



## REFERENZPROJEKT 1

» Leadership is about how we shape futures that we truly desire, as opposed to try as best we can to cope with circumstances we believe are beyond our control.«

Peter Senge, Massachusetts Institute of Technology

# STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG

leading and navigating the new | das managementsystem

## 30 MILLIONEN EURO NEUUMSATZ BEI BESTANDSKUNDEN? KEIN PROBLEM!

### DIE AUSGANGSSITUATION

---

Ein sehr erfolgreiches und in seiner Branche marktführendes Dienstleistungsunternehmen stand vor folgender Situation: Aufgrund seines hohen Leistungsniveaus und der guten Vertriebsarbeit seines Sales-Teams besaß dieses Unternehmen bereits 80% der Marktanteile seiner Branche.

Durchgeführte Marktuntersuchungen hatten ergeben, dass 10% des restlichen Marktes für dieses Unternehmen uninteressant waren, da diese Marktanteile an keine speziellen Leistungen gebunden waren und damit im Wesentlichen nur über einen Preiskampf mit Wettbewerbern zu akquirieren waren.

Diese Untersuchungen hatten zudem gezeigt, dass interessantes Potenzial (ca. 10%) vor allem noch bei den Bestandskunden vorhanden war. Dieses Potential setzte sich aus verschiedenen Faktoren zusammen. Zum einen war unser Kunde bei den meisten seiner Kunden nicht der einzige Lieferant für seine speziellen Dienstleistungen. Zum anderen hatte eine breit gefächerte Untersuchung des Vertriebscontrollings intern gezeigt, dass sehr viele Kunden aufgrund historisch gewachsener Verhältnisse, zum Teil alarmierend niedrige und längst nicht mehr aktuelle, ihre gegenwärtige Nachfragestruktur abbildende Preisstrukturen hatten.

Vor allem dieser letzte Faktor sorgte in der Organisation für große Unruhe, ja sogar für großen Ärger. Operations warf dem Vertrieb vor, Dienstleistungen zu Preisen zu verkaufen, die in vielen Fällen nicht einmal die Produktionskosten deckten, die schon im DB 1 viel zu niedrig waren.

Das war natürlich eine sehr vereinfachte Sichtweise. Die extrem komplexen und sehr auf den Bedarf der Kunden erbrachten Dienstleistungen erforderten komplexe Kalkulationen. Außerdem war das Unternehmen in den letzten 10 Jahren überdurchschnittlich gewachsen. Das hatte dazu geführt, dass in vielen Fällen Preissituationen entstanden waren, die in manchen Fällen deutlich unter und in anderen deutlich über dem üblichen Marktpreis lagen. Über die Jahre hatte man einfach etwas den Überblick verloren. Das sollte jetzt korrigiert werden.

### DIE HERAUSFORDERUNG

---

Das Management stand nun vor folgender Aufgabe: zum einen musste man erhebliche Preiserhöhungen bei den meisten Bestandskunden durchsetzen. Zum anderen musste das restliche Marktpotenzial bei den Bestandskunden versucht werden, auszuschöpfen.

Die Preiserhöhungen machten zudem notwendig, dass Vertrieb, Operations und Controlling sehr eng zusammen arbeiteten, um überhaupt die korrekte Preisstruktur für jeden einzelnen Kunden herauszufinden. Das stellte eine Herausforderung dar, denn diese Geschäftseinheiten kommunizierten traditionell nicht oder sehr schlecht miteinander, was übrigens auch einer der Faktoren war, die zu der „merkwürdigen“ Preisgestaltung geführt hatten. Jede Abteilung hatte außerdem erhebliche Vorbehalte und Vorurteile gegenüber den anderen Abteilungen.

## projektbeispiel

---

**UNSER AUFTRAG**

---

Unser Kunde formulierte folgenden Auftrag an uns:

1. Finden Sie mit der gegenwärtigen Vertriebsmannschaft eine Strategie, um die neuen, meist stark erhöhten Preise, bei den Kunden durchzusetzen, ohne dabei Geschäft oder Kunden zu verlieren.
2. Entwickeln Sie für unsere 40 Top-Accounts komplett neue Pricing-Strategien, die so eng wie möglich an die gegenwärtige Produktionsweise und standardmäßige Nutzung unserer Produktionskapazitäten angelehnt ist. Operations muss mit dazu, um diese Preis-Leistungs-Annäherung sinnvoll durchzuführen.
3. Coachen Sie das Top-Management punktuell, wo nötig.

