

27.04.2014

ARTIKEL:  [Drucken](#)  [Schließen](#)

Vertrieb

Und wie viel Umsatzplus ist bei Ihnen drin?



Entsetzt schaute mich mein Gesprächspartner an. Was war passiert? Vor einigen Monaten hatte ich von dem Geschäftsführer eines mittelgroßen Betriebes den Auftrag erhalten zu analysieren, wie gut das Unternehmen im Marketing und im Vertrieb aufgestellt war. Die Umsatzzahlen stimmten, und doch hatte der Unternehmer das Gefühl: Irgendetwas liegt im Argen. Lassen Sie mich schildern, was auch andere Mittelständler von diesem Beispielfall lernen können - und wie sie durch modernes Marketing näher an den Kunden heranrücken.

Zunächst noch ein paar Details zur Ausgangslage: Die Marketing- und Vertriebskosten waren leicht angestiegen, ohne dass die Zahlen merklich besser geworden waren. Außerdem hatte die Rolle des Internets dem Unternehmer Sorgen bereitet: Immer mehr Kunden verglichen genauestens die Preise und machten es dem Vertrieb immer schwieriger zu verkaufen, ohne die Deckungsbeiträge durch Rabatte zu belasten. Und zu guter Letzt waren viele neue Produkte unter den Umsatzerwartungen geblieben. Die Ergebnisse meiner Analyse zeigten, dass im gesamten Unternehmen ein Mangel an Wissen über die Kundenbedürfnisse herrschte. Außerdem waren die Vertriebsprozesse ineffizient: Die Vertriebsmitarbeiter waren weder auf die aktuellen Herausforderungen vorbereitet noch effizient organisiert.

Marketing muss mit der Zeit gehen

Häufig haben sich Strukturen über Jahre so fest verankert, dass der Gestaltungsspielraum für Veränderungen zu klein ist, um sich aktuellen Entwicklungen anzupassen. Immer dann, wenn sich das Marktumfeld ändert, kommt es zu einer Reduzierung der Wirksamkeit. Genau das war in diesem Fall passiert. Das Unternehmen existierte schon lange und hatte alteingesessene Strukturen. Gerade in der letzten Zeit hatte sich der Markt massiv verändert. Die Wettbewerbsvorteile und der Grad der Alleinstellung waren über die Zeit gesunken. Damit hatte sich eine neue Herausforderung an die Vermarktung der Produkte ergeben.

Praxistipp 1: Fühlen Sie Ihrem Marketing und Ihrem Vertrieb regelmäßig auf den Zahn. Sind die Maßnahmen immer noch an die aktuellen Bedingungen des Marktes angepasst? Wo sehen Sie Optimierungspotenzial? Sprechen Sie persönlich mit Vertriebsmitarbeitern, Kunden und ggf. mit Zwischenhändlern. Sprechen Sie auch mit denen, die nicht Ihre Kunden geworden sind. Potenziale in Millionenhöhe werden oft verschenkt.

Plötzlich wechselte der Gesichtsausdruck meines Gesprächspartners von Besorgnis in Hoffnung: „Wenn Sie sagen, dass es aktuell nicht optimal läuft, dann kann ich doch mit demselben Team deutlich mehr Umsätze generieren, wenn wir uns verbessern?“ Er wusste selbst, dass seine Frage vielmehr eine Feststellung war. Aus den Erfahrungen mit anderen Kunden und aus der Detailanalyse war mir klar, was die richtige Antwort war. „Wahrscheinlich können wir den Umsatz ohne große Kostensteigerung um zehn Prozent oder mehr steigern.“

Praxistipp 2: Was würden Sie sagen, wenn Ihr Umsatz unter Nutzung der bestehenden Ressourcen um zehn Prozent stiege? Sie haben es selbst in der Hand. Fragen Sie den Vertrieb, was er bräuhete, um die Umsätze steigern zu können. Fragen Sie

Ihre Kunden, welche Sortimentserweiterungen wünschenswert sind. Denken Sie dabei an Zusatzverkäufe, Services und kleine, einfache Produktinnovationen.

Was kann Marketing leisten? Marketing hat zwei Funktionen. Marketing muss erstens bei den Kunden Aufmerksamkeit schaffen, dafür sorgen, dass sich positive Meinungen zu Produkten und der Marke ergeben und schließlich Kaufanreize jedweder Art liefern. Die zweite Funktion des Marketings ist eine Supportfunktion: Es gilt, die kommunikativen Rahmenbedingungen für den Vertrieb zu gestalten, damit dieser möglichst viele Kundenkontakte erhält und die besten Voraussetzungen für den Verkauf hat – von der Produktbroschüre bis hin zu einer schon geschaffenen Aufmerksamkeit für das Produkt.

