



Weniger ist mehr

Der Mittelstand entdeckt die Nachhaltigkeit

Gut qualifiziert

Neben die Universität tritt
das duale Studium – und wird
immer beliebter.

Gut vorbereitet

Bei internationalen Geschäften
ist interkulturelle Kompetenz
gefragt – die lässt sich lernen.

Gut geschützt

Berufs- und Schutzkleidung
muss viel leisten – darf aber
auch gut aussehen.

Der Vertrieb: Motor oder Bremse?



Von Guido Quelle

NEULICH WURDE ICH gefragt, woher Wachstum „komme“. Das ist eine interessante Frage, denn: Wachstum „kommt“ gar nicht, sondern muss geschaffen werden. Und zwar von innen heraus. Nicht die Politik, die Konjunktur, das Wetter oder der stetig fordernde Kunde ist verantwortlich für gesundes Unternehmenswachstum, sondern das Unternehmen selbst.

Wenn wir einmal anerkennen, dass Wachstum von innen heraus entsteht, müssen wir uns genauer ansehen, an welcher Stelle im Unternehmen es geschaffen wird. Heutzutage wird gern postuliert, dass alle Bereiche im Unternehmen gleich wichtig seien. Prinzipiell stimmt das. Aber was das Thema Wachstum angeht, sind einige Bereiche eben doch wichtiger als andere. Wenn wir von gesundem, profitabilem Wachstum und nicht von Wachstum um jeden Preis sprechen, ist der Vertrieb zweifellos der Motor eines Unternehmens. Kurz gesagt: ohne Vertrieb kein Wachstum. Ohne Vertrieb können alle anderen Abteilungen, inklusive der Geschäftsführung, daheim bleiben. Ein Unternehmen mit einem

mittelmäßigen Produkt und einem Topvertrieb kann gesund wachsen. Ein Unternehmen mit einem Topprodukt und einem schlechten Vertrieb wird sich schwertun.

Das „Dumme“ daran ist: Der Vertrieb weiß das. Schlimmer noch: Viele Vertriebsorganisationen benehmen sich auch so. Ein überhöhtes Selbstbewusstsein ist dem Unternehmenswachstum jedoch nicht zuträglich. Es hilft wenig, wenn der Vertrieb als ungekrönter König durch das Unternehmen schwebt und seinen Beitrag zur Wertschöpfung auf die gönnerhafte Kritik reduziert, dass das Sortiment nicht ausreichend, die Lieferfähigkeit miserabel, die Logistik unzuverlässig und die Preise nicht wettbewerbsfähig seien.

Vertrieb und Verbindlichkeit sind Begriffe, die in manchen Unternehmen ebenso wenig zusammenpassen wie Vertrieb und Struktur. Zu häufig werden vom Vertrieb Aufgaben zwar übernommen, aber letztlich unter dem Vorwand eines dringenden Tagesgeschäfts oder dringender Kundenprobleme nicht erfüllt. Hinzu kommt ein bisweilen ausgeprägtes Siloverhalten. Die wirksame Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu anderen Abteilungen wird oft als zu detailliert und zu formal moniert. Am Markt müsse man flexibel agieren, heißt es dann, der Kunde erwarte, dass auf seine Bedürfnisse eingegangen werde; da könne man auf organisatorische Vereinbarungen keine Rücksicht nehmen. Eine eklatante Fehleinschätzung, die häufig mit hohen Komplexitätskosten und derben Enttäuschungen bestraft wird.

Damit wir uns nicht missverstehen: Der Vertrieb ist die wichtigste Einheit eines Unternehmens. Das ist und bleibt so. Um dieses „Pfund“ in Wachstum umzumünzen, ist zweierlei wichtig: Die Relevanz des Vertriebs in dem und für das Unternehmen muss von allen Beteiligten ohne Wenn und Aber anerkannt werden. Der Vertrieb wiederum muss sich bedingungslos in den Dienst des Unternehmens stellen, statt zu opponieren. Wachstum entsteht durch intelligentes Miteinander. Und Kundenorientierung heißt nicht, alles zu machen, was der Kunde fordert, sondern auch, Kunden Orientierung zu geben. <<

Prof. Dr. Guido Quelle ist Geschäftsführer der Mandat Managementberatung, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien spezialisiert hat. Für „Markt und Mittelstand“ schreibt er die Kolumne „Aus sicherer Quelle“.