---

**DIE LÖSUNG**

---

Nach den ersten Stakeholder-Interviews nahmen wir eine kaum vorhandene Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit innerhalb der Abteilungen und zwischen Vertrieb, Controlling, Operations und Customer Service wahr. Das Arbeitsklima war geprägt von Vorurteilen, manchmal Dienst nach Vorschrift und unproduktiven Abgrenzungen („Wir gegen sie.“). Solange diese emotionalen Hindernisse und tradierten Glaubensmuster nicht beseitigt waren, würde es keinen Sinn machen, Sachthemen anzugehen. Das ist eine immer wieder bestätigte Erfahrung aus der Prozessbegleitung.

Dann wollten wir uns mit dem Konzept „Rentabilität“ in der Wahrnehmung der Vertriebsmitarbeiter zuwenden. Nur die wenigsten Vertriebsmitarbeiter hatten wirklich manageriale Kompetenzen und konnten ihre Aktionen so planen und umsetzen, dass sie auch betriebswirtschaftlich erfolgreich waren. Die neue Devise lautete: *Schluss mit dem Märchen von vermeintlichen Synergien; jedes einzelne Geschäft muss sich rechnen.*

Mit den Methodiken und Instrumenten von **leading and navigating the new** führten wir drei Workshops, mehrere Trainings, Einzelcoachings und 3 Leadership-Tanks durch. Das Top-Management erarbeitete in diesen Tanks komplett neue Kommunikationsstrukturen, Kooperationsweisen und Lernumfelder für das gesamte Unternehmen.

---

**ERGEBNIS 1**

---

Am Ende des Geschäftsjahres hatte sich vieles verändert. Das Management hatte eine neue Meeting-Kultur etablieren können. Meetings fanden jetzt unter den Prinzipien der Wertschätzung, Nicht-Linearität, Kreativität, Effektivität und Ergebnisorientierung statt. Dadurch entstand mehr innere Ausrichtung und vor allem gleiche Ausrichtung auf die Ziele und die Wege dorthin.

Zwischen den Abteilungen hatte sich ein ‚Kooperationsmodus‘ etabliert, der sich auch in einer veränderten Organisation wieder fand (Organisationstechnologie des Double-Linkings). Dadurch wurde das Wissen jedes Einzelnen optimal genutzt und zum ersten Mal konnten tatsächlich Wissenssynergien gebildet werden. Und das in einem freundlichen, angenehmen Umfeld.

Außerdem entstanden dadurch extrem kurze Reaktionszeiten auf bestimmte Marktherausforderungen.

## projektbeispiel

Die Lernumfelder, die anfangs eingerichtet worden waren, um den gesamten Prozess zu unterstützen, wurden danach übernommen und fest etabliert. Denn man hatte gesehen, dass diese Reflexionsformen einen hohen Return hatten; auch einen Return on Business.

---

**ERGEBNIS 2**

---

Unser Kunde konnte eine Umsatzsteigerung von € 30 Mio. alleine durch die mehrdimensionale Strategie zu Preisanpassungsmaßnahmen bei seinen Bestandskunden verbuchen. (Zum Vergleich: Das Geschäftsvolumen des vorherigen Jahres waren € 420 Mio. gewesen. Unsere Aktivität hatte eine Rentabilitätssteigerung von durchschnittlich ca. 18% gebracht.) Außerdem gab es in der Folge dieses Strategie- und Trainingsprojektes einen Neukundenumsatz von ca. € 20 Mio. on top.

**Thetis-Akademie** training | coaching | consulting

<fon> +49 7557 929 77 80

<mail to> [Dr. Jasmin Hanfschuh, jh@thetis-akademie.de](mailto:Dr. Jasmin Hanfschuh, jh@thetis-akademie.de)

<web> [www.thetis-akademie.de](http://www.thetis-akademie.de)