

KLARE ZIELE – DAS A UND O IM VERTRIEB!

UND WIE GENAU PLANEN SIE IM
KOMMENDEN JAHR ZU WACHSEN?



Foto: Adobe Stock

TEXT Fabian und Linda Vollberg

Wachstum braucht Strategie. Nennen Sie es Verkauf, Absatz oder ganz einfach Vertrieb: Läuft das Thema bei Ihnen so mit, weil es eben „läuft“? Oder geschieht Ihr Absatz durchdacht und wachstumsorientiert? Vereinfacht ist eine Vertriebsstrategie die dokumentierte Wegbeschreibung des Vertriebs hin zu gesundem, profitablen Wachstum. Kaum ein Unternehmen allerdings hat eine echte Strategie, die diesen Namen auch verdient.

Die Autoren



Foto: mandat.de

Linda und Fabian Vollberg

Geschäftsführende Gesellschafter
Mandat Managementberatung
GmbH

www.mandat.de

fabian.vollberg@mandat.de

linda.vollberg@mandat.de

Eine Wachstumsstrategie auf Unternehmensebene zu haben, ist ein kaum zu überschätzender, wertvoller Baustein auf dem Weg zu gesundem, profitablen 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. Unserer Erfahrung nach haben nur wenige Unternehmen etwas, das den Namen „Vertriebsstrategie“ wirklich verdient. Das Thema wird unvollkommen ausgeleuchtet, was in etwa so ist, als würde Ihr gesamter Betrieb nur halbtags arbeiten. Natürlich bleibt man so unter den Mög-

lichkeiten, die sich demgegenüber bei Ausschöpfung der Potenziale eines üblichen Achtstundentages ergäben.

WEGBESCHREIBUNG ZU GESUNDEM WACHSTUM

Es reicht nicht, wenn eine Vertriebsstrategie nur im Kopf der Unternehmensführung besteht, wenn der Chef „in seinem Kopf lebt“. Auch ist es nicht hinreichend, sich auf Umsatz und DB-Wachstum zu berufen oder vollen Fokus auf A- und B-Kunden vorzugeben und so das Thema als beendet zu betrachten. Geschäftsführung heißt vor allem, Ziel und Richtung vorzugeben. Gerade in kleineren GaLaBau-Betrieben oft so eine Sache ...

Es gibt derzeit keine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs „Vertriebsstrategie“. Pragmatisch zusammengefasst ist sie nichts anderes als eine dokumentierte Wegbeschreibung des Vertriebes hin zu gesundem, profitablen Wachstum. Die Wegbeschreibung ist damit ein umfassendes Kompendium aufeinander abgestimmter, marktgerichteter Maßnahmen und Festlegungen. Die Dokumentation der Vertriebsstrategie ist wichtig – das können Sie überprüfen, indem Sie die Metapher der Wegbe-

schreibung wörtlich nehmen, eine beliebige Wegbeschreibung aufsagen und zehn Menschen mithören lassen. Gerne auch mit ein wenig zeitlichem Abstand bitten Sie die Personen unabhängig voneinander, sie korrekt wiederzugeben. Die Konsistenz der Vertriebs- bzw. Wachstumsstrategie ist gleichermaßen entscheidend. Zu oft nämlich sind angedachte Bausteine für sich allein betrachtet sinnvoll, passen aber strategisch schlussendlich nicht zusammen. Das Paradebeispiel hierfür ist das Vergü-

tungssystem im Unternehmen, 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 für das betreffende Unternehmen konkret bedeutet und welchen Beitrag genau der Vertrieb dazu leistet. Zielklarheit ist das A und O im Vertrieb! Der Kernpunkt schlussendlich ist dieser: Vertriebs Erfolg wird durch eine gute Vertriebsstrategie gesteigert. 🐣

Bausteine zur (Weiter-)Entwicklung

Absatz- bzw. Vertriebsstrategien sind meist nicht so vollständig und erfolversprechend, wie sie sein könnten und müssten. Schauen Sie also genau hin und prüfen Sie Weiterentwicklungspotenziale sorgsam. Mindestens die folgenden Eckpunkte benötigen Sie bei der Betrachtung Ihrer bisherigen und Ihrer künftigen Herangehensweise. Teil-

weise ergeben sie sich unmittelbar aus Ihrer Unternehmensstrategie, sofern Sie darauf zurückgreifen können. Für eine Übertragung in die gelebte Praxis sind die dort verankerten Festlegungen aber aus der Perspektive des Vertriebes zu prüfen, müssen also gleichsam „weitergedreht“ und mit betrieblichem Leben gefüllt werden.

