



# Das ist Kunst: Kunden begeistern und intelligent verkaufen.

## Verkaufen heißt Überzeugen

Ansätze, die Wirkung zeigen

## mmc-Radar

Top-Management-Themen  
der kommenden Monate

## Strategie-Umsetzung

Ein Engpass? Es gibt für jeden  
Engpass eine Lösung

# Das ist Kunst: Kunden begeistern und intelligent verkaufen.

## Anregungen für Entscheider im Vertrieb

### Von hungrigen Tigern, Sternen und weißen Elefanten

1

Vertrauensbasierte Führung und konsequente Entwicklung einer Vertriebsorganisation erscheinen oft schwieriger als sie sind. Wer eine Matrix über die Vertriebsleistung, im Vergleich zur Beschäftigungszeit, für die Mitglieder einer Vertriebsmannschaft erstellt, wird entdecken: In Ihrem Portfolio gibt es Tiger, Stars und weiße Elefanten.

**Die Tiger** – kurz dabei, aber schon enorm stark.

**Die Stars** – voll etabliert und dauerhaft leistungsfähig.

**Die weißen Elefanten** – lange dabei, große Erfahrung, geringe Performance.

Die künstlerische Aufgabe: Keinen Tigerkäfig oder Elefantenfriedhof zu produzieren! Also die Vertriebsorganisation weiter entwickeln, so dass Tiger zu Stars werden, weiße Elefanten reaktiviert und zu Multiplikatoren ihrer Erfahrungen werden.

### Stellenbeschreibung vs. Selbstorganisation im Vertriebsteam

2

Der klassische Fall: Ein Unternehmensteil wird aus einem Konzern herausgelöst und ist plötzlich ein Mittelstandsunternehmen. Bisher waren Vertriebsprozesse scheinbar detailliert geregelt und umfassend IT-unterstützt. Als unmittelbare Leitlinien für Kundenbearbeitung und Umsatzziele dienten die Planvorgaben.

Nun stehen Vertriebsleiter und Vertriebsteam vor der Herausforderung, sich neu zu organisieren. Das bedeutet häufig: Stellenbeschreibungen neu erstellen oder anpassen. Aber ist das richtig? Sollen wir nicht – jetzt aus den „Konzernfesseln“ einmal befreit – die Chance zu mehr Agilität und zu besserer Kundenorientierung nutzen?

Selbstorganisation im Team: Wäre das nicht der geeignete Weg zum häufig geforderten „Unternehmer im Unternehmen“? Wäre das Vertriebsteam vor Ort nicht besser in der Lage, sein impliziertes Wissen über das, was der Kunde wirklich braucht, gezielter einzusetzen? Würde die damit verbundene höhere Eigenverantwortlichkeit zugleich auch bessere Motivation im Vertrieb mit sich bringen?

Doch Vorsicht: Die Anforderungen sind nicht gering. Selbstorganisation im Team erfordert von jedem Teammitglied: Eigenständig denken, eigeninitiativ handeln und Verantwortung übernehmen. Leider keine Selbstverständlichkeit. Dies setzt voraus, dass die Vertriebsmitarbeiter einander vertrauen, ehrgeizig sind und kein Mittelmaß tolerieren.

Andererseits hat traditionelles Führungsverhalten mit klaren Anweisungen und Kontrollen auch Vorteile: Eindeutigkeit, Sicherheit und Berechenbarkeit. Bei einer erfolgreichen Ausrichtung der Vertriebsorganisation geht es also darum, den richtigen Weg – passend zum Unternehmen – zu finden. Dazu dienen saubere Analysen, was an Veränderung der Vertriebskultur möglich ist.

## Customer Service Support – verschlanken oder ausbauen?

### 3

Der Kunde klagt: „Meine technische Anlage funktioniert nicht und ich weiß nicht, wer das Problem wie lösen kann.“ Oder: „Die Unterstützung, die ich derzeit vom Kundendienst bekomme, reicht mir nicht. Ich brauche einen neuen Partner.“ Oder: „Ich würde gerne auf eine neue Produktgeneration umsteigen, aber kann mein Servicepartner mithalten?“ Jedes dieser Szenarien erfordert unser grundlegendes Verständnis über die Erwartungen und Bedürfnisse unserer Kunden in Bezug auf After-Sales-Services. Insbesondere dann, wenn es um technologisch anspruchsvolle Produkte oder Anlagen geht.

