

Die Bremsen lösen

Guido Quelle

Die Wachstumskraft des Vertriebs entfaltet sich nur, wenn er richtig aufgestellt ist und sich von seiner Abneigung gegen Strategie und Strukturen befreit. Dann kann der Vertrieb von der Wachstumsbremse zum Wachstumsmotor werden.



AUTOR

Prof. Dr. Guido Quelle
Berater, Autor, Redner und
Experte für profitables
Wachstum, Mandat Ma-
nagementberatung GmbH,
Dortmund
www.mandat.de

BUCHTIPP

Profitabel wachsen
Wie Sie interne Bremsen
lösen und Ihrem Unterneh-
men neuen Schub geben,
von Guido Quelle
2011, 240 Seiten,
Springer Gabler,
ISBN 978-3-8349-2981-5,
39,95 Euro
www.springer-gabler.de

Die Dimensionen der Wachstumskraft des Vertriebs lassen sich anhand von neun Facetten definieren:

- **Vertrieb braucht Strategie.** Selbst wenn ein Unternehmen eine Vertriebsstrategie aufweist, lohnt es sich, diese in der Führungsmannschaft zu hinterfragen. Zu häufig wird nicht das fokussiert, was Kunden brauchen, sondern nur das, was sie wollen. Darüber hinaus werden zu selten die Prozesse geprüft, die der Vertriebsstrategie folgen.
- **Vertrieb braucht Führungsprinzipien.** Auch wenn ein Vertrieb von einer gewissen „Eigenkreativität“ lebt, muss diese noch lange nicht gut sein. Wie der Vertrieb am Markt agiert, wie strukturiert und damit zielführend gearbeitet wird, misst sich zu häufig allein an quantitativen (z.B. Besuchsfrequenzen) und zu wenig an qualitativen Ergebnissen. Echte Führungsprinzipien tragen wesentlich dazu bei, dass der Vertrieb Wachstum fördert – denn ohne Führung sind Erfolge nur Zufall.
- **Innendienst und Außendienst gehören zum selben Team.** Dass der Innendienst meist viel qualifizierter ist als er eingesetzt wird, wird häufig außen vor gelassen. Eine Aufwertung des Innendienstes „auf Augenhöhe“ ist Führungsaufgabe – und zahlt sich für alle Beteiligten aus: In einem echten Team können beispielsweise vertriebliche Aufgaben in der Kundenbetreuung an den Innendienst übertragen werden und somit für den Außendienst zusätzliche Kapazitäten schaffen.
- **Ohne die Einbindung des Vertriebs bringen Kundenbindungsprogramme nichts.** So lange der Vertrieb nicht erkannt und verstanden hat, welchen konkreten Nutzen ein Kundenbindungsprogramm stiftet, trägt er es nicht in den Markt – und es ist meist zum Scheitern verurteilt.
- **Dem Vertrieb bringen viele Produkte nicht automatisch viel.** Die Erfahrung zeigt, dass bis zu 30 Prozent der Produkte aufgelistet werden können, weil sie wenig Ertragskraft und/oder strategische Bedeutung haben. Die Frage „Welche unserer Produkte präferierst Du und warum?“ an jeden einzelnen Vertriebsmitarbeiter ist ein probater Startpunkt, um – unterlegt mit Deckungsbeitrag – die oft unübersichtliche Produktliste zu bereinigen.
- **Vertrieb braucht Struktur.** Hier mögen zwei Welten aufeinander prallen. Dennoch muss dem Vertrieb klargemacht werden, dass übergreifende Tätigkeiten zur Weiterentwicklung des Gesamtvertriebs, wie Projektarbeit und Reporting, zu seinem Tagesgeschäft gehören – wenn nötig, über eine Weiterentwicklung der Vergütungssystematik.
- **Instrumente für Planung und Controlling nutzen dem Vertrieb nur, wenn sie am Nutzer ausgerichtet und transparent sind.** So schlank wie möglich und zugleich mit einer transparenten, gemeinsam entwickelten Verwendung der Ergebnisse: Was für die Implementierung von Planungs- und Controlling-Systemen in allen Unternehmensbereichen wichtig ist, gilt für den Vertrieb als Wachstumsinitiator in besonderem Maße.
- **Der Vertrieb braucht die anderen Unternehmensbereiche für seine Existenz.** An Schnittstellen geht viel Kraft verloren. Häufig ist es die fehlende Verantwortung für die Schnittstellen zu anderen Bereichen, die Schuldzuweisungen einfach und konstruktive Zusammenarbeit schwer macht. Am Beispiel bereits funktionierender Schnittstellen zu Marketing, Controlling, Produktentwicklung, Einkauf oder Logistik können „Transmissionsriemen“ für alle Bereiche entwickelt werden, die eine strukturierte Zusammenarbeit für ein gemeinsames Unternehmensziel definieren und als Führungsaufgabe verankern.
- **Aufgabe des Vertriebs ist es, für begeisterte Kunden zu sorgen, statt sich mit „nur“ zufriedenen Kunden zu bescheiden.** Um an begeisterte Kunden, die überzeugt von den Produkten und Dienstleistungen sind, dran zu bleiben, bilden Auswertungen über Kundenstrukturen und -gruppen einen wichtigen Hebel für die Vertriebskraft. Diese Kunden sollten besonders angesprochen werden, um ihre erhöhte Bereitschaft zum Kauf auszuschöpfen, ihre geringere Preissensibilität zu nutzen und ihre aktive Empfehlungsbereitschaft zu fördern – aber niemals über Preisaktionen. ◀◀