

Praxisbeispiel einer Change Story (1/3)

Kapitel Beispiel der GrundSolid AG: Von operativer Exzellenz hin zu noch mehr Service

Der Grund

- Letztes Jahr war ich in Marrakesch. Und der Preiskrieg unter den Lampenhändlern ist dramatisch. Man kann dort handeln, dagegen herrschen in unserer Branche geradezu Festpreise. Ich kaufte eine exzellente Lampe – sehr wertig und schön – und unterhielt mich mit dem Händler: Er erzählte mir, dass er mit Lampen fast kein Geld mehr verdient, sondern mit den Glühbirnen, die er mitverkauft, der Geschenkverpackung, den Batterien und den Reparaturen.
- Unsere Produkte sind wie diese Lampen, qualitativ und exzellent. Darauf bin ich stolz. Aber ... Heutzutage gibt es ein unüberschaubares Angebot an Produkten und der Markt ist kommodifiziert. Die Marge liegt im Service und in den Extras. Momentan machen wir <12% unseres Umsatzes durch Service. Wenn wir weiterhin Gewinn machen wollen, müssen wir das ändern.
- Wir brauchen eine Steigerung um 5% Prozentpunkte des Umsatzes im Service jedes Jahr bis 2020 um unsere Position im Markt zu halten. Und 5% klingt wenig, aber 5%-Punkte Wachstum sind dieses Jahr eine Verdoppelung! Eine Verdoppelung zu erreichen ist kein einfaches Ziel. Da reicht es nicht so weiterzumachen wie bisher. Wir müssen radikal hinterfragen, wie wir agieren. Lassen Sie uns ehrlich in die Augen schauen, wer von Ihnen meint, dieses Ziel ist realistisch?

Praxisbeispiel einer Change Story (2/3)

Kapitel

Beispiel der GrundSolid AG: Von operativer Exzellenz hin zu noch mehr Service

Die Änderung

- Ich sage, es ist möglich! Die ABC KG, einer unserer Wettbewerber, liegt bereits bei einem Umsatz von >30% durch Service. Was braucht es, damit wir mehr Service verkaufen können? Wir müssen von Abwicklern zu Beratern für unsere Kunden werden. Natürlich müssen wir weiterhin verkaufen, aber in Zukunft werden wir als Partner des Kunden auftreten. Wie der Lampenhändler, der erst gut zuhört und mit der Lampe eine für uns passende Geschichte mitverkauft, damit sie beispielsweise als Geschenk noch wertiger wird.
- Die Marge liegt im Service. Service braucht Zeit und ein offenes Ohr. Daher haben wir die Roadmap 2020 aufgestellt, bestehend aus einem 3-Punkte Plan. Dieser lautet: 1. Durchführung der Dienstleistungsoffensive 2. Umsetzung der neuen Preisstrategie 3. Kulturwandel hin zu mehr Kunden- und Serviceorientierung. Grundsätzlich müssen alle unsere Abläufe effizienter werden, weniger Schleifen bei gleichbleibender Qualität, damit Raum bei gleichbleibender Arbeitszeit für Service entsteht.
- Dafür nehmen wir extra Budget in die Hand. Wir investieren in die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter bspweise mit Berater-Trainings für die Vertriebsleiter. Und wir investieren in eine neue Preissoftware. Insgesamt investieren wir 15 Mio Euro bis 2020. Eine so große Investition in die Mitarbeiter und unsere Infrastruktur hatten wir noch nie. Außerdem haben wir noch nie so konsequent an einem Kulturwandel gearbeitet wie wir es jetzt vorhaben. Wir werden zu Beratern für die Kunden, die genauso an unserer Expertise, wie an unserem Produkt interessiert sind.

Praxisbeispiel einer Change Story (3/3)

Kapitel

Beispiel der GrundSolid AG: Von operativer Exzellenz hin zu noch mehr Service

Ihr Beitrag

- Diese Reise wird nur mit Ihnen zum Erfolg. Ich erwarte von Ihnen 3 Dinge: 1. Schaffen Sie Fenster, damit Sie und Ihre Beraterkollegen Zeit für den Kunden und seine Probleme haben! 2. Stellen Sie offene Fragen im Kundengespräch, bleiben Sie neugierig! 3. Sprechen Sie interne Probleme öfter an. Es gibt keine schlechte Kritik. Sagen Sie es mir, wenn Sie etwas stört und nicht den Kollegen hinter vorgehaltener Hand in der Kantine. Nachhaltige Veränderung kann nur von uns allen kommen.
- Ich werde meine volle Aufmerksamkeit auf dieses Veränderungsprojekt setzen. Sollte es etwas geben, was Sie nicht im Team oder mit ihrer Führungskraft lösen können? Dann sprechen Sie mich an! Ich verspreche Ihnen, ich werde tun was ich kann!
- Wenn wir unseren Turnaround und die 5% jedes Jahr bis 2020 schaffen, dann werden wir dafür sorgen, dass man auch weiterhin unsere Produkte aus Deutschland hier bei uns zu Hause kaufen kann und dass die Kunden nicht nur mit einem qualitativ hochwertigen, sondern auch mit dem richtigen Produkt nach Hause gehen. Gemeinsam sorgen wir dafür, dass Sie nicht nur exzellente Produkte verkaufen, sondern Ihren Erfahrungsschatz nutzen werden um Probleme zu lösen. Gemeinsam ziehen wir an einem Strang, um neue, junge Leute aus der Region einstellen zu können und damit hier niemand gehen muss, der nicht gehen will! Das ist gut für die GrundSolid AG, unsere Kunden und jeden Einzelnen von uns!