



Feinjustierung der Vertriebsmaßnahmen

Mehr Transparenz mit dem Vertriebsmanagement-Navigationssystem

Viele Vertriebsmaßnahmen verpuffen, weil sie zu wenig mit anderen Maßnahmen im gesamten Prozess verzahnt und abgestimmt sind. Wenn die wesentlichen Einflussfaktoren und Wechselwirkungen des gesamten Vertriebsgeschehens abgebildet werden, erhält man schnell ein Navigationssystem, das dem Vertriebsmanagement recht gut erlaubt, mit entsprechender Feinjustierung an der richtigen Stelle die Vertriebsleistung deutlich zu erhöhen. Eine richtige Markt- und Vertriebsstrategie steht dabei im Mittelpunkt.

Die Aufgaben des Vertriebs erscheinen grenzenlos: Ein effektives Vertriebsmanagement besetzt und gestaltet alle Schnittstellen zwischen Kunden und Unternehmen und reicht mit seinem Einfluss tief ins Unternehmen hinein. Der konkrete Vertriebs Erfolg zeigt sich zwar letztlich in der Leistung des Verkaufs, doch die Verkaufsleistung wird erheblich beeinflusst von einer langen Reihe anderer Faktoren in der Kundenkommunikation, aber auch tief im Inneren des Unternehmens, lange bevor Verkaufsgespräche zwischen Kunden und Verkäufer überhaupt beginnen. Zu einem richtig verstandenen

Vertriebsmanagement gehört es, auch für diese Faktoren die Verantwortung anzustreben und zu übernehmen.

Warum es oft so schwierig ist, die Schnittstellen zum Kunden systematisch, schlüssig und daher effektiv in ein Gesamtsystem des Vertriebs zu integrieren, liegt sicherlich größtenteils

- in unterschiedlichen Aufgaben und Zielen von Vertrieb und Marketing,
- im Profilierungsstreben einzelner Manager,
- in nicht abgestimmten Zielen und Vergütungssystemen von Führungskräften und Mitarbeitern.

Zum anderen aber resultiert mangelnde Effektivität des Vertriebs auch aus der tiefen Komplexität der unterschiedlichen Einflussfaktoren und ihrer Wechselwirkungen.

Werden die wesentlichen Einflussfaktoren und wechselseitigen Beziehungen in einer einzigen Übersicht abgebildet, nimmt darin die Markt- und Vertriebsstrategie (in der Abbildung im roten Rahmen) eine zentrale Position ein: Sie beeinflusst das Marketing, das Vertriebsmanagement und die Unternehmensstrategie und hat einen direkten Einfluss auf den Erfolg von Verkaufsgesprächen und -Trainings (zumindest sollte sie ihn dort haben). Gleichzeitig wird wiederum die Markt- und Vertriebsstrategie beeinflusst durch

- die Unternehmensstrategie und durch die historisch gewachsene Betriebsleistung,
- die vorhandenen Kommunikationskanäle und Vertriebsstrukturen zum Kunden.

Was gilt nun: Henne oder Ei – Erst die Kundenwünsche oder zuerst die gewachsene Unternehmensleistung und jeweils davon abgeleitet dann alles andere? Eine von vielen Gurus geforderte ausschließliche Kundenorientierung erscheint indes etwas naiv.

Ein Blick auf das Vertriebsmanagement-Navigationssystem hilft weiter: Unterhalb der auf sehr abstraktem Level verlaufenden Entwicklung langfristiger Wachstumszyklen, Trends und technologischer Entwicklungen einerseits, der ebenfalls sehr langfristig angelegten Unternehmens- und Innovationspolitik andererseits, stoßen wir sofort auf die strategisch relevanten Kundenpotenziale. Zu klären wäre – etwa in spezifischen, strukturiert moderierten Workshops oder mit aufwändigen Research-Investitionen – ob das Unternehmen mit den bisherigen Kunden auch in Zukunft mitwachsen kann oder ob es sich auf neue Kundensegmente konzentrieren muss, weil abzusehen ist, dass die bisherigen Kunden nicht mehr oder nicht mehr genügend Absatzpotenzial bieten.

Wenn sich das Unternehmen in seiner strategischen Entwicklung auf neue Kundensegmente fokussieren muss, wird das zwangsläufig auch Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie und auf die traditionellen operativen Produkte und Prozesse haben. In diesem Fall dominiert eine kundenorientierte Markt- und Vertriebsstrategie die Unternehmensstrategie. Das gilt sogar auch im umgekehrten Fall: Wenn durch

erfolgreiche Innovationspolitik neue Produkte und Verfahren für den Markt entwickelt wurden und der Vertrieb angewiesen ist, dafür geeignete Absatzkanäle aufzubauen, wird auch in diesem Fall zunächst wieder das dafür geeignete Kundenpotenzial und eine dazu passende Vertriebsstrategie gesucht werden müssen.

Wie auch immer: Unterhalb einer langfristig wirkenden Entwicklung ist die Markt- und Vertriebsstrategie stets die maßgebliche, jedoch nicht alles entscheidende Plattform für alle weiteren Maßnahmen. Sie muss in der alleinigen Verantwortung des Vertriebsmanagements erarbeitet und in das Unternehmen hinein vertreten werden. Zudem sollte sie einerseits so klar und abstrakt formuliert sein, dass sie Orientierungshilfe bietet für alle weiteren operativen Maßnahmen und gleichzeitig höchste Flexibilität zulässt in deren Ausführung, andererseits sollte die Markt- und Vertriebsstrategie so verständlich und konkret sein, dass sie ein Verkäufer schon einen Tag nach einem betreffenden Strategieworkshop im Kundengespräch argumentativ erfolgreich umsetzen kann. Schwierig aber machbar.

