



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de
 fabian.vollberg@mandat.de
 Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

Wachstumsorientierte Vertriebsstrategien

Vereinfacht ist eine Vertriebsstrategie eine dokumentierte Wegbeschreibung des Vertriebes zu gesundem, profitabilem Wachstum. Leider verfügt kaum ein Unternehmen über eine solche, die den Namen auch verdient.

Eine Wachstumsstrategie auf Unternehmensebene zu haben, ist ein kaum zu überschätzender, wertvoller Baustein auf dem Weg zu gesundem, profitabilem Wachstum. Und doch reicht sie nicht. Im Vertrieb stösst die Strategie auf die Realität, und genau dafür gilt es, vorbereitet zu sein. Hierfür wiederum empfiehlt sich eine – aus der Unternehmensstrategie abgeleitete – Vertriebsstrategie. Und nur wenige Unternehmen haben, unserer Erfahrung nach, etwas, das den Namen «Vertriebsstrategie» wirklich verdient. Das Thema wird unvollkommen ausgeleuchtet, was in etwa so ist, als ob man Klavier spielt, aber immer nur eine Oktave, also zwölf Tasten verwendet. Natürlich bleibt man so unter den Möglichkeiten, die sich beim Einsatz aller 7¼ Oktaven (88 Tasten) ergeben.

Die Vertriebsstrategie als Wegbeschreibung zu Wachstum

Es reicht eben nicht, wenn eine Vertriebsstrategie nur im Kopf der Unternehmensführung besteht, auch ist es nicht hinreichend, sich auf Umsatz- und DB-Wachstum zu berufen oder vollen Fokus auf A- und B-Kunden auszurufen und damit das Thema als finalisiert zu betrachten. Es gibt derzeit keine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs «Vertriebsstrategie». Pragmatisch zusammen-

gefasst ist eine Vertriebsstrategie nichts anderes als eine dokumentierte Wegbeschreibung des Vertriebes zu gesundem, profitabilem Wachstum. Die Wegbeschreibung ist ein Kompendium aufeinander abgestimmter, marktgerichteter Massnahmen und Festlegungen.

Die Dokumentation der Vertriebsstrategie ist wichtig – das können Sie überprüfen, indem Sie die Metapher der Wegbeschreibung wörtlich nehmen und eine beliebige Wegbeschreibung auflesen, zehn Menschen mithören lassen und, gerne auch mit ein wenig zeitlichem Abstand, die Personen unabhängig voneinander bitten, sie wiederzugeben. Die Konsistenz ist gleichermassen entscheidend, zu oft sind die Bausteine für sich sinnvoll, passen aber nicht zusammen.

Das Paradebeispiel hierfür ist das Vergütungssystem, das regelmässig nicht präzise genug Handlungen belohnt, die auf die definierten strategischen Ziele einzahlen. Ebenso gilt es aus Vertriebsicht zu definieren, was gesundes, profitables Wachstum bedeutet – Zielklarheit ist das A und O im Vertrieb – und welchen Beitrag der Vertrieb genau dazu leistet. Der Kernpunkt ist der folgende: Vertriebs-erfolg wird durch eine gute Vertriebsstrategie gesteigert.

Bausteine zur (Weiter)entwicklung

Die meisten Vertriebsstrategien sind nicht so vollständig und so erfolgversprechend, wie sie sein könnten. Also sollte man genau hier hinsehen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sorgsam prüfen. Festlegungen, die mindestens zu treffen sind, die sich teilweise aus der Unternehmensstrategie unmittelbar ergeben und die doch für den Vertrieb geprüft, weitergedreht und mit Leben gefüllt werden sollten:

1. Zielbild des Vertriebs: Gemeint ist hier ein Zielbild mit Visionscharakter.

Eine, ruhig blumige, Beschreibung eines attraktiven Zustands des Vertriebs, den man vielleicht nie erreicht, der aber als Nordstern der Entwicklung dient. Ein Beispiel von einem Klienten, der den B2B-Vertrieb für seine Dienstleistungen systematisch weiterentwickelte – ein Auszug aus seinen initialen Einlassungen zum Thema: Ich wünsche mir einen Vertrieb, der den grössten Teil seiner Zeit den Markt bearbeitet. Der wirklich eigenverantwortlich und diszipliniert, A- und B-Kunden akquiriert. Der neue Wege ausprobiert, wenn sich Dinge als nicht erfolgreich herausstellen und der die ambitionierten Jahresziele Jahr für Jahr durch eine gute Mischung aus verabredetem Tagesgeschäft und kreativen, innovativen Massnahmen übertrifft [...]. Mit einer so konkreten Vorstellung lässt sich hervorragend in den ersten Schritt der Vertriebsstrategie einsteigen.