1

Zielbild des Vertriebes: Gemeint ist hier ein Zielbild mit Visionscharakter. Eine ruhig blumige Beschreibung eines attraktiven Zustands des Vertriebes, den man vielleicht nie erreicht, der aber als Nordstern der Entwicklung dient. Hier das Beispiel eines Mandat-Klienten, der den B2B-Vertrieb für seine Dienstleistungen systematisch weiterentwickelte, und 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 gleich zu Beginn so konkreten Vorstellung lässt sich hervorragend in den ersten Schritt einsteigen, das ist die Definition der eigenen Vertriebsstrategie.

2

Qualitative und quantitative Ziele des Vertriebes: Das ausgesprochene Zielbild des Vertriebes bildet den besagten Nordstern. Um die operative, sehr konkrete Gestaltung eines Geschäftsjahres auf ihn auszurichten, empfiehlt es sich, nun kürzerfristige Ziele zu definieren, in deren Richtung sich konkrete vertriebliche Maßnahmen ableiten lassen und anhand derer sich prüfen lässt, ob der Vertrieb tatsächlich erfolgreich agiert. Ob Nordstern oder Notwendigkeiten – beide Facetten haben ihre Berechtigung. Gesundes, profitables Wachstum erfasst immer beide Ebenen: die qualitative (beschreibende) und die (resultierende, konkrete) quantitative Ebene.



Foto: Kötter

3

Zielgruppen und ideale Kunden: Die Branche des GaLaBaus ist voller Unternehmen und Menschen, mit denen der Vertrieb interagieren kann. Das ist zunächst toll, birgt aber auch volles Risiko, sich zu verzetteln. Vertrieb braucht Fokus. Arbeiten Sie mit Ihrem Vertrieb daher klar heraus, welche Unternehmen ideale Zielkunden sind, welche Personen in diesen Unternehmen zu adressieren sind und welche weiteren Zielgruppen darüber hinaus zu bearbeiten sind. Eine einfache Orientierungsfrage, die zu Beginn der Erörterungen stehen kann, ist zunächst wiederum eine qualitative: Wie sieht mein idealer Kunde aus, wenn ich ihn mir malen könnte?

4

Kundenbedürfnisse: Im nächsten Schritt gilt es, die Bedürfnisse der – gedachten oder schon konkreten – Zielkunden herauszuarbeiten. Wählen Sie aus der so entstandenen Sammlung der Bedürfnisse aus, auf welchen Bedürfnisaspekten der Fokus des Vertriebs liegen soll. Das, worüber er „punkten“ will. „Niedrige Preise“ ist als Antwort fast immer zu billig – im wahrsten Sinne des Wortes. Sicherheit, Wachstum, Einfachheit, Entlastung, Freiheit – all dies sind mögliche, höherwertige Bedürfnisse, bei denen die Angebote Ihres Unternehmens als Produkte, Leistungen und Services (einschließlich einer hervorragenden Vertriebsbetreuung) Wachstum bringenden Kundenzugang findet.

6

Wettbewerb und Differenzierung: Selbst wenn die bis hierher gezeigten Aspekte im Rahmen Ihrer Unternehmensstrategie geklärt sind, braucht der Vertrieb dennoch weitere Klarheit und konkret vorausgedachte Wege, um die Erkenntnisse – jetzt Anforderungen der Unternehmensleitung –vertrieblich umzusetzen. Orientierungsfragen hierzu sind: Wofür stehen wir – auch im Unterschied zum Wettbewerb? Welchen Markenkern leben wir und was heißt das für unser vertriebliches Handeln und unsere Zielkundenansprache?

7

Marktbotschaften und die Übersetzung in das vertriebliche Wirken: Verbunden mit dem vorstehenden Punkt gilt auch hier, dass die Botschaften des Unternehmens an den Markt (von Ausstrahlung bis Werbung) von allen Menschen im Betrieb einschließlich des Vertriebs für sich persönlich durchdrungen und verstanden werden. Erst dann können sie ihre tägliche Arbeit, hier die Vertriebsarbeit, konkret daran ausrichten.

