

# Von gutem und schlechtem Umsatz

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Nicht jeder Umsatz ist guter Umsatz. Es gilt die Gesamtwirkung auf das Wachstum des Unternehmens zu beurteilen.
- o Es reicht nicht zu unterscheiden, will man schlechten Umsatz vermeiden. Urteilsfähigkeit, Entscheidungskompetenz und zielgerichtete Führung des Vertriebs sind entscheidend.
- o Wachstum entsteht vielfach durch Weglassen. Auch wenn es kontraintuitiv ist: Dies gilt auch für den Umsatz.



Wir sind Experten für gesundes, profitables Wachstum – Umsatz ist ohne jeden Zweifel ein wichtiges Element dieses Wachstums. Doch nicht jeder Umsatz ist in diesem Zusammenhang guter Umsatz. Beispiele für schlechten Umsatz finden sich vielfach – hier eine lose Aufzählung aus unseren jüngsten Projekten: Ein Auftrag, der die Kapazitäten voll auslastet, doch eine Abhängigkeit zu einem (instabilen) Kunden begründet; Abschlüsse in Branchen, die das Unternehmen aus strategischen Gründen nicht bearbeiten möchte, die für sich genommen aber hochvolumig und profitabel sind; Verkauf an Kunden, die musterhaft (größtenteils ungerechtfertigte) Reklamationen stellen und den Service über Gebühr beanspruchen.

Für wachstumsorientierten Geschäftsausbau lohnt es sich zunächst mit der bewussten Unterscheidung von gutem und schlechtem Umsatz zu arbeiten. Nachfolgend finden Sie einen skizzierten Leitfaden, wie dies geschehen kann:

- o Unterscheiden Sie zunächst für sich selbst guten, schlechten und neutralen Umsatz. Gut bedeutet, dass er die strategischen Ziele befeuert, schlecht, dass er diese Ziele behindert und neutral, dass er sich unschädlich verhält.
- o Würdigen Sie bei der Beurteilung von Umsatz sowohl den Einzelfall, als auch die Gesamtwirkung. Leitfragen für den Einzelfall können hierbei sein: Welche Folgekosten sind zu erwarten (Reklamationen, Service, ...)? Welche Zukunftswirkung steht durch den Abschluss zu erwarten – insbesondere in Bezug auf die Beziehung zum Kunden? Wie wirkt also das Einzelgeschäft auf Parameter wie Vertrauen, Augenhöhe, Attraktivität als Geschäftspartner?

Als Leitfragen für die Beurteilung der Gesamtwirkung eignen sich die folgenden: Beeinflusst das abgeschlossene Geschäft die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens, der eigenen Marke am Markt? Welche Möglichkeiten entgehen mir durch mein Engagement in diesem Auftrag, welche Opportunitätskosten entstehen? Welche Optionen erschließe ich mir durch den Auftrag, die auf kommendes profitables Wachstum einzahlen?

- o Nach dem Sie diese Unterscheidung getroffen haben, die Vertriebsführung an Bord ist, gilt es nun, auch operativ guten Umsatz zu forcieren und schlechten zu vermeiden. Dies wiederum ist ein Führungsthema. Achten Sie darauf, dass eine explizite Klärung anhand von Beispielen stattfindet, welcher Umsatz wie zu bewerten ist, stellen Sie Urteilsfähigkeit sicher und ermöglichen Sie Entscheidungsspielräume und Prozesse, die es erlauben Abzuwägen und schlechten Umsatz zu vermeiden. Prüfen Sie außerdem, welche Anreize Ihre Führung und Ihre Vertriebssteuerung setzen – solange gleich welcher Umsatz zu einer Belohnung führt, konterkariert die Führung die Strategie.

Die Auseinandersetzung mit der Wachstumswirkung der Bestandteile des Umsatzes, verbunden mit wirksamer Führung stellt einen der wichtigsten Hebel des wachstumsorientierten Geschäftsaubaus dar. Auch wenn die Auseinandersetzung damit Mühe erfordert und in der Führung nicht immer bequem ist, lautet unsere eindeutige Empfehlung sich hiermit zu beschäftigen: Guter Umsatz kann nur dort gedeihen wo Raum dafür besteht – um diesen zu schaffen, gilt es schlechten Umsatz wirksam zu vermeiden.