



# Denkanstöße

+ OKTOBER 2024

# Sales- Excellence

*Ein ganzheitlicher Ansatz zur Vertriebsoptimierung*

Bereits Mitte der 80er Jahre und vor allem in den 90er Jahren wurden erste Ansätze entwickelt, mit den damals gerade entstehenden EDV-technischen Möglichkeiten Vertriebsorganisationen zu professionalisieren. Im Vordergrund stand dabei zunächst die Gewinnung, Anreicherung und Speicherung von Kundendaten, um die gewonnene Informationsbasis für eine gezieltere Ausrichtung von Kundenbetreuungs-Aktivitäten zu nutzen.

In der weiteren Entwicklung rückte, ergänzend zu diesem rein datenbasierten Ansatz mit Hilfe eines immer breiter werdenden Angebotes entsprechender Software-Lösungen, zunehmend die Optimierung von Vertriebsprozessen in den Vordergrund.

Je nach Vertriebsphilosophie, Branchengegebenheiten

und weiteren Einflussfaktoren bis hin zur Investitionsbereitschaft in entsprechende Software entwickelten sich dann die entsprechenden Lösungsansätze unter Begriffen wie „Computer-Aided-Selling (CAS)“, Customer-Relationship-Management (CRM) oder auch einfach „Vertriebssteuerung“ in eine unübersehbare Vielfalt.

Ein gemeinsamer Nenner dieser Lösungsansätze war dabei in dem Bestreben zu finden, über verbessertes Informationsmanagement und einer Vereinheitlichung von Vertriebsprozessen die Professionalisierung von Vertriebsorganisationen zu erreichen.

Die Auslotung von Möglichkeiten, die eigene Vertriebsorganisation zu professionalisieren, ist heute wieder so aktuell wie selten zuvor. Neue Möglichkeiten z. B. über

# Editorial



Sehr geehrte Damen und Herren,

die Bau- und Bauzulieferindustrie befindet sich in unruhigen Zeiten und vor schwerwiegenden Veränderungen. Daher befasst sich unsere heutige Ausgabe der Denkanstöße mit zwei aktuellen Herausforderungen. Zum einen beschreibt unser Senior Berater Roland Villmow die Anforderungen an ein modernes Vergütungssystem, das den Herausforderungen durch eine neue Generation von Mitarbeitern und dem War for Talents begegnet. Zum anderen beschreibt unser Gastautor Herr Holger Thrun die Grundzüge einer modernen, effizienten Supply Chain, die den Herausforderungen in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt (VUCA) digital begegnet.

Seit nunmehr 20 Jahren haben wir mit der Zimmerschied & Kollegen Personalberatung zusammen mit unseren Kunden alle Herausforderungen gemeistert. Rückblickend lässt sich sagen, dass sich auch die Bau- und Bauzulieferindustrie in einer sich wandelnden Welt stetig transformiert hat. Als Branche tragen wir in vielerlei Hinsicht zum Wohlstand der Gesellschaft bei. Zum Beispiel erfüllen wir durch den Bau von Wohnungen Grundbedürfnisse des Menschen und durch den Bau von Infrastruktur ermöglichen wir den Transport von Waren. So sind wir ein Teil der wirtschaftlichen Entwicklung unserer Gesellschaft. Aber auch wir müssen uns den Anforderungen an Nachhaltigkeit und Umweltschutz anpassen. Ich freue mich über den runden Geburtstag eines Unternehmens, das auf dem Ansatz einer Effizienzsteigerung in der Direktansprache gegründet wurde. Im Laufe der Zeit haben auch wir uns weiterentwickelt, indem wir uns im klassischen Executive Search etabliert und eignungsdiagnostische sowie digitale Methoden eingeführt haben.

Doch unsere oberste Zielsetzung hat sich im Laufe der Zeit nicht geändert: eine vertrauensvolle und langjährige Geschäftsbeziehung zu unseren Kunden. Nach wie vor setzen wir auf Professionalität sowie Wertschätzung in der Zusammenarbeit. Ihre Zimmerschied & Kollegen Personalberatung ist Ihr verlässlicher Partner in einer volatilen Welt. Lassen Sie uns auch in Zukunft gemeinsam an den an uns gestellten Herausforderungen arbeiten!

Herzlichst, Ralf Zimmerschied

den Einsatz Künstlicher Intelligenz, aber auch die Notwendigkeit einer systematischen Optimierung von Vertriebsorganisationen in schwieriger werdenden Märkten rücken dieses Thema bei vielen Unternehmen wieder in den Vordergrund.

Dies gilt besonders für die Bauzulieferindustrie. Nach Jahren stetigen Wachstums, das für manche Unternehmen zeitweise erst an den Grenzen der eigenen Produktionskapazitäten endete, steht die gesamte Branche vor Umsatzeinbrüchen, wie sie noch vor kurzer Zeit nicht vorstellbar war. Dieser Ansatz spiegelt sich auch in der folgenden Definition von „Sales-Excellence“:

„Sales-Excellence zielt darauf, Vertriebsressourcen durch erhöhte Transparenz und verbesserte Steuerbarkeit so einzusetzen, dass eine systematisch bessere Ausschöpfung der Markt- und Kundenpotenziale erreicht wird“ (frei nach Dr. Wieselhuber)

Vor dem Hintergrund der Aktualität dieses Themas für die Bauzulieferindustrie möchten wir in unserer Reihe „Denkanstöße“ die Möglichkeiten und Chancen im Zusammenhang mit Sales-Excellence in diesem ganzheitlichen Sinne beleuchten. Um allen damit verbundenen Aspekten inhaltlich gerecht zu werden, wird das Thema in der jetzigen und den beiden darauffolgenden Ausgaben der „Denkanstöße“ in 3 Abschnitten dargestellt. Die einzelnen Abschnitte beinhalten folgende aufeinander abgestimmte Bausteine zur Umsetzung einer Vertrieboptimierung im Sinne von Sales-Excellence:

- Markt/Kunde
- Prozesse/Strukturen/Instrumente
- Mitarbeiter

## Markt/Kunde

### Markttransparenz und Vertriebsstrategie

Das Bestreben nach Sales-Excellence zielt im Sinne des bereits dargestellten Verständnisses auf eine verbesserte Ausschöpfung von Markt- und Kundenpotenzialen bei gleichzeitiger Realisierung von Produktivitätseffekten innerhalb der Vertriebsorganisation.

