

STRATEGIE UND OPERATIVES GESCHÄFT

# Unternehmen und Vertrieb Hand in Hand

Nur wenige Unternehmen würden die Frage nach einer vorhandenen Strategie verneinen. Doch nicht immer passt die Grundstrategie zum täglichen Verhalten des Vertriebs. Sie muss erst in eine Vertriebsstrategie »übersetzt« werden.

VON DR. GUIDO QUELLE\*

**G**anz bestimmt spielt sich gerade irgendwo in Deutschland folgender Dialog ab: Ein Kunde ruft im Baustoff-Großhandel an: »Wir brauchen für unsere Großbaustelle XYZ sehr rasch 5 000 Quadratmeter Fliesen der Serie ABC. Wann können Sie liefern?« Der Vertriebsmitarbeiter hat nur noch 2 000 auf Lager. »Ich kann weitere 2 000 Quadratmeter aus anderen Niederlassungen bestellen, den Rest muss ich vom Hersteller beziehen.« Der Kunde ist »einverstanden, bei Lieferung innerhalb einer Woche und dem Preis vom letzten Mal«. Trotz einer Preiserhöhung des Fliesen-Herstellers willigt der Vertriebsmitarbeiter des Großhandels schließlich ein.

Ergebnis des Dialoges: Das Unternehmen hat einen Auftrag über 5 000 Quadratmeter Fliesen, muss aber einen Preis realisieren, der einen noch geringeren Deckungsbeitrag liefert als bei der vergangenen Lieferung, weil der Hersteller die Preise erhöht hat. Hinzu kommt ein erheblicher Logistikaufwand, der vom Kunden nicht zusätzlich vergütet wird. Dennoch: Der Auftrag wird angenommen, denn der Wettbewerb ist hart.

Fast zeitgleich: Strategiesitzung in der Unternehmenszentrale des gleichen Baustoff-Großhandels. Die Unternehmensführung kommt nach wochenlangen strategischen Überlegungen zu dem Entschluss, nunmehr konsequent die Grundstrategie »Kostenführerschaft« zu verfolgen. Die Geschäftsführung ist überzeugt: »Wenn wir das Prinzip der Kostenführerschaft erreichen, wird es uns gelingen, auch die Preisführerschaft zu erreichen und dem Markt verlässliche Leistungen zu attraktiven Preisen anzubieten. Das wird dem Wettbewerb das Fürchten lehren.« Das

Dilemma ist vorprogrammiert: Die Kunden fordern immer mehr, doch der Vertrieb hat keine werthaltigen Argumente gegen den Preisdruck. Die Grundstrategie passt zum jetzigen Zeitpunkt einfach nicht zum täglichen Verhalten des Vertriebes.

Um klarzustellen, was Vertriebs- von Unternehmensstrategien unterscheidet, bedarf es eines Ausfluges in die Strategielehre: Hier werden drei wesentliche Grundstrategien unterschieden:

### UNTERNEHMENSSTRATEGIE IST NICHT GLEICH VERTRIEBSSTRATEGIE.

• **Produktführerschaft (oder Innovationsführerschaft):** Der Innovationsführer setzt alles daran, stets die innovativsten Produkte bei optimaler Produktleistung im Markt zu etablieren. Ein Unternehmen, das sich als Innovationsführer darstellt, bietet die höchste Geschwindigkeit des Prozesses von Innovation bis zur Markteinführung. Beispiel: Sony.

• **Leistungsführerschaft:** Der Leistungsführer bietet seinen Kunden stets die individuellste Lösung, die durch ein hochflexibles und dynamisches Geschäftssystem ermöglicht wird. In der Endausbaustufe geht das Unternehmen konsequent auf jegliche Kundenwünsche ein. Der Preis spielt eine untergeordnete Rolle – vielfach werden sehr hohe Margen erzielt. Beispiel: Harrods.

