



Wenn ich ehrlich bin ...

Operative Exzellenz wird in Unternehmen oft als Effizienzthema behandelt. Dabei geht es in Wahrheit um die Fähigkeit einer Organisation, unter Druck stabil zu funktionieren.

Gerade in angespannten Situationen entscheidet sich daran sehr schnell, ob ein Unternehmen handlungsfähig bleibt oder nicht.

Ich spreche solche Themen an. Und **gemeinsam mit den Führungskräften und Teams** arbeite ich daran, operative Strukturen wieder stabil und wirksam zu machen.

Operative Exzellenz ist kein Effizienzthema.

Sie ist ein Überlebensfaktor.

Wenn Unternehmen in schwierige Phasen geraten, richtet sich der Blick häufig zuerst auf Kosten. Budgets werden überprüft, Programme zur Effizienzsteigerung gestartet, Strukturen hinterfragt. Das ist nachvollziehbar, erfasst aber nicht das eigentliche Problem.

Denn Krisen entstehen selten deshalb, weil ein Unternehmen zu wenig spart. Sie entstehen dort, wo operative Abläufe instabil werden.

Aufträge verzögern sich. Abstimmungen werden komplizierter. Fehlerquoten steigen. Kunden reagieren sensibler. Und gleichzeitig wächst der Druck, intern wie extern.

In solchen Situationen wird sehr schnell sichtbar, wie belastbar die operative Organisation wirklich ist. Prozesse, die über Jahre funktioniert haben, geraten plötzlich ins Stocken. Schnittstellen, die lange unbeachtet funktioniert haben, beginnen sich durch unzureichende Abstimmungen bzw. ungeklärte Übergänge zu reiben. Entscheidungen dauern länger, weil niemand genau weiß, wer sie eigentlich treffen soll bzw. niemand Verantwortung dafür übernimmt.

Gerade im Umfeld von Vertrieb und Sales Support wird diese Dynamik besonders deutlich. Dort treffen Marktanforderungen, Kundeninteressen und interne Abläufe unmittelbar aufeinander.

Oder, wie ich es häufig formuliere:

„Operative Exzellenz zeigt sich nicht in guten Zeiten, sondern in dem Moment, in dem der Druck steigt.“

Warum operative Exzellenz mehr ist als Prozessoptimierung

Operative Exzellenz wird häufig mit Effizienzprogrammen oder Prozessprojekten gleichgesetzt. In der Praxis geht es jedoch um ein deutlich komplexeres Zusammenspiel von Faktoren.

Aus meiner Erfahrung sind es vor allem drei Stellschrauben, die darüber entscheiden, ob eine Organisation stabil arbeiten kann:

1. Klar definierte Prozesse

Viele operative Probleme entstehen nicht, weil Menschen ihre Aufgaben nicht beherrschen, sondern weil Prozesse unklar oder historisch gewachsen sind und nicht konsequent an die Unternehmensziele und das mögliche Unternehmenswachstum angepasst wurden. Verantwortlichkeiten überlappen sich, Abläufe werden individuell interpretiert und Entscheidungen bleiben liegen.

Erst wenn Prozesse transparent sind und nachvollziehbar funktionieren, entsteht Stabilität, die dann im Alltag funktioniert.

2. Funktionierende Schnittstellen

Gerade im Vertrieb und im Sales Support entscheidet sich operative Leistungsfähigkeit häufig an den Übergängen zwischen Bereichen, intern wie extern. Vertrieb, Customer Service, Finance und Logistik greifen entweder sauber ineinander, oder sie erzeugen Reibungsverluste. Genau hier zeigt sich auch, wie ernst es ein Unternehmen mit seiner Kundenorientierung meint. Denn für den Kunden zählt am Ende nur, ob ein Unternehmen verlässlich liefert, klar kommuniziert und handlungsfähig bleibt.

Operative Exzellenz bedeutet deshalb auch, Schnittstellen bewusst zu gestalten, nicht nur im Interesse interner Effizienz, sondern immer auch mit Blick auf den Kunden.

3. Klare Verantwortung

Der wichtigste Hebel bleibt jedoch Führung. Wenn unklar ist, wer entscheidet, wer priorisiert oder wer Verantwortung übernimmt, entsteht Unsicherheit. Und Unsicherheit führt fast immer zu zusätzlicher Abstimmung statt zu Entscheidungen.