Der Hebel für beide Optimierungsaspekte liegt in der Standardisierung und Systematisierung der Vertriebsprozesse. Dass sich der Blickwinkel dabei zunächst auf instrumentelle Ansätze richtet, steht in keinem Widerspruch zu der hohen Bedeutung verkäuferischer Fähigkeiten, die den Mitarbeitern in der Vertriebsorganisation bei der individuellen und persönlichen Kundenbetreuung zukommt. Dieser persönliche Aspekt im Zusammenhang mit Sales-Excellence wird im 3. Teil unter dem Stichwort „Mitarbeiterqualifizierung“ in den Vordergrund rücken.



terqualifizierung“ in den Vordergrund rücken.

Zunächst gilt es, den Rahmen für die Ausrichtung der Strukturen, Prozesse und Aktivitäten der Vertriebsorganisation zu bestimmen.

Sieht man die Vertriebsorganisation unter einem ganzheitlichen Blickwinkel als einen Funktionsbereich der gesamten Unternehmensentwicklung, so muss sich auch deren Ausrichtung an den Unternehmenszielen orientieren. Die Bestimmung einer Unternehmensstrategie im Sinne eines „leitenden Gedankens“ bei der Unternehmensentwicklung berücksichtigt in der Regel eine Vielzahl von Einflussfaktoren, die den zukünftigen Weg des Unternehmens voraussichtlich maßgeblich bestimmen werden. Dazu gehören unter anderem die Bestimmung der relevanten Märkte, die Positionierung des Sortiments hinsichtlich Qualität und Preisniveau, die Einschätzung der Wettbewerbssituation oder auch die Beeinflussung der eigenen Produktionskapazitäten durch neue Technologien.

Ist die Unternehmensstrategie verabschiedet und sind die daraus abgeleiteten Unternehmensziele belastbar verifiziert, kann von diesen beiden Orientierungskorridoren auf der obersten Unternehmensebene die Vertriebsstrategie unmittelbar abgeleitet werden.

Bei der Ableitung der Vertriebsstrategie gilt es zum einen, durchgängig in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie zu bleiben und zum anderen in dem nun rein für den Vertrieb relevanten Kontext einen höheren Konkretisierungsgrad zu erreichen.

Insbesondere in der Bauzulieferindustrie stehen hier auch Themen der Vertriebswege und Distributionskanäle im Vordergrund. In diesem Kontext gilt es unter anderem,

Entscheidungen hinsichtlich der Einbindung des Fachhandels im Sinne eines 2- oder 3-stufigen Vertriebsweges zu treffen sowie eine Beurteilung der weiteren Zielgruppen, wie verarbeitendes Handwerk oder auch von Architekten, Planern oder Bauträgern für die Platzierung der eigenen Sortimente vorzunehmen.

Die Behandlung dieser herausragenden Fragestellungen mit entsprechender Tragweite setzen eine hohe Transparenz der Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen in den eigenen Absatzmärkten voraus. Insofern kann eine hohe Markttransparenz als Voraussetzung und als wichtiger Erfolgsfaktor von Sales-Excellence gesehen werden. Methodisch stellt sich die Herausforderung, aus der Vielfalt mehr oder weniger relevanter Informationen ein überschaubares Raster von Zukunftshypothesen zu entwickeln, das dann wiederum eine tragfähige Basis für die Vertriebsstrategie sowie zur Ableitung der Vertriebsziele darstellen kann. Dabei gilt es, in diesem Geflecht aus Informationen und Annahmen zusätzlich in nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen und in beeinflussbare Faktoren zu unterscheiden und deren Auswirkungen zu beurteilen. Nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen sind z. B. Nachfrageeffekte aufgrund politischer Entscheidungen. Beeinflussbare Faktoren können sich z. B. in Form eigener Sortimentsentscheidungen oder in Kooperationen mit weiteren Marktteilnehmern darstellen. Der Unterschied zwischen beiden besteht darin, dass unbeeinflussbare Rahmenbedingungen lediglich bewertet und eingeordnet werden müssen, beeinflussbare Faktoren sich aber wiederum auf das Marktgeschehen auswirken und mehr oder weniger unübersehbare Konsequenzen nach sich

ziehen können. Darüber hinaus richten sich Vertriebsstrategie und Vertriebsziele naturgemäß auf die Zukunft, sodass auch die beste Informationsbasis spätestens bei der Ableitung von Prognosen mit Unsicherheiten und Risiken behaftet sein wird.

Trotz aller verbleibenden Risiken zielt die Vorgehensweise darauf, eine möglichst realistische Standortbestimmung des eigenen Unternehmens zu ermöglichen und dessen zukünftige Entwicklungspotenziale auszuloten. Mit dieser Kenntnis und unter Berücksichtigung der Vertriebsstrategie lassen sich dann auf der übergeordneten Zielebene anspruchsvolle aber realistische Marktanteilsziele ableiten.