• **Kostenführerschaft:** Eher als internes Arbeitsprinzip gedacht, das dazu dient, Kostenvorteile in den Leistungsprozessen zu erzielen, dient es dazu, die Preisführerschaft zu erlangen. Resultat ist der attraktivste Preis für solide Produkte. Unternehmen, die sich als Kostenführer darstellen, besitzen die höchste Effizienz in der Leistungserstellung. Beispiel: Aldi.

Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf exakt eine Grundstrategie. Den Kunden ist es gänzlich unverständlich, wenn Versprechen und

Leistung nicht übereinstimmen. Auch für das Unternehmen ist es nicht förderlich, wenn Leistungen zugesagt werden, die gemäß der Grundstrategie eigentlich gar nicht hätten zugesagt werden können.

Das Kommunikationsproblem bei einer Strategieänderung: Wie soll man einem Kunden beibringen, dass er Leistungen plötzlich nicht mehr oder nur noch gegen Gebühr bekommt, die er bisher selbstverständlich in Anspruch genommen hat? Muss einen Kunden tatsächlich interessieren, welche Grundstrategie ein Unternehmen verfolgt? Wie können im harten Tagesgeschäft auch noch Gespräche über strategische Themen in den Kundendialog eingebaut werden?

Das Dilemma verschärft sich: Der wirtschaftliche Druck nimmt auch auf der Kundenseite zu, der Zeitdruck ebenfalls, die Zahl der Anbieter bestimmter Leistungen und damit die Austauschbarkeit bestehender Anbieter steigt täglich, die Loyalität nimmt ab. Es bleibt selten Zeit, sich über Themen auszutauschen, die über das Tagesgeschäft hinausgehen. Kunden beklagen überdies, dass der

### VERTRIEBSSTRATEGIE IST OFT NUR DAS ERREICHEN VON DECKUNGSBEITRÄGEN.

Außendienst nichts entscheiden darf, man sich also am Besten ohnehin direkt an den Niederlassungsleiter, Bezirks- oder Regionalleiter wenden sollte. Denn viele Außendienstler verstecken sich aus Kundensicht lieber hinter ihrem Laptop anstatt dafür zu sorgen, dass Kundenwünsche möglichst anforderungsgerecht erfüllt werden. Das Wort »Vertriebsstrategie« reduziert sich auf das Erreichen von Deckungsbeiträgen und Verkaufserfolgen und gerät damit zum Platzhalter.

So sehr das operative Geschäft auch drängt: Wenn eine Strategie, begonnen bei der Unternehmensstrate-

\*DR. GUIDO QUELLE, ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund. [www.mandat.de](http://www.mandat.de)



**Dr. Guido Quelle, Mandat Managementberatung:** »Firmenstrategie passt oft nicht zum täglichen Verhalten des Vertriebs.«

gie, über die Geschäftsfeldstrategie bis hin zur Vertriebsstrategie konsistent und stimmig sein soll, müssen alle an einen Tisch. Damit dies keine basisdemokratische Veranstaltung der Art »Lasst uns mal überlegen, wie wir am besten unsere Strategie formulieren« wird, ist ein fünfstufiges Vorgehen zu empfehlen. Je höher die Stufe, um so mehr Mitarbeiter nehmen am Strategieprozess teil:

#### 1. Den Beschluss kommunizieren

Hat die Unternehmensführung eine Unternehmensstrategie beschlossen, gilt es, diese zu kommunizieren. Wichtig ist, dass die Unternehmensführung bereits hinreichend in Richtung »Markt« gedacht hat, so dass im ersten Schritt die Spitzenkräfte des Vertriebs über die neue Unternehmensstrategie informiert werden. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass im Prozess der Strategieerarbeitung möglichst alle Rahmenbedingungen in die Überlegungen einbezogen wurden.