Gerade in Phasen der Veränderung reicht es nicht aus, Verantwortung nur formal zuzuweisen. Strategieanpassungen und Verbesserungen müssen gemeinsam mit dem Team gestaltet werden. Mitarbeitende erleben die operative Realität unmittelbar und erkennen oft früh, wo etwas nicht mehr funktioniert.

Umso problematischer ist es, wenn Unternehmen unter Druck vorschnell Stellen abbauen und das mit Effizienz verwechseln. Nicht selten wird genau dort gespart, wo Stabilität gesichert werden müsste.

Warum sich diese Themen in Krisen zuspitzen

In stabilen Zeiten lassen sich viele dieser Unschärfen überdecken. Organisationen kompensieren sie durch Engagement, Erfahrung oder zusätzliche Arbeit. Doch sobald der Druck steigt, z. B. durch Marktveränderungen, Transformation oder wirtschaftliche Unsicherheit, werden diese Schwachstellen sichtbar.

Plötzlich fehlt die Zeit, improvisierte Lösungen aufrechtzuerhalten. Prozesse müssen funktionieren, Entscheidungen müssen getroffen werden und Verantwortlichkeiten müssen klar sein.

Gerade dann zeigt sich, ob operative Exzellenz wirklich vorhanden ist, oder ob sie bisher nur „vermutet“ wurde.

*„In ruhigen Zeiten kann man operative Schwächen lange kaschieren.
Unter Druck wird daraus sehr schnell ein echtes Problem.“*

Meine Perspektive

In meinen Mandaten arbeite ich häufig genau an dieser Stelle. Dort, wo Organisationen operativ unter Druck geraten sind und gleichzeitig das Tagesgeschäft weiterlaufen muss.

Gerade im Umfeld von Vertrieb und Sales Support sind die Auswirkungen besonders deutlich. Hier treffen Marktanforderungen, interne Prozesse und Kundenbeziehungen unmittelbar aufeinander.

Meine Aufgabe besteht darin, operative Abläufe zu stabilisieren, Verantwortlichkeiten zu klären und Strukturen so zu gestalten, dass Teams wieder wirksam arbeiten können.

Das geschieht nicht über theoretische Konzepte, sondern im konkreten Arbeitsalltag. Gemeinsam mit den Führungskräften und Teams analysiere ich Abläufe, identifiziere strukturelle Engpässe und setze gezielte Maßnahmen um, die schnell Wirkung entfalten.

Dabei geht es mir nicht um kurzfristige Optimierungen, sondern um nachhaltige Stabilität.

Organisationen sollen wieder in der Lage sein, ihre Leistung zuverlässig zu erbringen, auch unter Druck.

Oder anders gesagt:

„Operative Exzellenz bedeutet nicht, dass alles perfekt läuft. Sie bedeutet, dass eine Organisation auch unter Belastung zuverlässig funktioniert.“

Operative Exzellenz schafft Stabilität. Und Stabilität schafft Handlungsfähigkeit.

Ich bin Romy Laube. Ich arbeite mit Unternehmen an der Stabilisierung, Entwicklung und Neuausrichtung von FMCG-Vertriebsorganisationen, insbesondere dort, wo operative Leistungsfähigkeit unter Druck geraten ist und Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten nicht mehr zuverlässig tragen.

Mein Fokus liegt darauf, Organisationen wieder in die Lage zu versetzen, wirksam zu arbeiten: mit klaren Abläufen, belastbaren Schnittstellen, realistischen Prioritäten und einer Führung, die Orientierung gibt. Nicht theoretisch, sondern im konkreten Tagesgeschäft. Dort, wo Kundenanforderungen, Vertriebsdruck und interne Komplexität unmittelbar aufeinandertreffen.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihr Unternehmen aktuell mehr Energie in Abstimmungen als in Wirkung investiert, dass Prozesse zu viel Reibung erzeugen oder dass operative Stabilität keine Selbstverständlichkeit mehr ist, dann sollten wir miteinander sprechen.

Sie haben Interesse an einem Austausch zu diesem Thema?

Sprechen Sie mich an, ich freue mich auf das Gespräch mit Ihnen.

Ihre
Romy Laube