Der gesamte beschriebene Prozess, auf Basis von vielfältigen Informationen eine wirkungsvolle Strategie zu entwickeln und belastbare Ziele abzuleiten, macht deutlich, wie anspruchsvoll diese Vorgehensweise hinsichtlich des Aufwandes zur Informationsgewinnung, der Methodenkompetenz und hinsichtlich der analytischen und strategischen Fähigkeiten des Managements ist. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen stellen sich allerdings für alle Marktteilnehmer in gleicher Weise dar.

Deshalb bietet bereits dieser erste Baustein von Sales-Excellence eine herausragende Chance, sich signifikante Wettbewerbsvorteile über eine sorgfältige und professionelle Vorgehensweise bei der Bestimmung der Vertriebsstrategie und der Ableitung von Vertriebszielen zu sichern.

### Kundenbewertung

Könnten die übergeordneten Marktpotenziale in den eigenen Absatzmärkten mit genügender Genauigkeit ermittelt werden, müssten sie sich in der Summe aller Kundenpotenziale der jeweiligen Absatzmärkte widerspiegeln. Das gleiche gilt für die Einschätzung der eigenen Marktanteile. Darüber hinaus müssten in der entsprechenden Analogie die übergeordneten Marktanteilsziele in der Summe der Kunden abgebildet werden können.

Demgegenüber steht allerdings die Vielzahl der Einzelkunden, deren Situation von der individuellen Historie der Zusammenarbeit geprägt ist. Darüber hinaus müssen in diese Betrachtung zusätzlich die oft zunächst noch anonymen potenziellen Kunden einbezogen werden, zu denen bisher noch kein Geschäftskontakt zustande gekommen ist.

Speziell in der Bauzulieferindustrie ist es wichtig, auf einer ganz anderen Ebene noch eine zusätzliche Dimension zu berücksichtigen. Die angebotenen Produkte und Systeme fließen letztendlich alle in ein Bauvorhaben ein. Die Entscheidungs- und Beeinflussungsprozesse, welche Hersteller und Marken am Ende zum Zuge kommen, kön-



nen dabei vielfältig und komplex sein. Grundsätzlich treten dabei wieder die bereits erwähnten Zielgruppen in der Branche in den Vordergrund.

Je nach Vertriebsstrategie spielt der Fachhandel, neben seinen weiteren Funktionen als Abrechnungsstelle, eine wichtige Rolle. Bei Unternehmen, die auch noch den privaten Endkunden erreichen möchten, ist ergänzend der klassische Baumarkt als Handelsschiene zu nennen. Dem verarbeitenden Handwerk kommt häufig die Entscheidungshoheit zu, welche Produkte auf der Baustelle tatsächlich verwendet werden. Insbesondere bei technisch anspruchsvollen Produkten spielen wiederum Architekten und Planer eine große Rolle bei der Produktentscheidung, die sich insbesondere bei größeren Bauobjekten in den formalen Ausschreibungen niederschlägt. In diesem Zusammenhang ist noch zu erwähnen, dass bei Objekten häufig auch noch Bauträger und weitere Zielgruppen, wie kommunale Bauherren, auf die Entscheidungsprozesse zu verwendeten Produkten und Systemen Einfluss nehmen. Abhängig von dem eigenen Distributionsansatz, aber auch von den Anwendungsbereichen des eigenen Sortimentes in den Bauvorhaben, von der eigenen Markenstärke, vom technischen Anspruch der Produkte und Systeme, von der Preispositionierung und von vielen weiteren Faktoren können die Entscheidungs- und Beeinflussungsprozesse unter Beteiligung der genannten Zielgruppen für verschiedene Sortimente sehr unterschiedlich sein. Hinzu kommt noch, dass es sich bei manchen Produkten und Systemen lohnt, den Fokus auf die Gewinnung der Ausschreibung von bedeutenden Bauobjekten zu legen und die Betreuung der beteiligten Zielgruppen vom Objekt aus zu steuern.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Komplexität kann es hilfreich sein, sich für die eigenen Absatzmärkte ein Bild davon zu machen, wie sich die Entscheidungs- und Beeinflussungsprozesse üblicherweise darstellen. Daraus lässt sich dann eine Gewichtung der einzelnen Zielgruppen sowie die Bedeutung der Objektverfolgung für das eigene Sortiment ableiten.

### Potenzialermittlung

Der Blickwinkel auf Potenziale erfolgte ja zunächst auf der Ebene der Absatzmärkte. Auf der Kundenebene wurde gerade dargestellt, dass bei den Entscheidungs- und Beeinflussungsprozessen in der Regel verschiedene Zielgruppen eine Rolle spielen.

Um auf der Kundenebene ein quantitatives Äquivalent der übergeordneten Ziele abbilden zu können, stehen im ersten Schritt die Zielgruppen im Vordergrund, über die die Faktoren erfolgen. Das sind im 3-stufigen Vertrieb der Handel und im 2-stufigen Vertrieb das verarbeitende Handwerk.

Um eine Quantifizierung im Sinne einer Potenzialeinschätzung zu erreichen, gilt es, das jeweilige Kundenpotenzial einzuschätzen. In aller Regel werden auf der übergeordneten Ebene der Vertriebsziele Umsatzerlöse als Betrachtungsebene verwendet. Es sind auch Varianten, wie Mengenziele oder gar Ergebnisziele, denkbar und im Einzelfall unter Umständen sogar sinnvoll. In aller Regel sind die Umsatzerlöse im Kontext der Zielfindung jedoch absolut ausreichend und am einfachsten zu ermitteln und darzustellen.

Bei der quantitativen Potenzialermittlung auf Kundenebene geht es darum, die Höhe der Umsatzerlöse einzuschätzen, die bei einem Kunden für das zu betrachtende Sortiment künftig zu erzielen wären, wenn dieser Kunde seinen gesamten Bedarf mit dem eigenen Sortiment decken würde.

