

## **Vertrieb: Bremse oder Motor des Wachstums? – Guido Quelle in der Wachstumswerkstatt**

Dortmund, 24. April 2012

„Vertrieb ist das wichtigste Element im Unternehmen“, stellte Prof. Dr. Guido Quelle am Montag zu Beginn der dritten Telekonferenz der diesjährigen Wachstumswerkstatt klar. „Ohne einen guten Vertrieb ist der Rest irrelevant.“ Den mehr als 200 akkreditierten Teilnehmern spannte der Mandat-Geschäftsführer die Dimensionen der Wachstumskraft des Vertriebs auf – wenn er richtig aufgestellt sei und sich von seiner Abneigung gegen Strategie und Strukturen befreie.

In neun Facetten ging es Guido Quelle darum, wie der Vertrieb von der Wachstumsbremse zum Wachstumsmotor werden kann:

- 1. Vertrieb braucht Strategie.**  
Selbst wenn ein Unternehmen eine Vertriebsstrategie aufweist, lohnt es sich immer, diese in der Führungsmannschaft zu hinterfragen. Zu häufig wird nicht das fokussiert, was Kunden brauchen, sondern nur das, was diese wollen. Darüber hinaus werden zu selten die Prozesse geprüft, die der Vertriebsstrategie in der Umsetzung nachfolgen.
- 2. Vertrieb braucht Führungsprinzipien.**  
Auch wenn ein Vertrieb typischerweise von einer gewissen „Eigenkreativität“ lebt, muss diese noch lange nicht gut, geschweige denn gewollt 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.
- 3. Innendienst und Außendienst gehören zum selben Team.**  
Dass der Innendienst meist viel qualifizierter ist als er eingesetzt wird, wird häufig in der Zusammenarbeit 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 wertvollen wie kostenträchtigen Innendienst übertragen werden und somit für den Außendienst zusätzliche Kapazitäten schaffen.
- 4. Ohne die Einbindung des Vertriebs bringen Kundenbindungsprogramme nichts.**  
Solange 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.
- 5. Dem Vertrieb bringen viele Produkte nicht automatisch viel.**  
Die Erfahrung zeigt, dass bis zu 30 Prozent der Produkte ausgelistet werden können, weil sie wenig Ertragskraft und/oder wenig strategische Bedeutung haben. Die Frage „Welche unserer Produkte präferierst Du und warum?“ an jeden einzelnen Vertriebsmitarbeiter ist ein probater Startpunkt, um – unterlegt mit Deckungsbeitrag u.ä. – die häufig unübersichtliche Produktliste zu bereinigen.
- 6. 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.
- 7. Instrumente für Planung und Controlling nützen 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.

8. **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.
9. **Aufgabe des Vertriebs ist es, für begeisterte Kunden zu sorgen, statt sich mit „nur“ zufriedenen Kunden zu bescheiden.**  
Um an diesen begeisterten Kunden, die überzeugt von den Produkten und Dienstleistungen sind, dran zu bleiben, bilden Auswertungen über Kundenstrukturen und Kundengruppen einen wichtigen Hebel für die Vertriebskraft. Die begeisterten Kunden sollten besonders angesprochen werden, um ihre erhöhte Bereitschaft zum Kauf auszuschöpfen, ihre geringere Preissensibilität zu nutzen und ihre aktive Empfehlungsbereitschaft zu fördern: „Selbstredend niemals über Preisaktionen“, so Quelle zum Abschluss der Wachstumswerkstatt.

**Die nächste Mandat-Telekonferenz der Wachstumswerkstatt 2012 findet statt am 21. Mai 2012 zum Thema „Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovationsdrehscheibe schaffen“.** Die Impulsvorträge am Telefon zu den wichtigsten Bereichen, in denen Wachstumsbremsen zu lösen sind, richten sich an Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und seniorie Führungskräfte. Mehr Informationen unter <http://www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/>

\*\*\*

Abdruck/Verwendung frei. Foto Prof. Dr. Guido Quelle (© Mandat Managementberatung) unter [www.mandat.de/de/menu/presse-raum/photos-und-downloads/fotos-prof-dr-guido-quelle](http://www.mandat.de/de/menu/presse-raum/photos-und-downloads/fotos-prof-dr-guido-quelle)

\*\*\*

Prof. Dr. Guido Quelle ist seit mehr als 20 Jahren Unternehmer. Als Berater, Autor, Redner und Experte für profitables Wachstum unterstützt er aktive Unternehmenslenker dabei, ihre Unternehmen auf nachhaltiges Wachstum zu trimmen. Sein aktuelles Buch „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ erschien im September 2011 bei Gabler. Quelle ist als erster Europäer Mitglied der Million Dollar Consultant® Hall of Fame und seit 2010 Honorarprofessor an der Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm.

Die Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, unterstützt ihre Klienten seit über 20 Jahren dabei, profitabel zu wachsen. Zu den mehr als 120 deutschen und multinationalen Klienten gehören ANZAG, Deutsche Post, DHL, Hornbach, Mercedes-Benz, Volkswagen oder die Erasmus Universität Rotterdam sowie zahlreiche mittelständische Unternehmen.

\*\*\*

Pressekontakt:  
Mandat Managementberatung GmbH  
Prof. Dr. Guido Quelle  
Emil-Figge-Straße 80  
D-44227 Dortmund

Tel: +49 231 9742390  
Fax: +49 231 9742389  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)  
[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

