

Portrait aus der Praxis des Interim Managements

Restrukturierung Vertrieb Life Science-Industrie



Vertrieb ist ein Dauerbrenner, sei es nun in Zeiten des Umbruchs oder auch in vermeintlich stabilen Unternehmensphasen. Insbesondere in Branchen, die sich traditionell durch stabile und hohe EBITDA-Margen auszeichnen, ist die Bereitschaft sich ständig dem Marktdruck zu stellen eher gering ausgeprägt. Behaglichkeit macht sich breit. Wie restrukturiert man solch einen Vertrieb, wie schafft man den Turnaround, wenn es nicht die blanke Existenzangst ist, die Mensch und Unternehmen treibt?

Lesen Sie einen Erfahrungsbericht...

Fallstudie

Im vorliegenden Fall wurde ein Unternehmen der Medizintechnikbranche über einen Zeitraum von 24 Monaten aktiv als Leiter der Absatzorganisation und Mitglied der Geschäftsleitung begleitet. Das Unternehmen war nationaler und internationaler Marktführer bekannt und zeichnete sich durchweg den Goldstandard repräsentierende Produkte aus, die jedoch nach und nach zu Commodities wurden. Man ruhte sich auf den Erfolgen der Vergangenheit aus, lebte von einer traditionell bemerkenswert hohen Marge aus. Die Bereitschaft zur Veränderung war gering, auch wenn Management und Mitarbeiter die Geier der Konkurrenz bereits über dem uninnovativen, erschlafften Unternehmenskörper zu kreisen begonnen hatten. Erste Preiserosionen kündigten den Wind der Veränderung an.

Es galt also primär die Kultur zu ändern, in der Folge die Schlacht um die Preise wieder zu gewinnen. In einer solchen Unternehmensphase gilt es zuerst das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Das hierfür relevante Mittel der Wahl ist das der „Führung von vorne“. Ein Verkaufsleiter muss hier den Mitarbeitern zeigen, dass er vertrackte Angebotssituationen zu lösen imstande ist. Eine hochvolumige Projektausschreibung ergab zu Beginn des Projekts die notwendige Gelegenheit, der Elfmeter konnte verwandelt werden. Dabei wurde zugleich erstmalig ein selling centre-Teamverkaufsansatz genutzt. Die Mitarbeiter wurden neugierig und wandten sich dem „Neuen“ zu.

In margenreichen Verkaufsumfeldern reicht die Betrachtung des Vertriebs über die Schlüsselkennzahl „Umsatz“. Verfallen die Preise rückt der Deckungsbeitrag in die Mitte der Betrachtung. Daher wurde das Berichtswesen auf EBIT-Margen umgestellt. Zugleich wurde konsequent auf Kundenzentrierung geachtet, indem in allen relevanten Verkaufsprojekten den Steuergrößen „Umsatz“ und „EBIT“ die Messzahl „messbarer Beitrag zur Kundenwertschöpfung“ gegenübergestellt wurde. Dies zwang die Mitarbeiter sich mit den Prozessen der Wertschöpfung des Kunden verstärkt auseinanderzusetzen.

Mit die größte Wirkung erzielte jedoch eine Maßnahme, die auf die Unternehmenskultur einzahlte. Mensch und Unternehmen waren eingefroren in ihrem Korsett jahrelangen Erfolgs. Es galt das Unternehmen zu entkorsettieren, zu befreien, den Geist der Mitarbeiter in die Kreativität zu führen. Dies gelingt wirkungsreich durch einen konsequenten Spielregelabbau. Spielregeln, die Geist und Unternehmen einfrieren, sorgen dafür, dass die für den Kunden notwendige Lösungen nicht erarbeitet werden und somit Umsatz und Rendite ausbleiben. Phantasielosigkeit wird von Kunden nicht selten gnadenlos abgestreift, so die hungrige Konkurrenz sich, die Marktchancen nutzen, ziergerichtet auf den Kunden und seine Bedürfnisse zubewegt.

Schlüsselinstrumente

- Veränderung der Steuergrößen; EBIT statt Umsatz
- Veränderung der Unternehmenssprache; Verben statt Nomen
- Spielregelabbau; Spielregeln, die nicht dem Kunden dienten, wurden abgeschafft

Zur Person

Dr. Bodo Antonic ist seit über 15 Jahren interimistisch als Marketing- und Vertriebsdirektor in nationalen und internationalen Unternehmungen der Life Science-Industrie tätig, Autor und Mitautor mehrerer Fachbücher und Lehrbeauftragter. Sein Steckenpferd ist die aktive Begleitung von Unternehmen in bewegten Zeiten und die Restrukturierung von Unternehmen ohne wirtschaftliche Not.