Bei der Ermittlung der Potenziale sollte die Verantwortung in erster Linie bei dem oder den Mitarbeitern liegen, bei denen sich der Kunde in Betreuung findet. Es empfiehlt sich dabei jedoch, die jeweilige Führungskraft in diesem Kontext in erster Linie in der Rolle eines „Sparring-Partners“ mit einzubeziehen. Was bei dieser Vorgehensweise zu beachten ist, wird im 2. Teil des Artikels im Zusammenhang mit Zielvereinbarungsprozessen noch einmal aufgegriffen.

Bei den weiteren Zielgruppen, die im Entscheidungs-





prozess eine Rolle spielen, bei denen (außer bei Rückvergütungsmodellen) jedoch keine Zahlungsflüsse erfolgen, empfiehlt es sich, die Kundenpotenziale über Kennwerte oder Indikatoren abzubilden.

Hierbei stellt sich bei jeder Zielgruppe die Frage, welches Gewicht sie üblicherweise bei Entscheidungen zum eigenen Sortiment einbringt. Auf der Ebene der einzelnen Kunden stellt sich die Frage, welche Bedeutung dem einzelnen Unternehmen in Bezug auf die Entscheidung für das eigene Sortiment zugemessen werden kann. Am Beispiel des verarbeitenden Handwerks als Zielgruppe könnte folgender Zusammenhang hergestellt werden: je größer ein Unternehmen ist, desto umfangreicher wird das Volumen von Bauprodukten sein, die dieses Unternehmen in seinen Bauvorhaben verarbeitet und bei denen es beeinflusst, welche Hersteller und Marken Verwendung finden. Deshalb könnte eine sinnvolle Kenngröße für das Potenzial der verarbeitenden Unternehmen die Anzahl der Beschäftigten sein.

Bei der Festlegung von Kenngrößen gilt es, einen pragmatischen Ansatz zu finden, der die tatsächlichen Potenziale bis zu einem handhabbaren Grad widerspiegelt, der aber auch den Aufwand zur Erfassung der Daten in einem angemessenen Rahmen hält.

### Darstellung der Ist-Situation

Nachdem auf der Kundenebene die Potenziale bekannt sind, stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten und Chancen zur Entwicklung des eigenen Sortimentes bei den einzelnen Kunden. Die Entwicklungsmöglichkeiten sind in erster Linie davon abhängig, wie sich der bereits vorhandene Ausschöpfungsgrad darstellt.

Um den jeweiligen Ausschöpfungsgrad darstellen zu können, muss den vorher ermittelten Potenzialen bei den einzelnen Kunden das in der bisherigen Geschäftsbeziehung bereits Erreichte, das heißt die Ist-Situation, gegenübergestellt werden.

Bei den Zielgruppen, an die fakturiert wird, spiegelt sich diese Ist-Situation in den erzielten Umsatzerlösen wider. Bei den beeinflussenden Zielgruppen sind wieder der oder die Mitarbeiter gefordert, bei denen sich die jeweiligen Kunden in Betreuung finden. Es gilt dabei, nach den gleichen Kenngrößen, in denen das Kundenpotenzial abgebildet wurde, die Ist-Situation einzuschätzen.

Auch hierbei sollte die Führungskraft in der Rolle des „Sparring-Partners“ eingebunden sein. Und auch hierbei sollte in Abwägung von Genauigkeit und Aufwand wieder ein pragmatischer Ansatz gewählt werden.

### Ausschöpfungsziele

Mit der Kenntnis des aktuellen Ausschöpfungsgrades beim einzelnen Kunden durch die Gegenüberstellung von dessen Potenzial und dessen Ist-Situation, entfaltet sich erst der hohe Nutzen einer Kundenbewertung. Er bietet nämlich faktische Basis, um die Möglichkeiten zur weiteren Entwicklung des Kunden sachlich abzuwägen und in ein auf die individuelle Kundensituation angepasstes Maßnahmenpaket einfließen zu lassen.

Um eine anspruchsvolle aber realistische Ableitung der Ziele beim Kunden zu erreichen, sollte eine möglichst ganzheitliche Beurteilung des Kunden unter Einbeziehung aller Chancen aber auch von möglichen Widerständen erfolgen. Dabei sollten vor allem auch die relevanten Ansprechpartner bei den Kunden mit ihren persönlichen Einstellungen zu Lieferanten, Sortimenten und Marken unter dem Blickwinkel von Chancen und Widerständen einbezogen werden.

Sind die Kundenziele realistisch ermittelt, dienen Sie dazu, von der Basis her in einen ganzheitlichen Zielvereinbarungsprozess einzufließen, der dann auch auf Kohärenz mit den übergeordneten Zielen überprüft werden kann. Der hierauf folgende Prozess einer iterativen Abstimmung der Vertriebsziele aus der „Bottom-up“ und „Top-down“-Sicht wird im 2. Teil des Artikels unter dem Stichwort „Zielvereinbarungsprozesse“ wieder aufgegriffen werden.

### Kundenbetreuungsmix

Wie zu Beginn des Artikels erwähnt, liegt einer der grundsätzlichen Ansätze auf dem Weg zu Sales-Excellence in der Standardisierung und Systematisierung von Prozessen. Mit der Analyse von Zielgruppen und Kunden und der darauf basierenden Einschätzung in ihrer Bedeutung für das eigene Sortiment bis hin zu der Ermittlung von Potenzialen und Ausschöpfungszielen wird ein Kategorisierungsraster entstehen, das bis zu einem gewissen Grad eine standardisierte Kundenbetreuung erlaubt. Wie ebenfalls schon erwähnt, wird dabei die herausragende Wichtigkeit der verkäuferischen Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Vertriebsorganisation bei der individuellen und persönlichen Kundenbetreuung nicht in Frage gestellt. Ganz im Gegenteil: standardisierte Betreuungsansätze und verkäuferische Fähigkeiten bilden erst zusammen das Fundament, den Professionalisierungsgrad einer Vertriebsorganisation auf ein wirklich neues Qualitätsniveau zu heben.

