

# Auf dem Weg zum erfolgreichen Vertriebsmanagement

**Abnehmende Kundenloyalität, kurzlebige Technologien, zunehmende Globalisierung, Verdrängungswettbewerb und neue Internet-Konkurrenz kennzeichnen heute die Vertriebssituation in vielen kleinen und mittleren Unternehmen. Gewohnte Strategien müssen überdacht, gewachsene Organisations- sowie Denk- und Verhaltensmuster an neue Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten angepasst werden.**

In Zeiten, in denen sich selbst bewährte Produkte „nicht mehr von selbst verkaufen“ werden Schwächen in der Vertriebsorganisation deutlich sichtbar: Fehlende Markt- und Branchenkenntnisse, „falsche“ Kunden, die Gleichsetzung von Umsatz mit Ertrag sowie die Vernachlässigung des kundenbezogenen Marketings zählen ebenso dazu wie ein krampfhaftes Festhalten an veralteten Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen sowie fehlende Zeit oder Rücklagen für innovative Produktentwicklungen.

Mit einem gut strukturierten Vertriebsmanagement kann hier erfolgreich gegengesteuert und der Vertrieb auf Basis einer exakten Kunden-, Markt- und Wettbewerbsanalyse strategisch und operativ ausgerichtet werden. Denn

kanäle ausgewählt, bzw. der Vertriebsprozess und Marketingmaßnahmen an die unterschiedlichen Adressaten angepasst werden. Auch die Präsentation des Produkts bzw. der Dienstleistung muss **auf den jeweiligen Kundenkreis zugeschnitten werden**, wobei auch die Möglichkeiten des Direkt- und Dialogmarketings zu berücksichtigen sind. Ebenso gilt es, die Zuständigkeit für die Bearbeitung der einzelnen Kunden und Vertriebskanäle innerhalb des Unternehmens klar zu regeln. Wer trifft beim Kunden die Entscheidung für einen Auftrag und nach welchen Kriterien? Und wie müssen die Ansprache und Vertriebsargumentation individuell darauf abgestimmt werden? – Nur wer die Bedürfnisse der Kunden versteht, kann diese auch als Grundlage für seine Vertriebsprozesse abbilden. Auch Vertriebskooperationen oder -partnerschaften können hier neue Zielgruppen und Märkte erschließen.

Wer seine Kunden nicht kennt,  
kann auch sein Produkt nicht  
erfolgreich am Markt positionieren.

Erfolgreicher Vertrieb kann nur auf Basis eines aktiven Kundenmanagements erfolgen, **das auf geprüften Kontakten beruht**. Bei einer Kontaktaufnahme muss ich nicht nur über die notwendigen Branchen-, Markt- und Zielgruppen-Kenntnisse

häufig zeigt sich, **dass Unternehmen ihre Kunden und damit Zielgruppe gar nicht genau kennen** und auch nicht in der Lage sind, den „Mehrwert“ bzw. das Alleinstellungsmerkmal ihres Produkts oder Dienstleistung im Markt zu beschreiben. Doch nur mit einer genauen Kenntnis der Zielgruppen können die richtigen Vertriebs-

verfügen, sondern auch über ein umfassendes Wissen zu den Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen des Unternehmens. Nur wer sein Angebot zielgruppengerecht und professionell darstellen kann, wird Erfolg haben. Es ist nun einmal so: Der erste Eindruck und damit Erstkontakt beim Kunden ist immer entscheidend. →

→ Für den Erstkontakt können Adress-Datenbanken eine gute Ausgangsbasis sein, für einen professionellen Dialog mit Neukunden und Zielpersonen müssen Adressdaten aber auf jeden Fall zuvor dem Bedarf entsprechend klassifiziert und qualifiziert werden. Hilfreich ist dabei ein effizientes CRM-System, das innerhalb eines zuvor definierten branchen- und kundenspezifischen Vertriebsprozesses alle kundenbezogenen Prozesse zur Marktbearbeitung integriert. **Generell gilt es, alle Geschäftskontakte – ob neue Zielgruppen, Interessenten, Kunden, Lieferanten, Zulieferer, Kooperationspartner oder Wettbewerber – so zu managen, dass diese jederzeit mit Informationen versorgt oder zur Informationsbeschaffung genutzt werden können.**

Neben der intensiven Kontaktpflege zu Bestands- und Bedarfskunden müssen auch neue, branchenbezogene Kooperationen mit Unternehmen, Forschungsinstituten oder Hochschulen geknüpft werden, die genau zu dem Produkt, Verfahren oder der angebotenen Dienstleistung passen. Auch bei den Zulieferern gilt es abzuklären, ob diese wirklich genau zu dem Produkt, Verfahren oder der angebotenen Dienstleistung des Unternehmens passen. Mit der Auswahl der richtigen Zulieferer lassen sich oftmals ganz neue Potenziale erschließen.

Generell gilt: Der Vertrieb muss als Produktionsfaktor im Unternehmen verstanden werden. Und wie bei allen anderen Organisationseinheiten gehören zu einem erfolgreichen Vertriebsablauf eine Strategie, klare Ziele sowie eine fundierte Planung – die sich auch in der Organisation und den Prozessabläufen des Unternehmens widerspiegeln müssen. Eine optimale Marktausschöpfung kann nur mit der Wahl der richtigen Vertriebskanäle, einer optimierten Vertriebsplanung und effizientem Controlling gelingen. Leider findet in vielen K+M-Unternehmen die Organisation und Effizienz des Vertriebs wesentlich weni-

ger Beachtung als beispielsweise der Produktionsprozess – was daran liegen mag, dass die Betriebe häufig von Unternehmern mit einer technischen Ausbildung geleitet werden, deren Fokus verstärkt auf der Entwicklung und Produktion liegt.

Fehlende Vertriebsfolge können vielerlei Ursachen haben. Hier kann ein externer, branchenübergreifender Blick hilfreich sein, der es ermöglicht, ausgetretene Pfade zu verlassen. Meist lassen sich bei kritischer Betrachtung und Analyse der gewachsenen Umsätze und Erträge

## Der Vertrieb muss als Produktionsfaktor im Unternehmen verstanden werden.

Maßnahmen einleiten, die schnelle Erfolge zeigen. Häufig gibt es bereits innovative Ansätze für neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen, die von der Unternehmensleitung im Tagesgeschäft nicht erkannt – oder als nicht machbar bzw. finanzierbar eingestuft werden. Dabei gibt es hierfür zahlreiche ideale (nicht rückzahlbare) Fördermittel, die beispielsweise die Entwicklung neuer Produktideen oder Vertriebsansätze unterstützen.

Doch selbst die optimiertesten Vertriebsprozesse werden keinen Erfolg zeigen, wenn sie nicht von den Mitarbeitern getragen und gelebt werden. **Nur mit einem motivierten Vertriebsteam und der Auswahl der richtigen Mannschaft, die über die notwendige technische und betriebswirtschaftliche „Denke“ verfügt, können KMU in immer schwierigeren Wettbewerbssituationen bestehen.**