

Vertriebsstrukturen überprüfen, Kundenprozesse optimieren

Die Vorgehensweisen im Vertrieb sind oft historisch gewachsen und spiegeln nicht immer die aktuellen Anforderungen an eine effiziente Marktbearbeitung wider. Spätestens alle fünf bis zehn Jahre sollten daher die Vertriebsorganisationen und ihre Vorgehensweisen auf den Prüfstand gestellt werden.

Der Vertrieb wird permanent mit Veränderungen konfrontiert. Konzentrationstendenzen auf der Kundenseite führen zu Verschiebungen in der Kundenstruktur und bündeln Nachfragemacht. Neue, zum Teil disruptive und digitale Geschäftsmodelle schaffen neue Märkte, bieten mehr Angebotsvielfalt und neue Wettbewerber treten in etablierte Märkte ein. Andererseits erschwert die nahezu vollständige Transparenz über Produkt- und Leistungsangebote eine Differenzierung vom Wettbewerb. Kunden agieren autonomer und legen einen großen Teil der Buying Journey selbstständig zurück. Die Professionalisierung des Einkaufs verändert nachhaltig die Beschaffungsprozesse. Der klassische Einzel-Entscheider wird von Buying-Centern abgelöst und Standardprodukte werden zunehmend digital gekauft.

Lieferanten reagieren auf diese Herausforderungen mit einem veränderten Leistungsportfolio. Sie wollen sich mit umfangreichen, komplexen und maßgeschneiderten Leistungsbündeln als Mehrwertpartner positionieren und vom

Wettbewerb differenzieren. Es steht oft nicht mehr der Produktverkauf im Vordergrund, sondern Value- oder Solution-Selling-Ansätze und das Angebot von digitalen Lösungen werden wichtiger. Verkäufer müssen vermehrt Prozesse verkaufen und Kunden in ihren Absatzmärkten erfolgreicher machen.

Traditionell gewachsene Vertriebsmannschaften und -strukturen sind mit diesen veränderten Rahmenbedingungen oft überfordert. Nur wenn Kundenklassifizierungen, Vertriebsfunktionen/-kapazitäten und auch interne Strukturen regelmäßig neu definiert und justiert werden, lassen sich dauerhaft Vertriebsfolge erzielen (siehe auch Abbildung 1).

Veränderte Kundenstrukturen

Kundenstrukturen verändern sich permanent. In den meisten Märkten handelt es sich dabei um Konzentrationstendenzen. Kunden versuchen durch die Übernahmen von Konkurrenten oder innovativen, kleineren Unternehmen, Größenvorteile zu erreichen und ihr Leistungsangebot zu erweitern. In anderen Fällen schließen sie sich zu Einkaufsgemeinschaften zusammen oder nutzen verstärkt Makler/Vermittler/Agenturen. Dadurch geht die Anzahl der potenziellen Kunden bzw. Entscheidungsstellen zurück, aber ihre Bedeutung steigt und Einkaufsentscheidungen werden zunehmend zentralisiert.

Das kann einschneidende Folgen haben. Nicht nur für die Struktur der Vertriebsorganisation, sondern auch für die Unternehmensorganisation insgesamt. Die Bedeutung des Key Account Managements steigt. Durch die zunehmende Nachfragemacht müssen Angebote und Leistungen immer kundenindividueller gestaltet werden. Produktion, Logistik und IT müssen in Key Account Teams und in Vertriebsprozesse integriert werden. Der Aufwand erhöht sich und der Druck auf die Margen wächst, ohne dass das Absatzvolumen insgesamt steigt.

Kompakt

- Märkte verändern sich kontinuierlich und auch Vertriebsstrukturen müssen regelmäßig an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden.
- Regional ausgerichtete Flächenvertriebe verlieren an Bedeutung, vertikal ausgerichtete Key Account Teams werden wichtiger.
- Die Optimierung von Kundenprozessen wird wichtiger als der direkte Verkauf von Produkten. Vertriebsmannschaften müssen dafür neue Kompetenzen aufbauen, das Projekt Kunde managen und verstärkt interne Spezialisten in die Marktbearbeitung integrieren.