### Neukundengewinnung/Kundenbindung/

### Kundenentwicklung

Je nachdem, wie sich ein Kunde in seiner Bewertung darstellt, gilt es in der Kundenbetreuung entweder, ihn eher weiterhin an das eigene Unternehmen zu binden oder gar eine Abwanderung zu verhindern oder ihn mit dem Ziel einer Ausweitung der Geschäftsbeziehungen zu entwickeln. Beide Ansätze bedürfen in der Regel unterschiedlicher Inhalte und Themenschwerpunkte in der Ansprache. Daneben stellt noch, je nach eigenem Marktanteil, der Bereich der Neukundengewinnung häufig ein hohes Wachstumspotenzial dar. Naturgemäß müssen in der Ansprache potenzieller Neukunden noch einmal ganz andere Schwerpunkte gesetzt werden.

Durch die guten Abgrenzungsmöglichkeiten in der Ansprache zur Neukundengewinnung bzw. zur Kundenbindung und Kundenentwicklung ergeben sich wiederum Ansätze zu standardisierten Maßnahmenpaketen.

### Aktivitäten-Mix

Die Kommunikation mit Kunden bzw. potenziellen Kunden erfolgt in der Regel aus verschiedenen Funktionen und auf verschiedenen Ebenen. Im Vordergrund stehen dabei die persönlichen Kontakte über den Vertriebsaußendienst aber auch die telefonischen und schriftlichen Kontakte über den Vertriebsinnendienst. Daneben sind noch die zusätzlich zu der kontinuierlichen Kundenbetreuung die oft zentral gesteuerten Möglichkeiten der Platzierung von Aktionen und Promotion-Aktivitäten zu erwähnen.

Eine weitere zusätzliche Ebene können die Aktivitäten im Rahmen einer punktuellen Objektverfolgung darstellen. Diese Aktivitäten zielen, ausgehend von der Kenntnis eines konkreten Bauvorhabens über die Ansprache der an diesem Objekt beteiligten Entscheider und Beeinflusser, auf die Gewinnung der entsprechenden Ausschreibung. Im Sinne der Standardisierung und Systematisierung der Kundenansprache und der Kommunikationsinhalte sind vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen 3 Ebenen zu berücksichtigen:

- Die relevanten Zielgruppen in ihrer Bedeutung für die Absatzmärkte und für das eigene Sortiment
- Die nach einer einheitlichen Systematik bewerteten Kunden und potenziellen Kunden innerhalb der Zielgruppen
- Die Funktionen und Positionen, die innerhalb der Vertriebsorganisation in die Kundenkommunikation einbezogen sind

Unter Berücksichtigung aller 3 Ebenen gilt es jetzt, einen Betreuungsmix zu entwickeln, so dass Kunden und

potenzielle Kunden entsprechend ihrer grundsätzlichen Bedeutung, ihres Entwicklungsstandes in der bisherigen Geschäftsbeziehung und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten mit optimiertem Einsatz der Vertriebsressourcen betreut werden. Dabei ist es gleichzeitig besonders wichtig, die Kommunikationsinhalte durchgängig auf die Erwartungen und Bedürfnisse der einzelnen Kunden abzustimmen.

Die angestrebte Ressourcenoptimierung kann vor allem durch eine im Detail abgestimmte Arbeitsteilung zwischen den in der Kundenkommunikation relevanten Funktionen und Positionen innerhalb der Vertriebsorganisation erreicht werden.

Als Beispiel kann hier die Etablierung eines „verkaufsfaktiven Innendienstes“ genannt werden, bei der über eine überwiegend telefonische Betreuung potenzielschwacher Kunden die klassischen Funktionen des Verkaufsaußendienstes übernommen werden, um bei geringen Kosten die Ausschöpfungsziele zu realisieren. Im Zusammenhang mit einer gut abgestimmten Arbeitsteilung eignet sich als weiteres Beispiel der Bereich Objektverfolgung erfahrungsgemäß besonders gut für Optimierungsansätze.

Nach diesem Muster können Zielgruppen, Kunden nach Bewertungskategorien und Objekte in einen Betreuungsmix eingebunden werden, der bei konsequenter Umset-



# Die unsichtbare Hürde

## Wie der IKEA-Effekt Organisationsentwicklung und Change bremst

Das Meistern von Veränderungen gehört zu den schwierigsten Aufgaben in Unternehmen. Bei Veränderungsprozessen müssen immer zuerst die Menschen betrachtet werden. Eine reine Konzentration auf Strategien, Strukturen, Prozesse, Systeme und Technologien wird den Wandlungsprozess nicht erfolgreich gestalten. Veränderungen müssen von den Menschen durchgeführt und getragen werden. Sie müssen den Sinn erkennen und verstehen, dass die Veränderung zu einem positiven Ergebnis führt. Die Mitarbeitenden werden im Rahmen der Maßnahmen der Organisationsentwicklung von Betroffenen zu Beteiligten gemacht. Dabei erarbeiten sie im Laufe der Zeit ein einzigartiges Alleinstellungsmerkmal: die lernende Organisation. Denn der einzige Wettbewerbsvorteil, der wirklich von Dauer ist, ist die Fähigkeit eines Unternehmens, schneller zu lernen als die Wettbewerber und die Erkenntnisse dann sicher in Wettbewerbsvorteile umzusetzen. In der Infografik zeige ich die Zusammenhänge und Rahmenbedingungen der lernenden Organisation im Kontext der Organisationsentwicklung und im Hinblick auf den Unternehmenserfolg.