Praxistipp 3: Marketing moderiert einen komplexen Prozess, der im Kunden abläuft – von der ersten Aufmerksamkeit über die Meinungsbildung bis hin zur Entscheidung, den Kauf. Prüfen Sie genau, in welcher Abfolge der potenzielle Kunde Kontakt mit Ihrem Unternehmen hat. Wird langsam Vertrauen aufgebaut? Helfen die Materialien dem Kunden zu verstehen, welchen Nutzen er von den Produkten hat? Bedenken Sie: Der Wurm muss nicht dem Angler schmecken. Fragen Sie sich dafür: Wie gut kennen Sie und alle Mitarbeiter Ihre (potenziellen) Kunden und deren Bedürfnisse? Was ist nötig, um ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen? Je besser Sie Ihre Kunden kennen, umso zielgerichteter können Sie Maßnahmen konzipieren, mit denen Sie Einfluss nehmen können.

Wie Marketing und Vertrieb ineinandergreifen

Vertrieb ist eine Möglichkeit, Ihr Produkt direkt via Kommunikation in die Aufmerksamkeit des Kunden zu bringen, indem Sie ihn direkt ansprechen. Je weniger das Marketing die Kaufentscheidung beeinflussen kann, desto mehr verkaufsaktiver Vertrieb ist nötig. Der Vertrieb sollte also Teil des Marketings sein, auch wenn er separat zu führen ist. Werden Marketing und Vertrieb dagegen strikt getrennt, ergeben sich systematisch Probleme und die genannten Prozesse funktionieren nicht so effektiv und effizient, wie es möglich wäre.

Praxistipp 4: Finden Sie die für Ihr Unternehmen optimale Verzahnung von Marketing und Vertrieb. Das erreichen Sie, indem Sie Ihre Maßnahmen aus beiden Bereichen darauf ausrichten, dass der Kunde auf Ihr Produkt aufmerksam wird und eine positive Meinung zu ihm entwickelt. Setzen Sie dann noch die passenden Anreize zum Kauf an die richtige Stelle. Vermeiden Sie Lagerkämpfe zwischen den Abteilungen. Bringen Sie Marketing und Vertrieb zusammen; lassen Sie von jeder Abteilung gegenseitige Wünsche an die Andere formulieren.

Den Prozess mit seinen sozialen Dynamiken berücksichtigen

Marketing und Vertrieb in intelligenter Verzahnung müssen nun folgendes im Blick halten: Erstens das Verhalten des Einzelnen. Hier sind alle Menschen zu berücksichtigen, die von dem Produkt überzeugt werden müssen. Auch beispielsweise Zwischenhändler, sofern vorhanden, sind aktiv mit einzubeziehen. Zweitens die soziale Dimension. Menschen reden miteinander. Im Diskurs ergeben sich Meinungen, Entscheidungen werden beeinflusst. Ein gutes Marketing muss diese soziale Dynamik nicht nur bedenken, sondern aktiv nutzen, damit ein Produkt erfolgreich wird.

Praxistipp 5: Analysieren Sie genau wer an welcher Stelle und in welcher Form Einfluss auf den Kunden und dessen Verhalten nimmt. Prüfen Sie, wie gut Ihr Marketingprozess geeignet ist, Kunden zu überzeugen. Liefern Sie den Menschen gute Inhalte und Geschichten. Geben Sie ihnen Anlässe über Ihr Unternehmen und dessen Leistungen zu reden. Prüfen Sie dafür auch, in welchem sozialen Umfeld sich Ihre Kunden bewegen.

Schritt für Schritt optimiert

Gemeinsam haben wir mit unserem Kunden an der Neukonzeption von Marketing und Vertrieb gearbeitet. Dabei haben wir die Vertriebsmitarbeiter weitergebildet, neue Vertriebskanäle erschlossen, die Kommunikation des Unternehmens umgestellt und das Marketing über das Internet miteinbezogen. Im Wesentlichen haben wir dabei nur systematisch das realisiert, was die jeweiligen Praxistipps vorschlagen.

Praxistipp 6: Seien Sie kritisch. Über 90% der Vertriebsmitarbeiter sind amüsanter Weise überzeugt, dass sie deutlich besser als der Durchschnitt (also 50%) sind. Entsprechend hilft nur, selbst den Praxistest zu machen: Begleiten Sie Ihre Verkäufer zu Kundengesprächen: Wie gut sind Ihre Mitarbeiter darin, Kunden zu überzeugen und zu begeistern?

Derzeit befindet sich das Unternehmen bei neun Prozent Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr. „Damit haben wir den Return on Invest dieser Maßnahme bereits nach zehn Monaten erreicht. Und die Kollegen im Vertrieb gehen davon aus, dass noch mehr Potenziale zu heben sind“, freut sich unser Ansprechpartner. Wir haben noch kein Unternehmen erlebt, in dem keine Optimierung möglich war. Überwinden Sie Zweifel und glauben Sie, dass es auch bei Ihnen geht. Dann gilt: Jedes Vorhaben beginnt mit einem Anfang. Planen Sie diesen jetzt und legen Sie los! Die Zusatzerträge warten auf Sie.

Frederik Hümmeke ist als Geschäftsführer der [Hümmeke GmbH](#) ein Experte für Unternehmertum, Marketing und Vertrieb und zugleich Mitglied im [KMU-Beraterverband](#). Er arbeitet als Berater, Trainer und Coach für KMU und Konzerne und ist Business Angel sowie Mitglied des erweiterten Vorstandes der Business Angels Agentur Ruhr.