

Kolumne: Unternehmenswachstum

Vertrieb – die wichtigste Einheit

Professor Dr. Guido Quelle

Natürlich sind alle Funktionsbereiche für den Erfolg eines Unternehmens wichtig, denn sonst gäbe es sie ja nicht. Wenn wir uns aber dazu hinreissen liessen, eine Einheit als besonders wichtig hervorzuheben, ist der Vertrieb als Erstes zu nennen.

Man mag es mögen oder nicht: Der Vertrieb ist die wichtigste Einheit. Ein guter Vertrieb verkauft ein mittelmässiges Produkt exzellent – was nicht erstrebenswert ist, denn mittelmässige Produkte sind meist nicht vonnöten – während ein schlechter Vertrieb auch ein hervorragendes Produkt nur deutlich unter Wert verkaufen wird. Überdies setzt der Vertrieb dort an, wo das Wachstum entsteht, nämlich beim Umsatz, denn Wachstum beginnt oben: in der Unternehmensführung, im Kopf der Führenden und in den ersten Zeilen der Gewinn- und Verlustrechnung, den Erlösen. Die Bedeutung eines hervorragenden Vertriebs kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden und viele der Wachstumsprojekte, die wir mit unseren Klienten durchführen, entpuppen sich oft erst auf den zweiten Blick als Vertriebsaktivierungsprojekte. Selbst ein Turnaround-Projekt ist meist ein Vertriebsaktivierungsprojekt.

Eigenschaften des Vertriebs

Um den Vertrieb besser verstehen zu können, ist es erforderlich, einmal einen Schritt zurückzugehen und darauf zu achten, was den Reiz des Vertriebs ausmacht. Zunächst ist nicht etwa die Chance, viel Geld zu verdienen zu nennen, wie zahlreiche Untersuchungen in der Vergangenheit

bestätigt haben, sondern das, was den Vertrieb als besonders reizvoll ausmacht, ist die hohe Flexibilität, das grosse Mass an Freiheit, mit Menschen zusammenzuarbeiten und immer neue Situationen zu erleben. Die materiellen Vorzüge im Vertrieb haben nachrangige Bedeutung für diejenigen Menschen, die sich für eine Karriere im Vertrieb entscheiden. Das mag nicht immer so sein, aber es ist häufig der Fall, dies stützen auch unsere Beobachtungen. Überdies sind erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter häufig extrovertierte Charaktere, die darüber hinaus noch gewohnt sind, eine Alpha-Position einzunehmen. Dies macht es nicht unbedingt einfacher. Damit sind wir auch direkt bei einigen Eigenschaften des Vertriebs, über die es Klarheit zu erlangen gilt, will man den Vertrieb effektiver nutzen:

1. Unabhängigkeitsstreben und Eigenkreativität
2. Fähigkeit, zuzuhören und zu planen
3. Zusammenarbeit und Schnittstellen

Unabhängigkeitsstreben und Eigenkreativität

Der Bedarf nach Unabhängigkeit und die hohe Eigenkreativität zeichnen die meisten Vertriebsorganisationen, die ich kenne, aus. Wie häufig hörte ich schon von führenden Vertriebsmanagern, dass sie ausserordentlich froh darüber seien, nur ein- bis zweimal im Monat in der Unternehmenszentrale sein zu müssen, um danach wieder in ihre Vertriebsregion fahren zu können. Das eigene «Fürstentum» wird häufig wesentlich höher geschätzt als die Unternehmenszentrale. Die damit einhergehende Gefahr liegt auf der Hand, denn die genannten Fürstentümer entziehen sich selbstverständlich gern jeglicher Standardisie-

rungsbemühung und führen stattdessen ein Eigenleben, das nicht immer im Sinne der Gesamtorganisation sein muss. Um den Vertrieb hier gezielter einzubinden, ist ein schmaler Grat zwischen Unabhängigkeitsgewährung und dem legitimen Bedarf der Standardisierung zu gehen. Die Anbindung der Vertriebsgebiete an die Zentrale ist kritisch. Häufig hasst der Vertrieb jegliche Struktur. Dies korrespondiert ein wenig mit der bereits erwähnten Eigenkreativität. Die Planung ist nicht jedes Vertriebsmitarbeiters Sache – und dabei sprechen wir noch gar nicht von der wirtschaftlichen Planung, sondern von der Planung des täglichen Geschäfts zum Wohle der Effektivität. In vielen Vertriebsorganisationen wird zu sehr geduldet, dass der Vertrieb ein Eigenleben führt.