Im Unterschied zur langfristig und umfassend angelegten Organisationsentwicklung, die als dauerhafte Strategie der fortwährenden Weiterentwicklung betrachtet werden kann, ist das Changemanagement eher kurzfristig angelegt. Changemanagement konzentriert sich auf die Begleitung der Mitarbeitenden durch den Veränderungsprozess, um Widerstände zu minimieren und die Akzeptanz zu maximieren. Es kann als Methode zur Umsetzung von Veränderungen dauerhafter Bestandteil der Organisationsentwicklung sein. Mit ihm lassen sich Veränderungen, die klar definierte Inhalte und Ziele betreffen, ziel sicher und effizient planen, steuern sowie umsetzen.

### Der IKEA-Effekt: Ein psychologischer Booster für Veränderungen

Der Begriff „IKEA-Effekt“ wurde von Michael I. Norton, einem Professor der Harvard Business School, geprägt (1). Es handelt sich dabei um ein Phänomen aus der Verhaltensökonomie, das darin besteht, dass Menschen Objekte und Lösungen höher bewerten, wenn sie selbst daran mitgearbeitet haben. Norton und seine Kollegen fanden heraus, dass diese höhere Wertschätzung und

Zufriedenheit insbesondere dann auftritt, wenn man u.a. ein Möbelstück selbst zusammengebaut hat. Im Hinblick auf Organisationsentwicklung und Changemanagement spielt der IKEA-Effekt eine wichtige Rolle bei der Erarbeitung und Implementierung von Veränderungen. Indem Mitarbeitende in den Prozess der Veränderung eingebunden werden, fühlen sie sich wertgeschätzt und sind motivierter, zur Verbesserung der Unternehmensergebnisse beizutragen. Die geschickte Nutzung des IKEA-Effektes kann zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, höherer Leistungsbereitschaft, geringeren Fluktuationsraten sowie besserer Unternehmenskultur führen. Darüber hinaus fördert die Beteiligung der Mitarbeitenden Innovationen, da sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen können, um Strukturen, Prozesse und Produkte zu verbessern. Der IKEA-Effekt leistet so einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung der lernenden Organisation im Unternehmen und insgesamt für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

### Was der IKEA-Effekt in Organisationsentwicklung und Change leisten kann

#### 1. Einbeziehung der Mitarbeiter

Der erste Schritt zur Nutzung des IKEA-Effektes in der Organisationsentwicklung besteht darin, Mitarbeitenden aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Dieses Involvement kann durch Workshops, Feedback-Runden und gemeinsame Projektarbeit geschehen. Die Beteiligung an der Lösungsentwicklung fördert die analytischen und kreativen Fähigkeiten der Mitarbeitenden, was langfristig die Problemlösungskompetenz innerhalb der Organisation stärkt. Mitarbeitende, die ihre Ideen und Vorschläge einbringen können, entwickeln ein stärkeres Gefühl der Zugehörigkeit und Verantwortung, sie akzeptieren Veränderungen leichter und arbeiten aktiv an ihrer Ausgestaltung mit.

#### 2. Schaffung von Erfolgserlebnissen

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Schaffung von kleinen, aber bedeutenden Erfolgserlebnissen während des Veränderungsprozesses. Diese Etappensiege geben den Mitarbeitenden das Gefühl, dass ihre Beiträge wertgeschätzt werden und sie einen positiven Einfluss auf das Unternehmen und seine Entwicklung haben. Solche

Erfolgserlebnisse stärken das Engagement und die Motivation.

#### 3. Förderung von Eigenverantwortung

Mitarbeitende, die Verantwortung für bestimmte Aspekte der Veränderung übernehmen, fühlen sich stärker in den Prozess eingebunden. Dieses Empowerment kann durch die Bildung von Veränderungsteams oder Projektgruppen geschehen, die spezifische Aufgaben oder Herausforderungen adressieren. Durch die Übernahme von Verantwortung steigen das Gefühl der Eigenwirksamkeit und die Identifikation mit den Ergebnissen. Mitarbeitende, die gewohnt sind, eigene Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, sind oft flexibler und anpassungsfähiger in sich schnell ändernden Umfeldern.

### Meistern des IKEA-Effektes – die Herausforderungen

Natürlich sind mit dem IKEA-Effekt in Organisationen auch Nachteile verbunden. Diese wirken zu jeder Zeit, völlig unabhängig davon, ob im Unternehmen Kultur und Leistungsperformance über Organisationsentwicklung beeinflusst werden oder nicht. Somit sind die vorgestell-

ten Handlungsempfehlungen universell einsetzbar, auch wenn man auf Maßnahmen der Organisationsentwicklung und des Changemanagements verzichtet. Hier nun die wichtigsten Nachteile des Effektes, die bei der Tätigkeit jeder Führungskraft Berücksichtigung finden sollten:

#### 1. Überbewertung eigener Ideen und Lösungen

Mitarbeitende könnten ihre eigenen Ideen und Lösungen überbewerten und resistent gegenüber alternativen Vorschlägen oder kritischem Feedback sein. Dies kann die Innovation hemmen und die Akzeptanz von potenziell besseren Lösungen erschweren. Extern eingeführte Lösungen oder Strategien könnten abgelehnt oder kritisch bewertet werden, selbst wenn sie objektiv besser sind. Wenn Mitarbeitende zusätzlich und ständig eigene Lösungen entwickeln und implementieren, kann dies zu Überlastung und Burnout führen, besonders wenn sie nicht über die nötigen Fähigkeiten oder Ressourcen verfügen.

