

Die Vertriebsstrategie

07.10.2008, 16:58 | Industrie, Bau & Immobilien

Pressemitteilung von: *Apricot GmbH - Die Umsetzungspartner*

In Boomzeiten war unkontrolliertes Wachstum selbstverständlich, Strategien waren nicht unbedingt erforderlich, um Geschäfte zu machen. Hierarchien konnten ungestraft ausgebaut werden und bei Engpässen wurde der Vertrieb personell verstärkt, statt Ablaufprozesse zu optimieren.

Wachstum wurde zu dem Maßstab. Heute wird die Spreu vom Weizen getrennt (Selektionsprozess). Quantitatives Wachstum wird meist nur durch Verdrängung möglich, qualitatives Wachstum wird immer wichtiger. Strukturen, Führung, Kommunikations- und Kooperationsverhalten gehören auf den Prüfstand. Wer nicht abmagert und gleichzeitig fit trimmt, bekommt Probleme auf Verdrängungsmärkten. Die Märkte werden weniger Teilnehmer aufweisen. Kundenorientierung, Qualität, Innovationskraft und Flexibilität werden zu den Erfolgsfaktoren.

Die Vertriebsstrategie wird in vielen Unternehmen auf den Prüfstand gestellt:

- Prozesse werden automatisiert und standardisiert.
- Der Vertrieb nach dem Gießkannenprinzip überprüft.
- Der Vertriebeinsatz strategisch ausgerichtet.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Vertrieb der Zukunft werden sein:

- Konzentration auf wertige Märkte, Branchen und Kunden.
- Partnering mit Kunden und Co-Lieferanten.
- Konsequenter Einsatz strategischer Vertriebswerkzeuge.
- Einführung des Prozessmanagements im Vertrieb.
- Gestaltung eines Multi-Channel-Vertriebs.
- Optimierung des Kundenbeziehungsmanagements.
- Aufbau eines umfassenden Wissensmanagements.

Das Fundament einer zeitgemäßen Vertriebsstrategie ist die einheitliche Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Markt und die Kunden. Es ist wichtig, dass allen Mitarbeitern das langfristige Ziel und die daraus abgeleiteten Teilziele vermittelt und in konkrete Arbeitsaufgaben transferiert werden. Es ist sinnvoll, die Mitarbeiter so weit wie möglich in den Veränderungs- und Gestaltungsprozess einzubeziehen. Eine Option ist das nachstehende 6-Phasenmodell:

1. Diagnose des Status quo der Vertriebsorganisation.
2. Teams erarbeiten Konzeptvorschläge zur Optimierung der Vertriebsarbeit.
3. Die Ergebnisse werden dem Management vorgestellt, das Management entscheidet grundsätzlich über die Vorschläge und erteilt einen eindeutigen Arbeitsauftrag an die Teams.
4. Die Teams identifizieren Optimierungschancen und erarbeiten Detaillösungen.
5. Es wird eine Ressourcenprüfung vorgenommen.
6. Das Management genehmigt Teamergebnisse und erteilt das GO für die Umsetzungsmaßnahmen.

Fragestellungen sind u.a.:

- Vertriebsdynamik (langfristiges Ziel): „Welches Ergebnis streben wir in X Jahren an?“
- Einzelziele (Meilensteine): „Welche Einzelziele müssen erreicht

werden, um die Vertriebsdynamik zu realisieren?“

- Zielfindung (Werkzeuge): „Welche Werkzeuge helfen uns, die Einzelziele zu erreichen?“
- Zielvereinbarung (Umsetzung): „Welche operativen Maßnahmen müssen zur Erreichung der Einzelziele umgesetzt werden?“
- Kritische Erfolgsfaktoren: „In welchen Bereichen sind wir aus Kundensicht besser als der Wettbewerb?“
- Vertriebskultur: „Wie stellen wir uns auf und gehen miteinander um, um die Vertriebsdynamik zu erreichen?“

Bei der Entwicklung von Vertriebsstrategien muss die Reifephase des eigenen Unternehmens berücksichtigt werden. Vier Treiber über den Erfolg der zukünftigen Vertriebsstrategie können pauschal identifiziert werden:

- Operative Ziele zur Erreichung von kurzfristigem Gewinn und Absicherung des langfristigen Gewinns.
- Administrative Ziele zur Stabilisierung kundenzentrierter Prozessabläufe.
- Zieldynamik zur Verfolgung langfristiger Ziele.
- Vertriebskultur zum Aufbau einer langfristigen Leistungsmentalität.

Verhindern Sie, dass getroffene Entscheidungen von Mitarbeitern wieder in Frage gestellt werden. Die Mitarbeiter haben das Recht, dass man ihnen zuhört, das Management hat die Pflicht zu entscheiden und dann den Anspruch, dass die Entscheidungen umgesetzt werden. Bei der Durchsetzungen von Vertriebsstrategien gilt es, den Mitarbeitern 5 Grundfragen zu beantworten:

1. Warum müssen wir uns mit dem Thema beschäftigen?
2. Welches Ziel streben wir an?
3. Wie sieht der zukünftige Ablaufprozess aus?
4. Welche Auswirkungen hat das Thema auf unsere zukünftige Ausrichtung?
5. Wer eignet sich im Team besonders zur Durchführung der Aufgabe?

Ein Fehler bei der Aufgabendefinition ist immer wieder feststellbar: Es werden die Aufgaben festgelegt; aber vergessen zu vermitteln, was nicht geleistet werden soll:

- Was ist zu leisten, was ist nicht zu leisten?
- Was ist umzusetzen, was ist nicht umzusetzen?
- Welche Mitarbeiter werden eingesetzt, welche nicht?
- Bis wann ist der Veränderungsprozess endgültig abzuschließen?