Folgender Ansatz hat sich bewährt, wenn es um die Ausgestaltung des Kundendienstes geht:

#### 1. Analyse des aktuellen Marktumfeldes für Kundendienst-Services

- *Bedarfsanalyse: Welchen Service-Bedarf haben die Kunden?*
- *Wettbewerbsanalyse: Welche Angebote werden von Kunden genutzt?*

#### 2. Beschreibung der Best-Practices-Leistungen, differenziert nach

- *Vor-Ort-Verfügbarkeit für regelmäßige, geplante Routine-Wartungen*
- *First Level Support – das heißt: 7/24/365 für Trouble shooting und Quick Fixes*
- *Second Level Support für komplexe Funktionsstörungen auch vor Ort*
- *Kundenberatung (Customer Support, Call Center, Chat Rooms, Foren, Wissens-Datenbanken)*
- *Verfügbarkeit von Ersatzteilen und Austauschkomponenten*
- *Lieferzeiten.*

#### 3. Strategiewahl auf Basis gründlicher Analysen und sorgfältiger Bewertungen

- *Ausbau des eigenen Service-Netzwerkes oder*
- *Exklusive Partnerschaft mit einem existierenden Service Provider oder*
- *Einbindung in eine Gruppe von existierenden Service Providern.*

#### 4. Konkretisierung der strategischen Schritte

- *Planung der Meilensteine, der Key Performance- Indikatoren und die Umsetzung von Leistungsanreizen.*

Ultimative Zielsetzung: Kunden werden durch bestmöglichen Service und After-Sales-Unterstützung zu zufriedenen und treuen Bestandskunden mit hoher Wiederkaufsbereitschaft.



## Auf internationalen Märkten ist alles anders

### 4

Wieso betreiben die einen Unternehmen ihr internationales Geschäft erfolgreicher als andere? Fallstudien legen nahe, dass es auf die richtige Mischung von unternehmerischer Intuition und strategischer Systematik ankommt.

Die strategische Systematik besteht aus acht Schritten:

#### 1. Festlegung der Weltmarktregion

*Wo ist der beste Fit von eigenem Angebot und globaler Nachfrage?*

#### 2. Auswahl eines Ziellandes

*Welches Land wäre das beste Sprungbrett für weitere Internationalisierung aufgrund von Sprache, Kultur, Rahmenbedingungen und regionaler Nähe?*

#### 3. Entwicklung eines Kontaktnetzwerkes in dem Zielland

*Fokussiert auf besten Zugang zum geeigneten Vertriebskanal.*

#### 4. Markteintrittsstrategie für das Zielland

*Welche Zielkunden, welche Vertriebskanäle, welches Produkt- und Leistungsangebot, welche Partnerschaften, welche Preisstrategie, ...?*

#### 5. Startpunkt in einer Teilregion

**(Vertriebskanal, Kundengruppe, Kernangebot)**

*Dabei wichtig: Geeignete Ressourcen vor Ort, ausreichende Ressourcen aus der Muttergesellschaft, effektive Vernetzung.*

#### 6. Ausweitung auf weitere Teilregionen

**(weiterer Vertriebskanal, Kundengruppe, Angebotspalette)**

*Dabei wichtig: Auf Balance zwischen den Wachstumstreibern und beherrschbare Komplexität achten.*

#### 7. Nationaler Rollout und Ausbau der eigenen Marktposition.

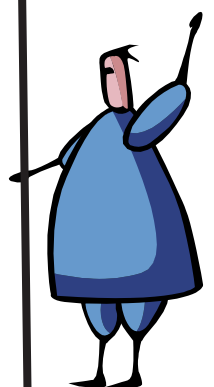
*Dabei kontinuierlich Wachstums- und Effizienzpotentiale erschließen.*

#### 8. Weitere Zielländer

*Dabei wichtig: Ausgewogener Ansatz Schritt für Schritt*

Für die detaillierte Entwicklung und operative Umsetzung gibt es ein praktikables Modell: Den „International Sales Accelerator“, dessen Anwendung die mmc AG auf Ihre spezifische Unternehmenssituation zuschneiden kann.

KUNDENORIENTIERUNG



## Top-Management-Themen der kommenden Monate

### Die sich selbst führende Organisation: Ideal oder Fiktion?

Es gibt Unternehmen, die – häufig noch initiiert von ihren Gründern – dem Ideal einer sich selbst führenden Organisation sehr nahe kommen. Zu den Prinzipien einer sich selbst führenden Organisation gehören unter anderem: Ein an Kundennutzen orientiertes Leitbild, sich selbst organisierende Teams, Verzicht auf Stellenbeschreibungen, dezentrale Entscheidungen, Verneinung von Hierarchie, offene Räume, Verzicht auf Statussymbole, einfache Pläne, schnelle Lösungen, Spontaneität, Flexibilität und Agilität.

Als Beispiele werden häufig Unternehmen sowohl aus der Internet-Economy als auch aus Old-Economy wie Handel, Produktion und Dienstleistung genannt.

Aber wie gesagt: Die Unternehmenskultur wurde vielfach von den Gründern gesät und dann von den Mitarbeitern weiter gepflegt.

Es gibt aber auch die Unternehmen mit einer eher traditionellen Organisation mit Hierarchien und Stellenbeschreibungen. Dort werden zentrale Vorgaben von „oben“ initiiert, vorgegeben oder gar diktiert. Diese Unternehmen bilden in der Realität den größten Teil unserer Wirtschaft. Wie sollen Führungskräfte, die eine solche Organisation „geerbt“ haben, damit umgehen? Gibt es einen „Sweetspot“ zwischen Ideal und bestehender Praxis? Wie kann der Veränderungsprozess gelingen, ohne dass die geplanten Vorhaben scheitern?

