

# Die Ziele ins Handeln übertragen

von Michael Gestmann  
Produktion Nr. 17, 2006

FRIEDBERG (ba). Die PIAB Vakuum GmbH hat ihre Wachstumsziele überprüft und mit externer Hilfe einen Weg zum Erringen von mehr Marktanteilen gefunden.

Für Berater Joachim Kipke vom Raisch Team Vertrieb und Führung, Waldenbuch, gibt es keine Alternative zur Wachstumsstrategie: „Unternehmen, die nicht wachsen, verlieren Marktanteile an Wettbewerber.“ Einer, der dies genauso sieht, ist Rainer Scharf, Geschäftsführer der PIAB Vakuum GmbH. Auf dem hart umkämpften deutschen Markt will das Tochterunternehmen des schwedischen Herstellers für Vakuumtechnologie konstant die eigenen Marktanteile ausbauen. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen geht Scharf dabei seit Jahren generalstabsmäßig vor, unterstützt durch Joachim Kipke. „Für ihn haben wir uns entschieden, weil er selbst über lange Zeit Vertriebschef und zuletzt Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens war und die Praxis bestens kennt“, so Scharf.

Ganz am Anfang stand eine Bestandsaufnahme der bisherigen Strategie, des Produktportfolios, der Marktbedingungen und der Wachstumsziele. Zudem eine Analyse der Kernkompetenzen, die PIAB auszeichnen, wie diese genutzt werden können, auf welche Marktsegmente das Unternehmen sich konzentrieren wolle und welche Vertriebswege bevorzugt werden. Anschließend wurden verschiedene Strategieszenerarien erarbeitet. Festgelegt wurde zunächst



Bild: AQ

eine Durchdringung von Teilmärkten. Statt auf den Handel setzte Scharf nun auf Direktmarketing und auf Messepräsenz. Um fix lukrative Aufträge an Land zu ziehen, beauftragte er die Trainerin Anne-Rose Raisch, seine Vertriebler in Zielkundenakquisition, Kundenorientierung, Messerverhalten und Abschlusstechniken zu schulen. Erfolge stellten sich sehr schnell ein. Das PIAB-Team wurde kontinuierlich vergrößert, auf zehn Außen- und acht Innendienstler. Ein

## Wachstum erfordert es, die internen Prozesse zu überprüfen

zweiter Standort öffnete im Herbst 2005 in Düsseldorf-Haan. „Wachstum erfordert es, die internen Prozesse zu überprüfen, anzupassen und zu optimieren“, sagt Kipke. Sonst bestehe die Gefahr, dass die weitere Expansion durch mangelhafte Abläufe massiv beeinträchtigt wird. Da Kipke nicht nur Strategien entwickelt, sondern deren Umsetzung auch begleitet, erarbeitete er mit Scharf Antworten auf Fragen wie: Welche Stellen werden benötigt? Wer macht was?

Wer Wachstum steigern will, muss die Ziele klar vermitteln.

Welche Führungsstrukturen sind erforderlich? So ergab die Prozessanalyse beispielsweise, dass die Koordination

zwischen Innen- und Außendienst verbessern werden musste. Daraufhin bekam der Innendienst stärker wertschöpfende Aufgaben und gestaltet nun aktiv den Vertrieb mit, statt sich allein auf die Verwaltung von Aufträgen zu konzentrieren. Als ‚Verkäufer ohne Auto‘ akquirieren die PIAB-Innendienstler nun eigenständig per Telefon und kümmern sich um die betreuungsintensiven, die Schlüssel- und um die Zielkunden.

Damit diese Umstellung klappte, coachte Kipke den Innendienstchef Uwe Nickel. Alle Mitarbeiter absolvierten zudem eine Persönlichkeitsanalyse. „Entscheidend für das Erreichen des Wachstumsziels ist, dieses Ziel kulturell im Unternehmen zu verankern, also ins Handeln aller Beteiligten zu übertragen“, sagt Kipke. Denn der Erfolg hänge vor allem davon ab, wie versiert die Mitarbeiter sich selbst und ihr Unternehmen verkaufen: „Menschen machen im Wettbewerb den Unterschied.“ Dass dies bei PIAB gelingt, zeigen die Zahlen: Jährlich wächst das Unternehmen zweistellig.