#### 2. Die Strategie übersetzen

Der zweite Schritt soll die Frage beantworten: »Was bedeutet die neue Unternehmensstrategie für den Vertrieb?« Der

Vertriebschef muss mit seinen leitenden Mitarbeitern Antworten auf diese Frage finden. Es geht hier noch nicht um das »Wie«, sondern lediglich um das »Was«. Ergebnis dieser Phase ist ein Anforderungskatalog an den Vertrieb, der direkt aus der Unternehmensstrategie resultiert. Dabei sind sowohl sämtliche Auswirkungen in Richtung Markt/Kunde als auch interne Auswirkungen aufzuführen (beispielsweise im Hinblick auf Qualifikation, technische Ausstattung etc.).

#### 3. Die Anforderungen konkretisieren

Nun werden die Anforderungen des Vertriebs in der gesamten vertrieblichen Breite bekannt gemacht, diskutiert, ergänzt und strukturiert in Maßnahmenbündel überführt. Auch hier muss die »Basisdemokratie« in Grenzen gehalten werden. Dazu gilt es, ein Projekt zu pla-

### DIE STRATEGIEFORMULIERUNG IST KEINE BASISDEMOKRATISCHE VERANSTALTUNG.

nen und dafür Sorge zu tragen, dass jede geplante Tätigkeit auch einen Verantwortlichen bekommt. Projektleiter eines solchen Projektes ist idealerweise der Vertriebschef selbst. Ideale Plattform zur Erarbeitung eines solchen Projektes ist die ohnehin mindestens jährlich stattfindende Vertriebstagung.

#### 4. Machen

Nach der Vertriebstagung sind alle gesammelten Aufgaben in eine Projekt-



**Vereint** Das Unternehmen und der Vertrieb brauchen (die gleichen) Ziele.

struktur zu überführen. Dieses Realisierungsprojekt, in dem es ausschließlich ums »Machen« geht, muss eine ganz enge Verzahnung zur Unternehmensstrategie aufweisen – ein regelmäßiger, am besten monatlicher formaler Dialog zwischen Projektleiter und Unternehmensführung über den Projektfortschritt ist einzurichten. Dabei geht es um inhaltliche Aspekte des Leistungsangebotes (Kundenreaktion), aber auch um Instrumente (Vertriebscontrolling, neue Leistungsmessgrößen) und um Personalentwicklungsaspekte (vertriebliche Umstrukturierung, neue Leistungsanforderungen). Damit der gesamte Vertrieb permanent auf dem aktuellen Stand über den Projektfortschritt ist, sind regelmäßige Infos wichtig. Flankierend ist es die Aufgabe der Unternehmenskommunikation, den externen Markt kommunikativ zu bedienen. Ein solches Projekt dauert üblicherweise ein bis zwei Jahre.

#### 5. Spurtreue kontrollieren

Nach Abschluss des Projekts ist der Abgleich zwischen Unternehmens- und Vertriebsstrategie permanent zu führen. In laufenden Projekten ist immer noch der Druck vorhanden, zu einem gewissen Zeitpunkt fertig zu sein und im Tagesgeschäft geht so etwas gern unter. Daher auch hier die Empfehlung: Nutzen Sie die regelmäßige Vertriebstagung. ←

## DREI STRATEGIE-FRAGEN

Damit Sie jetzt konkrete Schritte unternehmen können, beantworten Sie sich die folgenden drei Fragen:

1. Welche Aussagen macht unsere Unternehmensstrategie konkret in Richtung Vertrieb und was haben die Kunden davon?
2. Was leitet der Vertrieb daraus in Richtung Markt ab? Was sind die geheimen Regeln des Vertriebs?
3. Wie nimmt der Kunde uns wahr? Wo sind eventuell Inkonsistenzen zwischen dem, was wir beabsichtigen und dem, was wir tatsächlich tun?

Machen Sie die Beantwortung dieser drei Fragen zu einem wesentlichen Thema Ihrer nächsten Vertriebstagung und Sie werden überrascht sein, welchen wesentlichen Fortschritt Sie in Richtung Marktbearbeitung tun.