Die wichtigsten Werkzeuge bei der Erarbeitung einer Vertriebsstrategie sind:

1. Erarbeitung einer Kundenzufriedenheits-Matrix: Es wird festgelegt, mit welchen Teilleistungen die Kundenzufriedenheit erhöht wird. Dabei wird bestimmt, ob es sich bei diesen Leistungen um eine Basis-, Schlüssel- oder Schrittmacherleistung handelt und in welchem Verhältnis sich die Wichtigkeit aus Kundensicht verändern wird.
2. Ermittlung der Kostenpositionierung: Definition der Vertriebsleistungen im Kundenmanagement und deren Einfluss auf Cash Flow und Rentabilität.

3. Einsatz einer Vertriebs-Balanced-Scorecard: In Vertriebsstrategien sind immer wieder sich widersprechende Ziele zu finden. Oder Ziele werden nicht ausreichend priorisiert und deshalb nur bedingt aufeinander abgestimmt. Oder Ziele sind zu pauschal (Grundsatzziele) oder zu konkret (Basisziele). Nur strategische Ziele gehören in eine Balanced Score-card. Alle formulierten Ziele sind für den Erfolg eines Unternehmens wichtig und müssen verfolgt werden! Für den Vertrieb eignen sich besonders die 4 Zielebenen Marktziele, Prozessziele, Organisationsziele und Teamziele.
4. Positionierungsanalyse: Der Vertrieb benötigt eine zielgerichtete Positionierung, um von den Kunden geschärft wahrgenommen zu werden. Mögliche Positionierungen sind z.B. Produktführerschaft, operative Exzellenz oder Kundenführerschaft.
5. Innovationsmanagement: Flops bei Innovationen können sich die Vertriebsorganisationen nicht mehr erlauben. Es ist deshalb vor dem Start von Entwicklungen sehr genau zu hinterfragen, ob sich der Vertrieb mit der Innovation aus Kundensicht differenzieren kann und den Trend und Zeitgeist trifft. Wichtig ist die Verknüpfung der Innovationsidee mit den langfristigen Vertriebszielen.
6. Kundenbewertungen: 90 % der Vertriebsorganisationen beurteilen den Kundenwert heutenoch hauptsächlich nach dem Ist-Umsatz. Das reicht nicht aus, es bedarf weitergehender Kriterien, die Kundenattraktivität zu bewerten. Gleichmaßen ist die Definition der eigenen Unternehmensstärken wichtig, denn nur die potenziellen Kunden bieten eine hohe Abschlusswahrscheinlichkeit, die die eigenen Stärken wahrnehmen und positiv beurteilen.
7. Informationsmanagement: Das Wissen über Markt, Branchen, Kunden und Einzelpersonen ist trotz CIM-Systemen immer noch nicht besonders ausgeprägt. Z.B. Kundenwertanalysen oder Erfassung der Kundenbeziehungskosten sind kaum verfügbar. Das Informationsmanagement treibt zukünftig das Produktmanagement.
8. Kundenpotenzialanalysen: Nur die Erfassung des Umsatzes reicht nicht mehr aus, das Kundenpotenzial zu bewerten. Bonität, Multiplikatorenwirkung oder Cross-Selling sind ebenso wichtige Faktoren. Scoring-, Matrix- oder Portfoliomodelle stehen für diese Analysen zur Verfügung.
9. Customer Relationship Management (CRM): Kundenbeziehungsmanagement wird zu dem Treiber. Dabei geht es weniger um die Einführung einer unterstützenden Software, sondern um die strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Markt und die potenziellen Kunden.
10. Stärken-Schwächen-Analysen: Mit welchen Faktoren kann ich aus

Kundensicht Wettbewerbsvorteile erringen (Stärken), welche Faktoren behindern mich aus Kundensicht Wettbewerbsvorteile wahrzunehmen (Schwächen)? Welche Möglichkeiten bieten mir die Kunden, die zu meiner Vertriebsstrategie passen (Chancen), welche Kundenrisiken bestehen für mich resultierend aus den eigenen Schwächen (Risiken)? Die Verknüpfung der internen Faktoren (Stärken/Schwächen) mit den externen Faktoren (Chancen/Risiken) zu Handlungsanweisungen schafft Klarheit über Strategieoptionen.

Nur die Vertriebsorganisationen, die konsequent vor der Festlegung der Vertriebsstrategie unter Einbeziehung von loyalen Kunden und den eigenen Mitarbeitern sich Zeit für Analysen und Recherchen nehmen, schaffen ein solides Fundament für die Zukunft.

Portrait

Die APRICOT GmbH ist ein Partnerunternehmen mit Spezialisten für die Umsetzung von praxiserprobten Methoden und Werkzeugen für Vertrieb und Marketing. Zum Leistungsspektrum zählen Beratungsleistungen im Zusammenhang mit der Entwicklung von Marketing- und Vertriebsstrategien und die aktive Umsetzung im Vertriebsalltag mit den Mitarbeitern. Die APRICOT-Partner arbeiten als Referenten für die führenden Seminaranbieter im deutschsprachigen Raum und bieten selbst Seminare und Workshops zu aktuellen Vertriebs- und Marketingthemen an.

News-ID: 248650 • Views: 2861 (Stand: 05.06.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/248650/Die-Vertriebsstrategie.html>