Vorwiegend regional aufgestellte Vertriebsmannschaften, die lokale Kunden oder Absatzstellen von unterschiedlichen Key Accounts betreuen, verlieren an Bedeutung oder müssen anders ausgerichtet werden. Haben regionale Kunden keinen nennenswerten Einfluss mehr auf zentrale Einkaufsentscheidungen, wird ein Flächenvertrieb oft überflüssig oder rechnet sich schlichtweg nicht mehr. Aber auch wenn nachgelagerte Kundenebenen noch einen gewissen Entscheidungseinfluss haben, müssen in der Regel sehr spezielle, kundenindividuelle Leistungspakete von unterschiedlichen Key Accounts vermarktet werden, die ein einzelner Verkäufer kaum alle beherrschen kann. Wirkungsvoller sind dann oft vertikal organisierte Vertriebsteams, die sich auf die regionalen Entscheidungsstel-

len einzelner Großkunden oder Organisationen konzentrieren. Nur so lassen sich zentrale Vereinbarungen wirkungsvoll umsetzen und der Einsatz der Verkäufer gezielt steuern. Je stärker die Konzentrationstendenzen in einem Markt sind, desto gravierender sind die Auswirkungen auf traditionell gewachsene, meist regional aufgestellte Vertriebsstrukturen.

Digitale Vertriebskanäle

In vielen Branchen führt die Digitalisierung zu völlig anderen Marktstrukturen. Angebote und Informationen sind permanent online verfügbar, Konfiguratoren, Vergleichsportale und elektronische Marktplätze schaffen eine nahezu vollständige Markttransparenz. Einkäufe können ohne aufwendige persönliche Lieferantenkontakte effizient abgewickelt werden. Digitale Absatzkanäle ersetzen dadurch speziell bei Standardprodukten viele Funktionen, die früher von einem Verkäufer wahrgenommen wurden. Traditionelle Vertriebsmannschaften werden dadurch speziell im B2B-Bereich zwar nicht überflüssig, aber ihr Aufgabenprofil verändert sich. Auch Vergleichsportale und Marktplätze erfordern eine verkäuferische Bearbeitung. Eigene Online-Angebote finden nicht immer von selbst den Weg zum Kunden. Sie müssen zunächst bei den Zielgruppen vermarktet werden. Für die Vorstellung von neuen Produkten und den Abschluss von kundenindividuellen Vereinbarungen werden ebenfalls in Zukunft in vielen Fällen weiterhin Verkäufer nötig sein. Trotz aller Digitalisierung sollte die Bedeutung einer Kundenbeziehung, eines persönlichen Ansprechpartners nicht unterschätzt werden. Tendenziell werden aber weniger klassische Verkäufer benötigt. Dafür müssen verstärkt Online-Vertriebsfunktionen aufgebaut werden, die sich auf SEO und Social Media konzentrieren und über einen Pull-Effekt den Produktabsatz forcieren.



Autonomere Kunden

Ein weiterer Effekt der erhöhten Markttransparenz zeigt sich in der oft zitierten Veränderung der Buying Journey. Einen immer größeren Teil des Kaufentscheidungsprozesses legen Kunden allein, ohne Verkäufer zurück. Sie sind besser informiert, definieren eigenständig Bedarfe und Lösungen. Dadurch gibt es immer weniger Anfragen, die noch offen für alternative Lösungen sind. Immer mehr Kunden konfrontieren potenzielle Lieferanten auch bei komplexen Beschaffungsprojekten verstärkt mit detaillierten Lösungsbeschreibungen und weitgehend standardisierten Ausschreibungen. Verkäufer haben kaum noch eine Chance, sich beratend einzubringen, die Vorteile ihres spezifischen Angebots zu erläutern. Oft ist wieder nur der Preis entscheidend.