### Unternehmens- und Vertrauenskultur in der digitalen Wirtschaft

Wenn wir heute Begriffe wie „Digitalisierung“, „Digitalökonomie“, „Digital Enterprise“, „Enterprise 2.0“, „Industrie 4.0“ und andere verwenden, sprechen wir gleichzeitig massive Veränderungen darüber an, wie wir in Zukunft unsere Zusammenarbeit und die arbeitsteiligen Prozesse organisieren werden.

In diesem Kontext wird regelmäßig angemerkt: „Man muss die Menschen mitnehmen“. Dabei ist es wichtig zu verstehen, worauf die Erwartungen und die Ängste, die Reserviertheit und das Misstrauen der Betroffenen fußen. Die Unternehmensleitung muss glaubhaft vermitteln können, dass sie Digitalisierung nicht ohne die Mitarbeiter

und schon gar nicht gegen sie einsetzen will. Denn ohne das Wissen und das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter wird es nicht gelingen.

Wie lässt sich der Dialog mit den Betroffenen im eigenen Unternehmen sichern? Um praxistaugliche Strategien und Ansätze für den Aufbau einer „Vertrauenskultur 4.0“ zu entwickeln, bedarf es einer umfassenden Interaktion mit den Mitarbeitern. Im Fokus: Wie werden die vertrauensbildenden und entfremdenden Faktoren der Digitalisierung von den Mitarbeitern bewertet und wie reagieren sie auf unterschiedliche Szenarien für ein digitales Zeitalter?

## Strategieumsetzung – ein Engpass? Dafür gibt es Lösungen:

Die Partner der mmc AG unterstützen Sie und ihre Teams in unterschiedlicher Weise. Die folgenden Case Studies illustrieren, in welcher Rolle wir jeweils mit unseren Mandanten zusammen arbeiten:

### Strategieberater

Für einen Hersteller von Haushaltsprodukten wird gemeinsam mit dem Leitungskreis eine Wachstumsstrategie entwickelt. Neben Maßnahmen für organisches Wachstum wird auch die Kooperation mit einem internationalen Hersteller von Produkten aus angrenzenden Marktsegmenten angestrebt. Der mmc-Berater begleitet beide Unternehmen bei der Umsetzung der Kooperations-Partnerschaft.

### Moderator

Die ehemals starke Position eines Elektronik-Herstellers bei europäischen B2B-Kunden wird durch Low-Cost-Anbieter aus dem asiatischen Raum gefährdet. Im Rahmen eines moderierten Strategie-Prozesses wird eine Internationalisierungs-Strategie erarbeitet. In der Umsetzung werden eine Partnerschaft mit einem asiatischen Low-Cost-Anbieter und damit der Zugang zu OEM-Kunden in China erschlossen.

### Mediator

Im Zuge des Generationswechsels in einem Familienunternehmen der Verlagsbranche kommt es zu Konflikten zwischen den Gesellschaftern. In einem mediations-analogen Verfahren werden zwischen den Parteien Vereinbarungen entwickelt, um die Beziehungen innerhalb des Unternehmens, zwischen den Familienstämmen und zwischen den Gesellschaftern neu zu regeln. Die neue „Verfassung“ bewährt sich.

### Projektmanager

Ein Konsumgüter-Hersteller mit einer bekannten Marke will sein Private-Label-Geschäft verkaufen. Das Projekt beginnt mit der Herauslösung des Private-Label-Geschäfts aus dem Stammhaus. Produktions- und Logistikströme sowie Vertriebsstrategie und -Prozesse werden neu ausgerichtet. mmc AG unterstützt den Mandanten bei der Ansprache von Investoren sowie im gesamten Verkaufsprozess.

### Businesscoach

Der neue Geschäftsführer eines Möbelherstellers steht vor der Aufgabe, die Produktion umzustrukturieren. Kapazitätserweiterungen gehen mit Schließungen von bestimmten Fertigungslinien einher. Die Folge: Negative Spannungen auf allen Ebenen beeinträchtigen das Vertrauensklima. Der Partner der mmc AG begleitet die Geschäftsleitung bei Kommunikation und Umsetzung der eingeschlagenen Strategie.

### Interim-Manager

Das Führungsteam eines Bauzulieferers erarbeitet mit Unterstützung durch die mmc AG ein neues Strategie-Konzept. Nach einem Wechsel in der Geschäftsleitung wird der mmc-Partner gebeten, die CEO-Position interimistisch einzunehmen. In dieser Zeit wird ein neuer Geschäftsbereich „Systemgeschäft“ eingeführt. Ein Nachfolger für die CEO-Position wird an Bord genommen.

Wenn Sie unser mmc Magazin weitergeleitet bekommen, können Sie sich gerne direkt anmelden bei: [info@mmc.ag](mailto:info@mmc.ag). Sie möchten keine Ausgabe mehr erhalten, klicken Sie hier: [Abbestellen](#).



mmc AG  
Schlichterstraße 18  
65185 Wiesbaden  
DEUTSCHLAND

Telefon +49 611 36 009 0

Vorstand:  
Michael Mollenhauer  
Thomas Ring

USt.-Id.Nr. DE221305271  
Registergericht Wiesbaden  
HRB 13419

[www.mmc.ag](http://www.mmc.ag)