9

Vertriebsorganisation: Die Reihenfolge ist wichtig und wird allzu häufig in vertauschter Folge angegangen – zunächst muss der Vertriebsprozess definiert sein. Nur daraus können Sie Ihre Vertriebsorganisation ableiten.



Foto: Engelbert Kötter

5

Leistungen und Produkte: Ist das Angebot definiert, gilt es, in der Vertriebsstrategie zu klären, welche Aufträge strategisch sinnvoll und welche ideal sind. Dazu gehört die Abgrenzung, welche weniger gewünscht sind.

8

Vertriebsansatz: Zwei Punkte sollten hier geklärt sein. Der erste bezieht sich auf die aus dem oben genannten heraus eröffneten Vertriebskanäle. Der zweite auf den Vertriebsprozess, oft sind es mehrere – von der Identifikation relevanter Zielkunden (s.o.) über die Anbahnung und den Vertrag bis zum Follow-up.

10

Grundfestlegungen der Vertriebssteuerung: Wie erfolgt schlussendlich die Führung des Vertriebs? Anhand welcher Kennzahlen zum Beispiel? Diese zwei Fragen haben es tatsächlich in sich. Sie werden in einem weiteren Beitrag in der folgenden Ausgabe der TASPO Garten Design erörtert werden.

Jetzt loslegen: Strategie definieren

Wenn Sie die Inhalte dieses Beitrags mit Menschen Ihres Vertrauens teilen, dann empfehle ich Ihnen für Ihren Start diese drei Schritte:

- Prüfen Sie, ob für Ihren Betrieb, Ihr Unternehmen, Ihre Organisation alle Elemente einer Vertriebsstrategie erarbeitet, dokumentiert, kommuniziert sind.
- Besprechen Sie mit einem geeigneten Kreis an Menschen, die aus unterschiedlichen Perspektiven Einblick in Ihr vertriebliches Wirken haben, wie sich Realität und Strategie decken.
- Erarbeiten Sie daraus einen Weg, wie sich die abgeleiteten Stärken nutzen, Schwachstellen

aber auflösen lassen. Denken Sie immer daran: Allein durchdachte Überlegungen können ebenso richtig wie unausgereift sein. Etablieren Sie daher einen mitwachsenden Strategieprozess zusammen mit Vertrauten. Stellen Sie die Prozessentwicklungen regelmäßig auf den Prüfstand, entwickeln Sie sie weiter.

Ja, die Definition einer wachstumsorientierten Vertriebsstrategie macht durchaus Mühe, aber auch Freude im Sinne von Entscheidungsfreiheit und Unternehmertum. Vor allem ist sie aber lohnend – denn würde sie unterlassen, so blieben die Ergebnisse jeder Unternehmensstrategie weit unter ihren Möglichkeiten, ist unsere Erfahrung.

Mut, Neues auszuprobieren

Eine starke Marke braucht Weiterentwicklung, Wandel und sogar Erneuerung, allerdings im dafür passenden Rahmen und Umfang. Die Veränderungsanstöße liegen dazu am besten nicht zu weit außerhalb des für die Kunden Gewohnten. Außer es wäre gezielt gewünscht, die Wahrnehmung Ihres Unternehmens strategisch bewusst zu verändern. Ihre Veränderungsideen müssen daher mit den Werten, Fähigkeiten und Kompetenzen übereinstimmen, für die Ihr Markt sie bereits kennt. Die Mehrheit erfolgreicher Betriebe lebt solche Anpassungen als ein ausgewogenes Wechselspiel von Konstanz und Veränderung, checkt die denkbaren positiven, aber auch möglichen negativen Auswirkungen, setzt dann aber eine Entscheidung mutig um. Statt wie bisher Mitarbeiter im zeitigen Dezember in die Winterpause zu schicken, zum Beispiel den Verkauf von Weihnachtsbäumen aufzunehmen (Seite 26).

Nur Mut! Durch wachstumsorientierten Wandel bleibt Ihr Betrieb, Ihre Marke zeitgemäß, stark und spannend. Was probieren Sie im kommenden Jahr aus? *Linda Vollberg*