Nur wenn es Unternehmen gelingt, sich über Marktanalysen, Konferenzen oder Workshops bereits bei der Bedarfs- und Lösungsdefinition als Partner auf Augenhöhe zu profilieren, können sie noch nennenswerten Einfluss auf die Buying Journey ausüben. Aber auch solche Leistungen müssen zunächst

„Trotz aller Digitalisierung sollte die Bedeutung einer Kundenbeziehung, eines persönlichen Ansprechpartners nicht unterschätzt werden.“

über SEO und Social Media an die Zielgruppen kommuniziert werden, denn in dieser Phase der Buying Journey ist das Internet das bevorzugte Informationsmedium. Die Umsetzung im Kundenkontakt erfordert dann Verkäufer mit einer hohen Branchenkompetenz und somit eher branchenorientierten Vertriebsorganisationen.

Neue Verkaufsansätze

Lieferanten reagieren auf die erhöhte Markttransparenz, die oft zu einem reinen Preiswettbewerb führt, häufig mit einer Anpassung ihrer Verkaufsansätze. Statt traditionellem Produktverkauf stehen Value oder Solution-Selling-Konzepte im Vordergrund. Es werden verstärkt maßgeschneiderte Lösungen angeboten, die oft mehrere Stufen der Wertschöpfungskette der Kunden umfassen und aus einer Kombination aus Produktbündeln, Service, Logistik- und IT-Leistungen bestehen. So können zusätzliche Mehrwerte generiert und Differenzierungen zum Wettbewerb aufgebaut werden. Diese Verkaufsansätze haben meistens aber auch deutliche Auswirkungen auf die Vertriebsstruktur.

Selbst wenn es gelingt, solche Lösungen zielgruppenspezifisch zu standardisieren, so steigen die Anforderungen an die Qualifikation der Verkäufer. Um die Mehrwerte greifbar zu machen, müssen das Geschäft der Kunden und ihre Wertschöpfungsketten im Detail verstanden werden. Auch das erfordert meistens eine Strukturierung des Vertriebs nach Zielgruppen bzw. Branchen mit vergleichbaren Geschäftsmodellen.

Größere Kunden haben jedoch meistens sehr individuelle Strukturen und Anforderungen. Für sie müssen Lösungen maßgeschneidert werden. Eine solche komplexe Leistungsvielfalt können auch erfahrene Key Account Manager nicht mehr allein beherrschen. Dazu müssen Teams von internen Spezialisten in die Lösungserstellung eingebunden und koordiniert werden. Der Kunde wird zum Projekt. Doch nicht nur die Anforderungen an den Verkäufer steigen. Unternehmen müssen entsprechende Spezialisten bereitstellen und der Vertrieb muss auch darauf zugreifen können. Im klassischen Projektgeschäft, beim Verkauf anspruchsvoller Software oder im Anlagenbau arbeitet man schon immer in dieser Form. Aber für die meisten, bisher eher produktorientierten Anbieter, führt das zu einer grundlegenden Anpassung der Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen. Nicht nur im Vertrieb.

Neue Wettbewerber mit disruptiven Geschäftsmodellen

Es sind aber nicht nur neue Absatzkanäle oder Verkaufsansätze, die die Vertriebsstrukturen beeinflussen. Es treten auch neue Wettbewerber mit disruptiven, oft digitalen Geschäftsmodellen auf. Datengetriebene Unternehmen bieten völlig neue Geschäftsmodelle an oder konzentrieren sich auf andere Elemente der Wertschöpfungskette. Traditionelle Produkte und Arbeitsabläufe werden durch die Auswertung von Nutzungsdaten der Endkunden teilweise substituiert. Etablierte Unternehmen sind gezwungen, ihr Leistungsangebot durch digitale Lösungen zu erweitern.

Für den Vertrieb bedeutet das nicht nur, dass neue Kompetenzen aufgebaut werden müssen. Es müssen in vielen Fällen auch neue Ansprechpartner beim Kunden bearbeitet werden. Die bestehenden Kontakte zu Einkauf oder Betrieb/Produktion reichen dann nicht mehr aus, um die Werte von digitalen Lösungen greifbar zu machen und Entscheidungen wirkungsvoll zu beeinflussen. Der Erfolg muss verstärkt bei neuen Ansprechpartnern in Entwicklungs- und Marketingabteilungen oder sogar auf C-Level gesucht werden. Hier setzen auch die neuen Wettbewerber an. Sie verkaufen nicht mehr Produkte, sondern die Optimierung von Absatz-/Vermarktungsprozessen. Wollen Vertriebsmannschaften sich behaupten, müssen sie sich stärker spezialisieren, Kompetenzen für Endkundenzielgrup-

