

# Der Vertrieb und das Leistungsangebot – eine Geschichte voller Missverständnisse

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Kundenbedürfnisse sind wie ein Schloss, das Leistungsangebot wie ein Schlüssel und es ist am Vertrieb die Pforte zu Zusammenarbeit und Partnerschaft zu öffnen.
- o Bei der Leistungsdefinition und bei der Vertriebsarbeit gleichermaßen gilt das Primat der Strategie.
- o Fokus führt zu Wachstum, Zerstreung zu schlechteren Ergebnissen.



Das Leistungsangebot ist eines der wesentlichsten Elemente jeder Unternehmensstrategie. Jedes weitere Puzzlestück der Gesamtstrategie mag noch so gut passen, ohne spitzen Leistungen, mit brillanter Wirkung – immer aus Sicht und nach Wahrnehmung der Kunden bemessen – ist jeder Wachstumserfolg nur von kurzer Dauer. Ähnliches gilt für den Vertrieb, ohne dessen wirkungsvolle Arbeit jeder Wachstumsstrategie von Beginn an zum Scheitern verurteilt ist, denn der Vertrieb ist das wesentliche Bindeglied zwischen der konzeptionellen strategischen Klarheit und der Realität, in der diese Strategie schließlich realisiert werden soll.

Gerade weil beide Elemente, Leistungsangebot und Vertrieb, so grundlegend für den Erfolg sind und beide einander zwingend und direkt brauchen, ist das Verhältnis zwischen den beiden Bausteinen unbedingt zu klären. In der Beratungspraxis begegnen uns erhebliche Missverständnisse und dysfunktionale Konfigurationen. Drei der größten Missverständnisse beleuchten wir in diesem Artikel:

- o **„Wir müssen alle Kundenbedürfnisse befriedigen. Daher brauchen wir ein unheimlich breites und tiefes Leistungsangebot.“** Nein! Aus Wachstumssicht stimmt das nicht. Es gilt das Leistungsangebot so zu gestalten, dass die fokussierten Bedürfnisse der idealen Kunden des Unternehmens wirkungsvoll befriedigt werden und der Wachstumserfolg maximiert wird. Der Grundgedanke lautet hierbei, dass Fokus zum Erfolg führt und Zerstreung der Kraft schlechtere Ergebnisse hervorbringt. Die formulierte Grundregel zeigt, dass es sorgfältiger Strategiearbeit bedarf, um ein passendes Leistungsangebot zu definieren. Haben wir es mit einem ausufernden Angebot zu tun, heißt das immer, dass die Strategie nicht hinreichend ausgearbeitet ist oder die Umsetzung nicht hinreichend stringent betrieben wird.

- o **„Der Vertrieb ist am nächsten am Kunden, muss also sagen, welche Leistungen benötigt werden.“** Es mag überraschen, aber auch hier ist die Antwort: Nein! Das stimmt so nicht. Ja, der Vertrieb ist am nächsten am Kunden und kann Kundenbedürfnisse substantiell erfahren und benennen. Das heißt aber noch lange nicht, dass er daraus ableiten sollte, welche Leistungen benötigt werden. Wenn es Experten für die Entwicklungen von Produkten und Leistungen im Unternehmen gibt, dann sollte hier die kreative Leistung maßgeblich erbracht werden, die passende Antwort auf das festgestellte Kundenbedürfnis zu definieren. Hierfür ist es entscheidend, Rollen, Verantwortlichkeiten und das Zusammenspiel von Vertrieb und F&E genau zu verabreden. Die Verantwortung des Vertriebs ist zunächst „nur“, sehr zeitnah, systematisch und fundiert, festgestellte Bedürfnisse zu artikulieren.

- o **„Der Umsatz muss stimmen, womit der Vertrieb ihn generiert, ist zweitrangig.“** In der Praxis eines der häufigsten Missverständnisse, das durch die faktische Führung des Vertriebs regelmäßig und massiv verstärkt wird. Im Missverständnis steckt ein wahrer Kern, denn natürlich braucht das Unternehmen Umsatz, wie der Mensch die Luft zum Atmen. Es gelten allerdings Zusatzbedingungen. Das Äquivalent zu verschmutzter Luft, die dem Menschen auch auf Dauer nicht gut bekommt, ist unprofitabler Umsatz und solcher Umsatz, der nicht mit der Strategie harmoniert. Fast jeder Umsatz hilft dem Unternehmen dabei, durch das einzelne Quartal zu kommen, aber nur gesunder, an der Strategie ausgerichteter, profitabler Umsatz hilft dabei, morgen und übermorgen erfolgreich zu wachsen.