jahren erfolgreicher als die Konkurrenz am Markt behaupten. Mittelständische Unternehmen, die weder durch Dauerpräsenz in den Medien glänzen noch regelmäßig von Analysten und Journalisten durchleuchtet werden. Dennoch sind sie extrem erfolgreich und behaupten sich selbst in Krisenzeiten. Was machen diese Unternehmen anders? Worin besteht das Geheimnis ihres Erfolges?

Prof. Dr. Roland Alter und Christian Kalkbrenner, mehrfacher Buchautor und Wachstumsberater, analysieren in diesem Buch gemeinsam die Erfolgsmuster der Wachstums-Champions. Dabei verwenden sie die Struktur des Bambus-Codes®, der neben den klassischen Instrumenten der strategischen Unternehmensführung auch die Erkenntnisse der Verhaltenspsychologie und Werbekommunikation berücksichtigt. So gewinnen sie erstmals punktgenaue, vertiefte Einblicke darüber, wie Wachstums-Champions ticken.

Mit zahlreichen konkreten Empfehlungen und Ideen für ein nachhaltiges Wachstum liefern die Autoren einen in der Praxis erprobten Maßnahmenkatalog für Unternehmen, die in der zunehmend globalisierten Welt erfolgreich bestehen wollen.

Wer wissen will, welche Stellschrauben für sein Unternehmen die richtigen sind, findet in diesem Buch eine Fülle an Vorbildern. Denn vorbildlich sind die Wachstums-Champions alle: Sie sind innovativ, schaffen und sichern Arbeitsplätze, wirtschaften nachhaltig, engagieren sich in sozialen und gesellschaftlichen Belangen und begeistern ihre Kunden.

Kreativ trotz Krawatte



Jens-Uwe Meyer

Kreativ trotz Krawatte

Vom Manager zum Katalysator – Wie Sie eine Innovationskultur aufbauen
1. Auflage 2010

240 Seiten; 2010; 24 ,80 Euro
ISBN 978-3-86980-073-8; Art-Nr.: 836

Unternehmen, die ihre Mitarbeiter zu neuen Ideen motivieren, können Berge versetzen, andere gehen die ausgetretenen Pfade immer und immer wieder. Unternehmen, die eine kreative Kultur aufbauen, können schnell und flexibel reagieren, andere bleiben in festgefahrenen Prozessen stecken. Vier von fünf Mitarbeitern könnten Ideen haben, die das Unternehmen voranbringen: Für bessere Abläufe, einzigartigen Kundenservice, originelles Marketing, neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle.

Warum haben sie solche Mitarbeiter nicht? Weil sich neue Ideen nur durch neue Führungsmethoden hervorbringen lassen. Kreativität lässt sich nicht per Knopfdruck erzwingen, Ideen unterliegen ganz eigenen Spielregeln. Wer sie kennt, profitiert von den Geistesblitzen seiner Mitarbeiter. Wer sie missachtet, verpasst die Gelegenheit, neue Einsichten, neue Ansätze und neue Herangehensweisen zu erhalten.

Jens-Uwe Meyer illustriert in seinem neuen Buch, wie Sie mit ungewöhnlichen Denkwegen eine Innovationskultur aufbauen und Ungewöhnliches erreichen. Sie lernen die wichtigsten Ergebnisse der internationalen Kreativitätsforschung kennen und erfahren, wie Sie diese für Ihr Unternehmen nutzen können. Und Sie erfahren, warum es Zeit wird, mit den Klischees und den Mythen rund um das Thema Kreativität radikal zu brechen.

Leader gesucht



Heinz Kaegi

Leader gesucht

from hard work to heart work. –

Der Weg vom Manager zur Führungspersönlichkeit

1. Auflage 2010

192 Seiten; 2010; 19,80 Euro

ISBN 978-3-86980-070-7; Art-Nr.: 848

Wie Führungskräfte, die ihr verborgenes Potenzial entfalten

Unternehmen ohne Saft. Nach anerkannten Studien gehen zurzeit zum Beispiel in Deutschland weniger als 20 Prozent der Mitarbeitenden mit einer hohen emotionalen Bindung zur Arbeit. Das Resultat: Die Seele von Unternehmen flüchtet in die Freizeit; die Wettbewerbsnachteile kosten Milliarden.

Leader mit Kraft. Die Wirtschaft braucht für eine nachhaltige Wertschöpfung mehr Leader mit Kraft anstelle von Managern mit Macht. Gefordert sind Führungspersönlichkeiten, die bei sich und anderen verborgenes Potenzial freilegen und eine Zukunft schaffen, welche die Mitwirkenden emotional bewegt, deren Produktivität steigert und ihre Zielgruppen begeistert.

- Ein Kompass für die Sinnfindung und Neuausrichtung von innen
- Ein umfassendes Leitbild für den persönlichen Weg des Leaders
- Mit LEX Leaders Excellence® Potenzial-Analyse
- Mit sieben Gesetzmäßigkeiten für Leadership

„Heinz Kaegi hat uns auf dem Weg von einer sehr guten zu einer Spitzenfirma begleitet. Aus unseren Einzelkämpfern wurden erfolgreiche Teams. Unsere Mitarbeiter sind glücklich, bei uns zu arbeiten. So wie Heinz Kaegi die sieben Stufen zum Erfolg lebt, haben wir sie erlebt und werden dies auch in Zukunft gemeinsam mit ihm tun.“ **PETER PARANDUN, VR-Präsident und CEO, Electrolux AG**

„Ein umfassendes Konzept für langfristig orientierte Unternehmen und Führungskräfte, die den Weg des Leaders in sich entdecken und zielorientiert umsetzen wollen.“ **GUIDO EGLI, CEO, Mövenpick-Holding**