



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

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

Kolumne

Der Vertrieb und das Leistungsangebot

Der Vertrieb und das Leistungsangebot gehören zusammen wie der Schlüssel zum Schloss. Allerdings gibt es hier eine Reihe von Missverständnissen, die es auszuräumen gilt.

Das Leistungsangebot ist eines der wesentlichsten Elemente jeder Unternehmensstrategie. Jedes weitere Puzzlestück der Gesamtstrategie mag noch so gut passen, ohne Spitzenleistungen 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 jede 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.

Die grössten Missverständnisse
Kundenbedürfnisse sind wie ein Schloss, das Leistungsangebot wie ein Schlüssel und es ist am Vertrieb, die Pforte zu Zusammenarbeit und Partnerschaft zu öffnen. 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. Vier der grössten Missverständnisse beleuchten wir in diesem Artikel:

› **«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 Zerstreuung 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.

Drei positive Beispiele für ein fokussiertes Leistungsangebot: Rolex verzichtet – selbst unter Einbezug des Schwesterunternehmens Tudor – vollständig auf Produkte unter 1500 Euro (Tudor) beziehungsweise 5000 Euro (Rolex); Patagonia entscheidet sich bewusst für eine begrenzte Auswahl an Outdoor-Bekleidung und Ausrüstung,

ausgerichtet an den Bedürfnissen ihrer idealen Kunden und vollzieht (authentisch) den Kunstgriff, mit der Begrenzung des möglichen quantitativen Wachstums in der Markenwahrnehmung weiter zu gewinnen; bei Miele – auch wenn durchaus eine beachtliche Anzahl an Produktkategorien bespielt wird bleibt die Auswahl in der einzelnen Kategorie überschaubar und erfüllt alle Ansprüche, die die Miele-Strategie und -Marke determinieren.

- › **«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 substanziell 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. Es ist auch an der Führung die Rollenklarheit immer wieder einzufordern: Im Vertrieb arbeiten diejenigen, die Experten sind, den Kunden zu verstehen und

Bedürfnisse herauszuarbeiten, im Bereich F&E/Produktentwicklung arbeiten diejenigen, die sich bestmöglich mit den Leistungen und den Möglichkeiten von gestern, heute, morgen auskennen.

- › **«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.
- › **«Ein guter Vertrieb kann jedes Leistungsangebot verkaufen.»** Auch das ist ein Missverständnis. Die Zutaten, die für einen guten Vertriebscocktail nicht fehlen dürfen, sind die Überzeugung des Verkäufers vom eigenen Leistungsangebot und die Begeisterung für selbiges. Selbst in einer Produktkategorie sind die Produkte nicht ohne Weiteres beliebig austauschbar. Ein hervorragender Autoverkäufer in einem Porsche-Autohaus muss nicht zwingend ein exzellenter Dacia-

Verkäufer sein. Am Ende sind Emotionen für eine Kaufentscheidung ausschlaggebend – sowohl im B2C- wie auch regelmässig im B2B-Bereich, und um diese zu beeinflussen, braucht es Rapport und eine tiefe, eigene Überzeugung. Die Themen Vergleichbarkeit und Preisdruck sind in vielen Branchen präsent. Ein regelmässig probates Mittel diesen Faktoren zu begegnen, lautet, dem Dienstleistungsbereich gegenüber dem Produktverkauf ein höheres Gewicht zu geben. Wer dies im eigenen Unternehmen erlebt hat, weiss, wie anspruchsvoll es ist, die notwendigen Veränderungen in den Überzeugungen und im Handeln eines Vertriebsteams zu bewirken. Das heisst nicht, dass ein guter Vertriebler immer nur für eine Art von Leistung geeignet ist. Wovon man sich nur gut hüten sollte, ist, von einem Selbstläufer auszugehen, wenn man einen exzellenten Vertriebsmitarbeiter mit einer anderen Art von Kundengruppe und/oder Leistungsangebot betraut.

Um es noch einmal auf den Punkt zu bringen: Bei der Leistungsdefinition und bei der Vertriebsarbeit gleichermassen gilt das Primat der Strategie. Fokus führt zu Wachstum, Zerstreuung zu schlechteren Ergebnissen, das gilt im Vertrieb wie bei der Definition des Leistungsangebots.

Rollen- und Schnittstellenklarheit entscheiden über den gemeinsamen Wachstumserfolg. Es geht darum, im Zusammenspiel, ein spitzes, konsequent bedürfnisorientierte Leistungsangebot mit einem wirksamen Vertrieb dauerhaft zu gewährleisten und zu gestalten.