#### 2. Ressourcenverschwendung

Ressourcen und Zeit könnten ineffizient eingesetzt werden, wenn Mitarbeitende an suboptimalen Lösungen festhalten, nur weil sie diese selbst entwickelt haben. Selbst

## Unternehmenserfolg

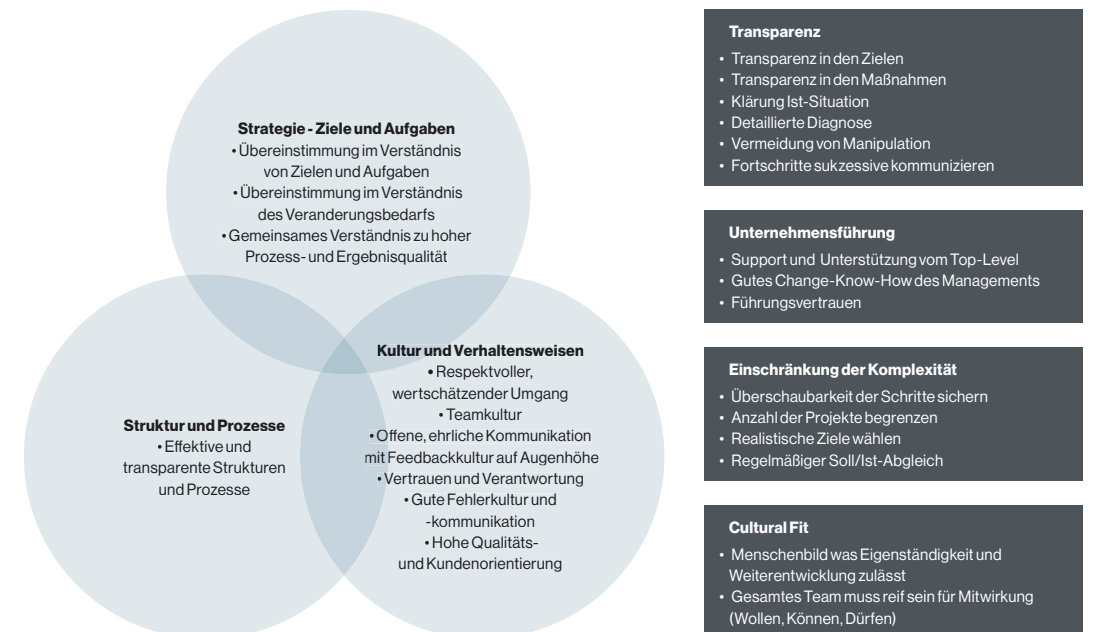


Abbildung: Rahmenbedingungen lernender Organisationen und die Felder der Organisationsentwicklung, angelehnt an Steiger und Lippmann, modifiziert von Matthias König.

entwickelte Lösungen sind möglicherweise nicht skalierbar bzw. anwendbar auf die gesamte Organisation. Wenn verschiedene Teams individuelle Lösungen bevorzugen, könnte dies die Kohärenz und Effizienz der Gesamtorganisation beeinträchtigen.

### 3. Fehlende Objektivität und Veränderungsträgheit

Der IKEA-Effekt kann zu einem Mangel an objektiver Bewertung und kritischem Denken führen. Entscheidungen könnten emotional anstatt rational getroffen werden, was das Risiko von Fehlentscheidungen erhöht. Es könnte zu einer gewissen Trägheit bei Veränderungen kommen, da Mitarbeitende an ihren eigenen Ideen und Methoden festhalten. Dies kann den Wandel und die Anpassungsfähigkeit der Organisation verlangsamen.

### 4. Konflikte, Spannungen und Qualitätsprobleme

Wenn Mitarbeitende ihre eigenen Beiträge übermäßig stark verteidigen, kann dies zu Konflikten und Spannungen innerhalb des Teams führen. Dies kann das Arbeitsklima negativ beeinflussen und die Zusammenarbeit erschweren. Wird dabei auch noch mehr Wert auf die eigenen Beiträge gelegt als auf die tatsächliche Qualität und Wirksamkeit der Lösungen, kann dies zu einer Abnahme der Gesamteffizienz und -qualität der Arbeit in der Organisation führen.

Zur Minderung der negativen Auswirkungen des IKEA-Effektes ist es wichtig, eine Balance zwischen der Förderung von Eigeninitiative sowie der Einbindung externer Expertise und der objektiven Bewertung zu finden. Die Führungskräfte sollten darauf achten, sowohl die kreativen Beiträge der Mitarbeiter zu würdigen als auch sicherzustellen, dass Entscheidungen auf fundierten Analysen und Best Practices basieren. Auch die Skalierbarkeit von Lösungen im gesamten Unternehmen ist aus Effizienzgründen besonders zu beachten.

### Für das Management des IKEA-Effektes ergeben sich u.a. folgende Anforderungen an die Führungskräfte:

**Vermeidung von Ungleichgewichten in der Entscheidungsfindung:** Wenn Führungskräfte den IKEA-Effekt nicht erkennen, könnten sie Entscheidungen auf der Grundlage einer übermäßig positiven Bewertung der Beiträge bestimmter Mitarbeiter treffen. Dies kann zu einem Ungleichgewicht in der Entscheidungsfindung und möglicherweise zu ungerechten Bevorzugungen führen.

**Vermeidung fragmentierter Prozesse und Systeme:** Eine übermäßige Betonung individuell entwickelter

Lösungen kann zu fragmentierten Prozessen und Systemen führen. Dies kann die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen erschweren und die Komplexität der Organisation erhöhen.

**Vermeidung verzerrter Prioritätensetzung:** Der IKEA-Effekt kann dazu führen, dass Projekte, die von Mitarbeitern initiiert wurden, Vorrang vor möglicherweise wichtigeren oder strategischeren Initiativen haben, nur weil sie einen emotionalen Wert für die Beteiligten haben.