Abb. 2 Konsequenzen von Marktveränderungen für den Vertrieb

Marktveränderungen	Ausprägungen	Konsequenzen für den Vertrieb
Veränderte Kundenstrukturen	Konzentrationstendenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Key Account Teams • Vertikal ausgerichtete Feldorganisationen
Digitale Vertriebskanäle	Hohe Markt- und Angebotstransparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Vermarktung von digitalen Kanälen • Aufbau von SEO und Social-Media-Kompetenzen • Multichannel Management
Autonomere Kunden	Veränderte Buying Journey	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Branchen-Kompetenzen/-teams • Integration in frühe Phasen der Bedarfs-/Lösungsdefinition
Neue Verkaufsansätze	Value-/Solutions Selling	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Spezialisten • Prozess statt Produktorientierung
Neue Wettbewerber mit disruptiven Geschäftsmodellen	Digitale Lösungen Optimierung von Vermarktungsprozessen der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprache anderer Entscheidungsebenen • Kompetenz für Endkundenzielgruppen

Quelle: Mercuri International

pen und ihre Wertschöpfungsketten aufbauen. Nur so können die Vorteile einer datengetriebenen Optimierung der Absatzprozesse greifbar gemacht werden (siehe auch Abbildung 2).

Restrukturierung managen

Mit einer Neudefinition von Vertriebsstrukturen ist es aber noch nicht getan. Mindestens ebenso entscheidend ist ihre Umsetzung mit den bestehenden Vertriebsmitarbeitern. In vielen Fällen ändern sich Funktionen, Aufgabenbeschreibungen und Aufbau- und Ablauforganisation. Aber bestehende Vertriebsmannschaften können normalerweise nicht einfach ausgetauscht werden und Know-how sowie etablierte Kundenbeziehungen sollten so weit wie möglich erhalten bleiben. Eine Restrukturierung des Vertriebs kann daher nicht einfach verordnet werden und Kompromisse werden sich nicht vermeiden lassen. Es ist ein manchmal langwieriger Change-Prozess, in den die Vertriebsmitarbeiter möglichst aktiv eingebunden, überzeugt und trainiert werden müssen. Das ist meistens herausfordernder als die Definition einer neuen Vertriebsstruktur und sollte nicht unterschätzt werden.

Verkaufen als Aufgabe für das ganze Unternehmen

Nur wenn Vertriebsstrukturen regelmäßig überprüft und an veränderte Marktbedingungen angepasst werden, werden sich dauerhaft Vertriebsserfolge erzielen lassen. Tendenziell wird Vertrieb komplexer und spezialisierter. Oft müssen mehrere Vertriebskanäle parallel bearbeitet und ihre Schnittstellen

beherrscht werden. Der Kunde bestimmt zunehmend welche Vertriebskanäle er wann wie nutzt. Zielgruppen müssen stärker nach Größe, Branche und Buying Journey differenziert und oft mit unterschiedlichen Verkaufsprozessen, Vertriebs-einheiten und Angebotsportfolios bearbeitet werden. Spezialisten aus anderen Unternehmensabteilungen spielen eine immer aktivere Rolle im Vertrieb. Verkaufen wird mehr und mehr zu einer Aufgabe für das gesamte Unternehmen. Und wie immer kommt es letztlich auf die Umsetzung an! ■



Autor

Holger Dannenberg

ist Geschäftsführer von Mercuri International Deutschland, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungsunternehmen in Meerbusch (www.mercuri.de).

E-Mail: holger.dannenberg@mercuri.de



Restrukturierung im Vertrieb



Zinnbauer, M., Rennhak, C.: Restrukturierungsmethoden im Bereich Marketing und Vertrieb, in: Knecht, T. C., Hommel, U., Wohlenberg, H. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/15810194

Jäckle, S., Brüggemann, U.: Das situative Element in Ihrem B2B-Geschäftsmodell, in: Jäckle, S., Brüggemann, U.: Digitale Transformationsexzellenz, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16872886