2. Qualitative und quantitative Ziele des Vertriebs: Das Zielbild des Vertriebes bildet den Nordstern. Um die operative, sehr konkrete Gestaltung eines Jahres auszurichten, empfiehlt es sich, auch kurzfristige Ziele zu definieren, in deren Richtung sich Massnahmen ableiten lassen und anhand derer sich prüfen lässt, ob der Vertrieb erfolgreich agiert. Beide Facetten haben ihre Berechtigung. Gesundes, profitables Wachstum erfasst immer beide Ebenen: die qualitative und die (resultierende) quantitative Ebene.

3. Zielgruppen und ideale Kunden:

Die Welt ist voller Unternehmen und Menschen, mit denen der Vertrieb interagieren kann. Das ist toll, aber auch volles Risiko, weil man sich so vorzüglich verzetteln kann. Vertrieb braucht Fokus, und dafür sollte klar herausgearbeitet sein, welche Unternehmen ideal als Kunden sind, welche Personen in den entsprechenden Unternehmen zu adressieren sind und welche weiteren Zielgruppen zu bearbeiten sind. Eine einfache Orientierungsfrage, die zu Beginn der Erörterungen stehen kann: Wie sieht mein idealer Kunde aus, wenn ich ihn mir malen könnte?

4. Kundenbedürfnisse: Im nächsten Schritt gilt es, Kundenbedürfnisse herauszuarbeiten und aus dieser Sammlung auszuwählen, auf welchen Bedürfnisaspekten der Fokus liegen soll – worüber man «punkten» will. «Niedrige Preise» ist als Antwort fast immer zu billig – im wahrsten Sinne des Wortes. Sicherheit, Wachstum, Einfachheit, Freiheit – all dies sind mögliche Bedürfnisse, bei denen das eigene Unternehmen durch Produkte, Leistungen und Services (einschliesslich einer hervorragenden Vertriebsbetreuung) punkten kann.

5. Leistungen und Produkte: Ist das Angebot definiert, so lohnt es sich, in der Vertriebsstrategie zu klären, welche Aufträge strategisch sinnvoll und welche ideal sind. Ebenfalls sollte beleuchtet werden, welche weniger gewünscht sind.

6. Wettbewerb und Differenzierung: Selbst wenn diese Aspekte im Rahmen der Unternehmensstrategie geklärt sind, braucht der Vertrieb Klarheit und vorgedachte Wege, die Erkenntnisse vertriebslich einzusetzen. Orientierungsfragen: Wofür stehen wir? Wie unterscheiden wir uns vom Wettbewerb? Welchen Markenkern leben wir? Was heisst das für unser vertriebsliches Handeln?

7. Marktbotschaften und die Übersetzung in das vertriebliche Wirken: Verbunden mit dem vorstehenden Punkt gilt auch hier, dass die Marktbot-

schaften des Unternehmens auch vom Vertrieb durchdrungen und für die Vertriebsarbeit operationalisiert werden sollten.

8. Vertriebsansatz: Punkte sollten hier geklärt sein. Der erste bezieht sich auf die Vertriebskanäle, der zweite auf den Vertriebsprozess / die Vertriebsprozesse von der Identifikation relevanter Ziel-Kunden über die Anbahnung, den Vertrag bis zum Follow-up.

9. Vertriebsorganisation: Die Reihenfolge ist wichtig und wird allzu häufig in vertauschter Folge angegangen – zunächst sollte der Vertriebsprozess definiert werden, erst danach ist es an der Zeit, die Vertriebsorganisation abzuleiten.

10. Grundfestlegungen der Vertriebssteuerung: Wie erfolgt die Führung des Vertriebs? Anhand welcher Kennzahlen wird der Vertrieb geführt? Diese zwei Fragen haben es in sich und sind eine eigene Kolumne wert. Um die Erfolgswahrscheinlichkeit der Vertriebsstrategie aber weiter zu erhöhen, ist es nahezu unabdingbar, diese Themen zu beleuchten.

Die Definition einer Vertriebsstrategie lohnt

Wenn Sie die Inhalte dieser Kolumne teilen, empfehle ich die folgenden drei Schritte: Prüfen Sie, ob alle Elemente einer Vertriebsstrategie erarbeitet, dokumentiert, kommuniziert sind. Besprechen Sie mit einem geeigneten Kreis an Menschen, die aus unterschiedlichen Perspektiven Einblick in das vertriebliche Wirken des Unternehmens haben, wie sich Realität und Strategie decken. Erarbeiten Sie einen Weg, wie sich die abgeleiteten Schwachstellen lösen lassen, und etablieren Sie einen Strategieprozess, mit dessen Hilfe auch die Vertriebsstrategie regelmässig auf den Prüfstand kommt und weiterentwickelt wird. Die Definition einer Vertriebsstrategie macht durchaus ein wenig Mühe, aber auch Freude und ist so lohnend – denn wenn es unterlassen wird, bleiben die Ergebnisse jeder Unternehmensstrategie weit unter ihren Möglichkeiten. <<