

Neuausrichtung des Vertriebs nach einem Merger (Medizintechnik)

Ein Unternehmen für digitale medizintechnische Produkte mit ca. € 20 Mio. Jahresumsatz und 250 Mitarbeitern aus NRW hatte Umsatzprobleme. Das Unternehmen wurde schließlich von einer großen Industriegruppe übernommen. Das übernehmende Unternehmen engagierte den Interim-Manager, um den Vertrieb der Neuerwerbung neu auszurichten.

Analyse: Außendienst ohne klare Strategie und inhaltlich wie personell unterbesetzt

Der Interim Manager identifizierte in seiner Analyse zahlreiche Schwachstellen im Vertrieb des Medizintechnik-Unternehmens. Entscheidend für die mangelnde Durchschlagskraft der Vertriebsorganisation waren vor allem zwei Aspekte: Die Vertriebsstrategie war erratisch und wurde immer wieder verändert. Zudem war die Vertriebsorganisation in Außen- und Innendienst inhaltlich wie personell nur sehr schwach aufgestellt. Hier setzte der Interim Manager den Hebel an.

Neue Vertriebsstrategie und Kommunikationskultur entwickelt

Der erste Schritt des Interim Managers bestand darin, im Austausch mit der neuen Geschäftsführung eine belastbare Strategie zu erarbeiten. Diese Strategie sieht nunmehr vor, dass die Verkaufsgebiete in Deutschland neu strukturiert werden, im Ausland generell auf eine Partnerstrategie gesetzt wird und jeweils 3 bis 5 Ländergruppen von Regional Sales Managern betreut werden. Für Österreich und die Schweiz wurde ein Key Account Management vorgesehen, da dort eine hohe Dichte an Partnern und Endkunden zu betreuen ist.

Zahlreiche Formate für den Austausch verbessern Kommunikation entscheidend

Vor der Umsetzung der Strategie war noch eine Herausforderung zu bewältigen. Um den Projekterfolg nicht von vornherein zu gefährden, galt es, die interne Kommunikationskultur des Unternehmens zu verbessern. Diese Herausforderung löste der Interim, indem er formelle und informelle Kommunikationsplattformen schuf: Nunmehr können sich die Mitarbeiter in kleinen Gruppen bei virtuellen Stammtischen, Face-to-Face-Meetings (physisch und virtuell) und Kaffeepausen mit Matchmaking-Funktion sowie in Break-out-Rooms austauschen. Intranet Seiten gewährleisten den gezielten Abruf spezieller Informationen. Für die Moderation dieser Formate fand der Interim Manager gemeinsam mit der Vertriebsleitung Moderatoren aus dem Team. Die Online-Foren werden durch die Marketingabteilung gepflegt. Regelmäßige Feedback-Schleifen stellen sicher, dass das Kommunikationskonzept stetig weiterentwickelt und optimiert wird und ein adäquates Engagement sichergestellt ist.

Vertriebseinheiten neu zugeschnitten und Vertriebsteam verstärkt

Mit neuer Strategie und neuer Kommunikationskultur war die Basis für die operative Neuausrichtung gelegt. Gemeinsam mit den Führungskräften im Vertrieb analysierte der Interim Manager zunächst den deutschsprachigen Markt nach Kundenstruktur und Potenzial. Bislang waren sehr erfolgversprechende Kunden nur unzureichend vom Vertrieb unterstützt worden. Das lag allerdings nicht ausschließlich an den Vertriebskräften. Vielmehr waren die Vertriebsbereiche zu groß. Also verkleinerte der Interim Manager die Bezirke. Zudem legte er mit den Vertriebskräften verbindliche Besuchspläne fest. Zudem überzeugte der Interim Manager die Geschäftsleitung davon, neue Mitarbeiter einzustellen und so eine regelmäßige und durchgehende Betreuung der Bestands- und Potenzialkunden sicherzustellen.

Für Österreich und die Schweiz entwickelte der Interim Manager ein Key Account Management. Im internationalen Bereich besucht er alle Kunden regelmäßig und reaktivierte inaktive Kunden. Er

akquirierte zudem neue Distributionspartner und direkte Kunden. Außerdem entwickelte er für Messen ein System, das die stringente Nachverfolgung der Leads sicherstellte.

Backoffice zu einem effizienten Unterstützer der Vertriebsteams entwickelt

Ohne Unterstützung aus dem Backoffice steht auch das beste Vertriebsteam auf verlorenem Posten. Deshalb entwickelte der Interim Manager das Backoffice zu einem effizienten Unterstützer der Vertriebsteams. Zunächst wurde die Personaldecke aufgestockt. Durch interne Umbesetzungen konnten dabei Neueinstellungen umgangen werden. Zudem sorgte der Experte dafür, dass Prozesse optimiert und digitalisiert wurden. Zudem eliminierte er bürokratische und administrative Hürden.

Ein Beispiel: Kunden mussten häufig lange auf konkrete Angebote warten. Bei Ausschreibungen wurden Stichtage überschritten. Das hatte vor allem zwei Gründe: Dem Vertrieb fehlt häufig der notwendige Entscheidungsspielraum. Zudem mangelte es an Leitfäden und Checklisten. Daher wurde auf Anregung des Interim Managers ein Online-Tool entwickelt, mit dem der Vertrieb Angebote selbst in Minuten vor Ort erstellen kann. Durch diesen Online-Konfigurator reduzierten sich Wartezeiten von mehreren Wochen auf null.

Neuausrichtung bringt Umsatzrekorde in zahlreichen Märkten

Nach 25 Monaten konnte der Interim Manager das Mandat erfolgreich abschließen. Gemeinsam mit dem Vertriebsteam hatte er das bröckelnde Vertrauen des Marktes wieder aufbauen können. Auch im Vertriebsteam selbst hatte sich die Stimmung gedreht: Key Accounter, die kurz vor der Kündigung standen, bilden nun Säulen eines erfolgreichen Außenteams.

In den Österreich, Schweden, Norwegen und Russland erzielte das Unternehmen neue Umsatzrekorde. In Portugal, UK, der Schweiz, den Niederlanden, Saudi-Arabien, Bahrain, Qatar, Singapur und Australien hat sich der Jahresumsatz verdoppelt. In Summe führten die Erfolge dazu, dass die Gruppe früher als geplant den Börsengang antreten kann.