



## VERTRIEBSSTRATEGIEN

# AUF ERFOLGSKURS BLEIBEN

Als Teil der Unternehmensstrategie hilft eine intelligente Vertriebsstrategie, Umsatz und Ertrag zu maximieren. Allerdings gibt es hierfür kein Patentrezept: Unternehmensstrategien müssen individuell erarbeitet werden.

Die Vertriebsstrategie ist untrennbar mit Themen wie Marktentwicklung, Kundenanforderungen, interne Organisationsstruktur und Mitarbeiterrekrutierung verbunden. Sie gibt Antworten auf die Fragen, wohin sich der Markt entwickelt und welche Anforderungen die Kunden zukünftig an das Unternehmen und dessen Produkte stellen. Da Produkte, Wettbewerber, Kunden und Marktbedingungen ständig im Fluss sind, wird die individuelle Vertriebsstrategie eines Unternehmens nicht in Stein gemeißelt, sondern regelmäßig auf notwendige Anpassungen hin überprüft. Somit wird die Vertriebsstrategie Teil des regelmäßigen Planungsprozesses.

Die Vertriebsstrategie ist eine von vier Teilstrategien, aus denen sich die Gesamtstrategie des Unternehmens zusammensetzt (KMU-Strategie) – nämlich Finanz-, Produktions-, Personal- und Vertriebsstrategie. Veränderungen bei einer Teilstrategie beeinflussen auch andere Bereiche. Wird zum Beispiel der Vertrieb personell verstärkt mit dem Ziel, mehr zu verkaufen, so hat diese Entscheidung Einfluss auf die Personal- und Produktionsstrategie. Daher ist es von Bedeutung, dass die Auswirkungen der Veränderung einer Teilstrategie analysiert und mit allen Verantwortlichen – auch außerhalb des Vertriebs – besprochen und vereinbart werden.

Die Vertriebsstrategie setzt sich aus fünf Teilbereichen zusammen und gibt Antworten auf die folgenden Fragen:

**Vertriebswege:** Welches sind die optimalen Vertriebswege für die Produkte? Absatz ist heute nicht mehr eindimensional. Der Kunde erwartet Präsenz auf vielen verschiedenen Kanälen (Multi-Channeling). Wie werden Filialen, Internet, Außendienst und Versand optimal eingesetzt?

**Vertriebsorganisation:** Wie muss ein Unternehmen intern aufgestellt sein, um die bestmöglichen Voraussetzungen für den Vertriebs Erfolg zu schaffen? Welche Abteilungen und Funktionen sind erforderlich,

wer berichtet an wen, wer hat welche Verantwortung und Kompetenz?

**Vertriebsprozesse:** Hier geht es um die passende Software für die Interessenten- und Kundenverwaltung sowie die Begleitung des Akquisitionsprozesses. Arbeitsabläufe müssen festgelegt und im Handbuch beschrieben sein. Ein Qualitätsmanagement muss aufgesetzt werden. Schnittstellen zu anderen Bereichen des Unternehmens müssen definiert sein.

**Vertriebsplanung:** Welche Mengen und Preise können realistischere kalkuliert werden? Welche Ressourcen sind dafür erforderlich (zum Beispiel Produktionsmittel, Personal, Finanzen)?

**Vertriebscontrolling:** Eine Vertriebsstrategie bedarf der ordentlichen Steuerung. Die gesteckten Ziele müssen operationalisiert und Bestandteil des monatlichen Reportings werden. Welche Erfolgsfaktoren müssen gemessen und gesteuert werden, welche Informationen müssen regelmäßig mit dem Vertrieb besprochen werden? Das Vertriebscontrolling muss sich nahtlos in das Gesamtcontrolling des Unternehmens integrieren.

Je nach Größe und langfristigen Zielen des Unternehmens kann die Vertriebsstrategie noch erweitert werden, um die Entwicklung und Erschließung neuer Märkte (zum Beispiel regional / überregional, Aufbau von Auslandsmärkten) und den Aufbau neuer Vertriebsformen (Eigenvertrieb, Handelsvertreter,

Vertrieb über fremde Händler, Onlineshop).

Über den Inhalten der jeweiligen Fachbereichsstrategie steht die übergeordnete Strategie des Gesamtunternehmens. Sie folgt einem Strategieprozess, der bei dem Unternehmensleitbild beginnt und bei der Ausarbeitung der Konzepte der einzelnen Fachbereiche endet. Leitbild und Identität umfassen die eher visionären Anteile, also die noch unspezifische und sehr langfristige Vorstellung der unternehmerischen Ziele. Die Strategie der einzelnen Fachbereiche hingegen ist sehr konkret, über definierte Erfolgsfaktoren messbar und somit auch Bestandteil des permanenten Controllings. In dieser Gesamtstrategie des Unternehmens werden also die Grundlagen für die Vertriebsstrategie gelegt:

Ohne Leitbild und beispielsweise ohne Produktideen kann keine Vertriebsstrategie erarbeitet werden.

Die fünf Teilbereiche beschreiben, wie das Unternehmen seinen Vertrieb plant, organisiert und das Ergebnis misst. Wenn später festgestellt wird, dass einzelne Punkte nicht mehr zum gewünschten Erfolg führen, wird dadurch rechtzeitig ein notwendiges Umdenken angestoßen. Es mündet in eine Anpassung der Vertriebsstrategie an die neuen Gegebenheiten.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind die Schnittstellen zu den drei anderen Teilbereichen Produktion, Personal und Finanzen. Die Produktion benötigt regelmäßig Informationen darüber, welche Produkte und Dienstleistungen in den Markt gehen und bereitgestellt werden müssen. Die

Mitarbeiter müssen (und wollen) geführt werden und wollen wissen (verstehen), warum sie welches Produkt mit welchen Argumenten und zu welchen Preisen in den Markt bringen sollen. Und der kaufmännische Leiter benötigt regelmäßig Informationen aus dem Vertrieb, um den Cashflow steuern zu können. Die Einbindung dieser Informationen in eine Vertriebsstrategie und das Andocken und Abstimmen mit den anderen Teilstrategien machen das Unternehmen erfolgreich. |



**AUTOR**  
EDMUND CRAMER  
Geschäftsführer,  
Cramer & Müller  
Unternehmensberatung,  
Frankfurt  
ec@cramer-mueller-partner.de