### Auswirkungen von Organisationsentwicklung und IKEA-Effekt auf die Unternehmensperformance

#### 1. Erhöhte Produktivität und Effizienz

Durch die Einbindung der Mitarbeitenden und die Förderung von Eigenverantwortung steigt die Produktivität. Mitarbeitende, die sich mit ihren Aufgaben identifizieren und deren Arbeitsprozesse optimiert wurden, arbeiten effizienter und zielgerichteter.

#### 2. Verbesserte Innovationsfähigkeit

Ein weiteres Ergebnis der erfolgreichen Organisationsentwicklung mit Hilfe des IKEA-Effektes ist eine gesteigerte Innovationsfähigkeit. Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt fühlen und aktiv an Veränderungsprozessen beteiligt sind, bringen häufiger neue Ideen ein und sind offener für innovative Ansätze. In der Zusammenarbeit werden Erfahrungen und das Fachwissen der Mitarbeitenden aktiviert, um zu neuen Lösungen zu gelangen.

#### 3. Stärkere Mitarbeiterbindung

Der IKEA-Effekt trägt dazu bei, die Mitarbeitendenbindung zu stärken. Mitarbeitende, die aktiv an der Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung beteiligt sind, entwickeln eine stärkere Bindung an das Unternehmen. Dies reduziert die Fluktuation und die damit verbundenen Kosten für Neueinstellungen und Einarbeitung.

#### 4. Bessere Anpassungsfähigkeit

In einer dynamischen Geschäftswelt ist die Fähigkeit zur schnellen Anpassung entscheidend. Unternehmen, die Organisationsentwicklung und Changemanagement erfolgreich umsetzen, sind besser darauf vorbereitet, auf Marktveränderungen und neue Herausforderungen zu reagieren. Dies verschafft ihnen einen Wettbewerbsvorteil und sichert langfristigen und nachhaltigen Erfolg.

### Fazit

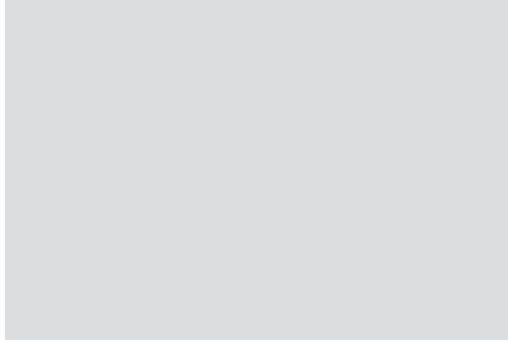


Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der IKEA-Effekt bei gutem Management mehr nützt, als schadet, da er die Mitarbeitendenbindung und Motivation erheblich steigert. Der IKEA-Effekt wirkt sich positiv auf die Entwicklung zu einer lernenden Organisation aus, da er die Mitarbeitendenbeteiligung und Eigenverantwortung stärkt. Wenn Mitarbeitende eigene Lösungen entwickeln, erwerben sie praktisches Wissen und erhöhen ihre Problemlösungsfähigkeiten. Dies stärkt nicht nur ihr individuelles Kompetenzniveau, sondern auch die kollektive Intelligenz der Organisation. Häufig entstehen dabei einzigartige und maßgeschneiderte Lösungen, die sehr gut auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmt sind. Dies führt nicht nur zu einer hohen Effektivität und Effizienz, sondern fördert auch eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der ständigen Verbesserung.

(1) Michael I. Norton: The IKEA Effect: When Labor Leads to Love. In: Harvard Business Review. Vol. 87, Nr. 2 (Februar 2009)

**Zum Autor:** Matthias König ist Diplomökonom und war mehr als 25 Jahre als Geschäftsführer in der Bauzulieferindustrie tätig. In dieser Zeit hat er mehrere Unternehmensgruppen in Restrukturierungs- und Wachstumsphasen geführt. Er ist Inhaber von prodatio consulting,

einer Beratungsboutique, die auf die Bauzulieferbranche spezialisiert ist. Neben seiner Beratertätigkeit unterstützt er Unternehmen als Beirat und publiziert regelmäßig zu Themen der Strategie und Unternehmensführung in der Fachpresse. [matthias.koenig@prodatio.com](mailto:matthias.koenig@prodatio.com)



*Zimmerschied & Kollegen Personalberatung GmbH*

# Wir stellen uns vor

Zimmerschied & Kollegen konzentriert sich seit 20 Jahren auf den Markt der Bauzulieferindustrie. In diesem Zeitraum haben wir mehr als 2.000 Projekte erfolgreich umgesetzt. Entstanden ist ein Netzwerk mit mehr als 5.000 Führungskräften aus der gesamten Branche und ca. 20.000 Vertriebsspezialisten aus den Segmenten Baustoffe, Bauelemente, Gebäudetechnik, Farben/Lacke, Wand/Boden, Sanitär/Heizung/Klima sowie aus der Energiewirtschaft.

Mit einem differenzierten Beratungsansatz bieten wir unseren Mandanten den optimalen Lösungsweg bei der Besetzung offener Stellen. Grundlage sind immer unsere exzellenten Marktkenntnisse und ein gut ausgebautes Netzwerk. Unser Beratungsansatz orientiert sich dabei an Ihren spezifischen Bedürfnissen, sei es die Suche und Auswahl von Spezialisten oder die Gewinnung von Führungskräften.

Kommen Sie auf uns zu, wenn Sie mehr erfahren möchten.

Inhaltlich verantwortlich:  
Zimmerschied & Kollegen Personalberatung GmbH  
Autoren: Ralf Zimmerschied, Roland Villmow



ZIMMERSCHIED & KOLLEGEN  
p e r s o n a l b e r a t u n g



[www.zimmerschied-personalberatung.de](http://www.zimmerschied-personalberatung.de)