Fähigkeit, zuzuhören und zu planen

Zusammen mit der im Vertrieb ohne Zweifel vorteilhaften Extrovertiertheit von Vertriebsmitarbeitern kann dann eine gefährliche Mischung entstehen, wenn zu mangelnder Planung auch noch die Fähigkeit des Zuhörens gering ausgeprägt ist. Ein Vertriebsmitarbeiter, der im Gespräch mit seinen Kunden mehr als 30 Prozent der Zeit selber redet, macht seinen Job nicht effektiv genug – man nehme bei nächster Gelegenheit einmal mindestens gedanklich die Stoppuhr hinzu.

Wo wir schon bei Kundengesprächen sind: Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Verkäufer lassen sich auch dadurch erkennen, dass weniger erfolgreiche Verkäufer mehr Zeit damit verbringen, mit ihren Kunden über die Vergangenheit und über die Gegenwart zu sprechen, Probleme zu wälzen und den Kunden zu bestätigen, während erfolgreiche Verkäufer wesentlich mehr Zeit damit verbringen, über die Gegenwart (kurz) und über eine erstrebenswerte Zukunft der Geschäftsbeziehung ihrer Kunden zu sprechen. Erfolgreiche Verkäufer scheuen sich auch nicht davor, Themen mit ihren Kunden kontrovers zu diskutieren; sie sind sogar in der Lage, mit ihren höflich-kontroversen Aspekten neue Gedankenprozesse bei ihren Kunden zu zünden. Das wiederum verschafft Anerkennung und Respekt.

Zusammenarbeit und Schnittstellen

Schauen wir abschliessend noch auf die Schnittstellen, die der Vertrieb im Unternehmen hat und die unserer Erfahrung zufolge häufig deutliche

Effektivitäts- und Effizienzpotenziale aufweisen. Es seien hier einige typische Beobachtungen aus unseren Klientenprojekten erwähnt, vielleicht mag der geneigte Leser bei Erkennen der einen oder anderen Parallele in seiner eigenen Organisation einmal etwas genauer hinsehen:

Die Schnittstelle zwischen dem Vertrieb und dem Marketing ist häufig dadurch gekennzeichnet, dass viel miteinander geredet wird, allerdings nicht immer über die zielführenden Aspekte. Hier geht oft sehr viel Zeit verloren. Ein wesentlicher Hebel ist es, gemeinsame Ziele festzuzurren. Die Schnittstelle zwischen dem Vertrieb und dem Einkauf ist häufig durch heftige Vorwürfe gekennzeichnet, die seitens des Einkaufs in der Regel darauf abzielen, dass man gewisse Informationen gerne eher gehabt hätte, während seitens des Vertriebs dem Einkauf vorgeworfen wird, dass die Beziehungen zu den Lieferanten besser

«Erfolgreiche Verkäufer wälzen Probleme und bestätigen den Kunden, während weniger erfolgreiche über die erstrebenswerte Zukunft der Geschäftsbeziehung mit ihren Kunden sprechen.»

werden müssten, um bessere Konditionen und schnellere Lieferungen zu ermöglichen. Die Produktion beschwert sich regelmässig in unseren Projekten darüber, dass der Vertrieb noch Änderungen an bereits eingeplanten Aufträgen zulässt, während der Vertrieb die Flexibilität der Produktion in schöner Regelmässigkeit moniert.

Über die Schnittstellen zu anderen Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Controlling, Logistik oder IT zu sprechen, würde an dieser Stelle zu weit führen, der geneigte Leser möge mir eine E-Mail senden, wenn er an unseren Erkenntnissen diesbezüglich interessiert ist. Auch wenn es Kraft kostet, auch wenn es Widerstände in der Organisation erzeugt: Es lohnt sich stets, den Vertrieb mittels einer strukturierten Initiative auf ein neues Leistungsniveau zu heben, denn vergessen wir nicht: Wachstum beginnt oben. «

Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. www.mandat.de