

# Vertrieb: Mediator zwischen Wunschkonzert und Zwangsbeglückung

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Markt und Geschäftsmodell müssen zusammenpassen, damit Wachstum entsteht.
- o Ein Wunschkonzert des Marktes ist selten zukunftsfähig, eine Zwangsbeglückung findet selten begeisterte Abnehmer.
- o Je innovativer und ungewohnter eine Leistung ist, um so herausfordernder ist es, die ersten Markterfolge zu erzielen.



Markt und Geschäftsmodell müssen zusammenpassen, damit Wachstum entsteht – dem Vertrieb kommt hierbei eine Schlüsselrolle in der Vernetzung von Geschäftsmodell und Markt zu. In Bezug auf das Geschäftsmodell lassen sich viele Aspekte aktiv gestalten, verborgene Chancen lassen sich entdecken, vielleicht auch ganz neu schaffen, der Markt lässt sich bis zu einem gewissen Grad gestalten, verbiegen lässt sich die Realität jedoch nicht.

Es gilt den Schieberegler einzustellen, zwischen dem ersten Pol, die Kundenbedürfnisse und Funktionsweisen des Marktes zu verstehen und ernst zu nehmen und dem zweiten Pol, den Markt aktiv zu beeinflussen und zu kreieren. An den Extremen der Einstellung dieses Schiebereglers lauern die Gefahren – ein Wunschkonzert überlässt unternehmerische Entscheidungen einer reinen auf den jetzigen Zeitpunkt bezogenen Marktforschung, bei einer Zwangsbeglückung des Marktes drohen geringer fit, hohe Reaktanz und geringe Nachfrage.

Zur Einstellung braucht es unter anderem die folgenden Bestandteile:

- o Klarheit zur Zielgruppe und den Bedürfnissen – hier gibt der Markt zwar den Takt vor und doch reicht es nicht sich auf Marktforschung zu beschränken. Märkte sind dynamisch und um in Zukunft erfolgreich zu sein, braucht es eigene Annahme darüber, wie sich Zielgruppen und Bedürfnisse verändern und welche Chancen sich dadurch bieten.
- o Es braucht ein klares Bild der Leistungen, die man diesen Bedürfnissen gegenüberstellt und der Positionierung im Wettbewerbsumfeld. Ohne einen klaren Nutzen und Vorteile im Wettbewerb werden sich keine Erfolge einstellen.
- o Vertieft man die Marktsicht, so gehört zu einem vollständigen Geschäftsmodell auch die Art und Weise, wie Angebot und Nachfrage zusammenfinden.

Es gilt vielfältige Abwägungen vorzunehmen und unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Wir sollten nicht den Kunden fragen, wenn wir echte Innovationen voranbringen wollen. Der Markt kennt nur was er kennt, die Frage nach fiktiven Lösungen und potenziellen Nutzenaspekten zu stellen ist nicht trivial. Je innovativer und ungewohnter eine Leistung ist, um so herausfordernder ist es, die ersten Markterfolge zu erzielen, weil Verständnis erst geschaffen und Bedürfnisse erst geweckt werden müssen.

Märkte und Leistungen werden faktisch durch den Vertrieb vernetzt, also lohnt es sich den Vertrieb bei der Gestaltung und der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle einzubeziehen. Schritte, die sich hierbei empfehlen:

- o Strategiearbeit sollte ein regelmäßiger Bestandteil der Arbeit am Unternehmen sein. Gefragt ist hier insbesondere die Unternehmensführung, wobei vertriebliche Marktexpertise unbedingt hinzugezogen werden sollte.
- o Neugierde und ein nicht abbreißender Diskurs über die Entwicklung von Kundenbedürfnissen und Trends sollten Standard-Bestandteile in der Vertriebsarbeit eines Unternehmens sein.
- o Bei der Veränderung von Geschäftsmodellen ist der Vertrieb der Mediator zwischen Wunschkonzert und Zwangsbeglückung. Im Vertrieb treffen die strategischen Erwägungen auf den Markt – hier gilt es die Themen übereinander zu bekommen, also Nutzen in Richtung des Marktes zu vermitteln und Rückkopplungen des Marktes ins Unternehmen, zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zurück zu spielen.

Geschäftsmodelle regelmäßig zu hinterfragen und bei Bedarf beherzt zu verändern ist essenziell für gesunde, profitables Wachstum von innen. Dem Vertrieb kommt bei beiden Teilen eine wichtige Rolle zu, als Mediator zwischen Wunschkonzert und Zwangsbeglückung.