Das Vertriebsmanagement-Navigationssystem bietet den richtigen Überblick auf einzelne Zusammenhänge auch im ganz konkreten Fall: Vertriebsmanager erhalten mit dem System gewissermaßen eine Straßenkarte, auf der sie mögliche Schwachstellen oder gar Unfallschwerpunkte im gesamten Vertriebsprozess markieren können. Von dieser Position aus können sie die unterschiedlichen Einflussfaktoren identifizieren.

Beispiel: Verkaufsverhandlungen werden als Unfallschwerpunkt identifiziert. Die Ursachensuche erfolgt nun sinnvoller Weise nicht nur am Unfallschwerpunkt selbst, sondern präventiv auch bereits an der Beschaffenheit der Zugangsstraßen, Leitsysteme und anderer Einflussfaktoren (siehe Grafik). Etwa

- ob das Preis-/Konditionensystems den richtigen Unterbau für reibungslosen Verkehr bietet – und weiter: ob Service/Auslieferung/Reklamationen im richtigen Zeitablauf und mit der erwünschten Qualität funktionieren bis hin zur Frage, ob die Produkte gut und die Produktentwicklung vernünftig ist;
- ob die Streckenführung nicht zu einer falschen Argumentation/unpräziser Ansprache im Marketing führt, – basierend auf einer schlampigen Kundenpotenzialanalyse, einer nur oberflächlich und eitlen Positionierung im Wettbewerb und einer damit letztlich irreführenden Markt- und Vertriebsstrategie;
- ob Unfallursachen nicht im völlig falschen Verhalten des Außendienstens im Umgang mit Kunden liegen angesichts drängelnder Wettbewerber – verursacht durch ein veraltetes oder nicht stimmiges Training und/oder ein nicht an der Strategie ausgerichtetes Vergütungssystem;
- ob eine verkrustete Vertriebsstruktur nicht mehr den tatsächlichen Verkehrsströmen und -Geschwindigkeiten von Kunden und Wettbewerbern genügt ...

Übertragen auf das Bild des alltäglichen Straßenverkehrs wird schnell deutlich, wo mit dosierten Feinabstimmungen Vertriebsergebnisse optimiert werden können. Eine Verkehrsleitstelle ist erforderlich, die sich auf Verkehrsströme flexibel und proaktiv einstellen und dazu viele einzelne Weichenstellungen weit im Vorfeld bedienen kann.

Doch das ist das Problem in den meisten Unternehmen: Der Vertrieb wird immer noch viel zu oft als rein ausführendes Organ angesehen, die Ergebnisse der betrieblichen Prozesse zu vermarkten, sie gewissermaßen auf einer Einbahnstraße in den Markt zu befördern. – Nur dumm, wenn diese Einbahnstraße in eine vorfahrtberechtigte Straße mündet, in der sich in der Rushhour bereits die Wettbewerber auf Kundenjagd drängeln.

Wie viel besser wäre es doch – um im Bilde des Straßenverkehrs zu bleiben – wenn Kunden von dieser viel frequentierten Hauptstraße abbiegen können in eine komfortable und schnelle Zufahrtstraße, die sie direkt und ohne lästige Wartezeiten zum Ziel Ihrer Wünsche und ihres Bedarfs ins Unternehmen führt ...

Das aber bedingt seitens des Unternehmens eine andere Einstellung: Absolute Offenheit für die Bedürfnisse interessanter, strategisch relevanter Kunden, für deren Märkte und Strategien und letztlich für die intime Kenntnis ihrer Wertschöpfungsketten. Nur so ist es möglich, ein geeignetes Leitsystem mit der Markt- und Vertriebsstrategie zu errichten, die eigenen Ressourcen danach zu orientieren, im Wettbewerb die richtige Position zu finden und mit den für die Kunden geeigneten Kommunikationsmethoden ein genau dosiertes Tempo auf der komfortabelsten Strecke zum Ziel einzuhalten. Für die Schnittstelle ins Unternehmen hinein bedeutet das eine bestmögliche, wechselseitige Abstimmung der Vertriebsstrategie mit der Unternehmensstrategie und eine danach ausgerichtete Justierung aller operativen Maßnahmen.

Und nur aus gerechneten, am Markt orientierten und auf Plausibilität überprüften Strategieplänen lassen sich im Unternehmen und an der Schnittstelle zum Kunden – dem Vertrieb – zielfokussierte und reibungslos wirkende Maßnahmen ableiten. Wie umgekehrt alle Ergebnisse an der operativen Schnittstelle zum Kunden (Verkauf, Service) sowohl Einflüsse haben auf die Arbeit der anderen Abteilungen im Unternehmen als auch auf die Fortschreibung und Feinjustierung aller Faktoren bis zur Unternehmensstrategie.

Das Vertriebsmanagement-Navigationssystem macht die Komplexität des Vertriebsgeschehens transparent. Es in ein praktisch funktionierendes Führungs- und Kommunikationssystem umzusetzen, muss Ziel jedes Vertriebsmanagers und der Unternehmensführung sein.

Claus von Kutzschenbach [www.kutzschenbach.de]