

Keine Standardlösungen im Vertrieb

Wie reagieren wir auf die gestiegene Preissensibilität unserer Kunden, und wie können wir ihnen die gewünschten individuellen Problemlösungen bieten?

Dies sind die brennendsten Fragen, vor denen die Investitionsgüterindustrie aktuell im Vertrieb steht. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie «Strategische und operative Herausforderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen», die das Institut für Unternehmensführung der Hochschule Mannheim mit der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, erstellt hat. An der schriftlichen Befragung, die der Studie zugrunde liegt, nahmen 99 Topmanager von Anbietern von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen teil. Hiervon waren 59 Prozent Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsleitung, 35 Prozent Vertriebs- und Marketingleiter.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass viele Industriegüterunternehmen als Schlüsselfragen für ihren künftigen Erfolg erachten: Wie reagieren wir angemessen

- auf die höhere Preissensibilität unserer Kunden und
- darauf, dass diese von uns zunehmend individuelle Problembeziehungswise Systemlösungen erwarten.

Der Grund: Hierdurch steigt die Bedeutung des Services für den Vertriebs Erfolg und der Vertrieb entwickelt sich immer stärker zum Projektgeschäft (Bild 1).

Auf diese veränderten Rahmenbedingungen reagieren die Anbieter durch einen «Ausbau des Dienstleistungs- und Serviceangebots» (84 Prozent). Als stra-

tegische Erfolgsfaktoren erachten viele zudem

- eine stärkere Pflege der Kundenbeziehungen (95 Prozent),
- ein konsequenteres Ausschöpfen der Umsatzpotenziale mit Stammkunden (86 Prozent) und
- ein Steigern der Profitabilität/Effizienz des Vertriebs (85 Prozent).

Eine hohe Bedeutung messen sie auch dem Gewinnen neuer Kunden im «angestammten Zielsegment» bei (85 Prozent). Das Erschliessen neuer Kundengruppen und Absatzregionen spielt hingegen in ihren strategischen Überlegungen eine vergleichsweise geringe Rolle (Bild 2).

Um diese strategischen Ziele zu erreichen, müssen sich nach Auffassung von 40 Prozent der befragten Manager die Vertriebsstrategien noch klarer an den Unternehmenszielen orientieren.

71 Prozent erachten ausserdem eine stärkere Differenzierung der Vertriebsstrategien für wichtig, damit diese den speziellen Anforderungen der verschiedenen (Teil)Zielgruppen gerecht werden. Handlungsbedarf sehen 38 Prozent auch beim Ausrichten der Vertriebsstrategie auf die unterschiedlichen regionalen Anforderungen ihrer Zielmärkte. Beim Umsetzen der Strategien im Vertriebsalltag stehen die Unternehmen vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Sie reichen vom Verbessern des Commitments für die Vertriebsstrategie über das Optimieren der vertriebsrelevanten Prozesse bis hin zum Weiterentwickeln des Selbstverständnisses des Vertriebs und seiner Mitarbeiter. Dabei scheint ein besonders grosser Handlungsbedarf bei der Kommunikation und Qualifikation zu bestehen. 65 Prozent der Befragten sind der Auffassung, die Vertriebsziele und Strategien müssten «im gesamten Unternehmen» besser vermittelt werden. Und 59 Prozent sehen diesbezüglich auch noch Handlungsbedarf im Vertrieb. Damit übereinstimmend betonen über die Hälfte der Manager, die Führungskräfte im Vertrieb müssten ihre Fähigkeit verbessern, ihre Mitarbeiter für die Verkaufsziele und -konzepte zu motivieren und diese weiter zu qualifizieren. Dabei scheinen die Topmanager insbesondere bei der Marktbearbeitung und beim adäquaten Reagieren auf die Kundenwünsche einen Entwicklungsbedarf zu sehen. Zwei Drittel betonen, die Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter beim Akquirieren und Abwickeln von System- und Projektgeschäften müsse verbessert werden. Dass hier vielfach noch Defizite bestehen, begreifen die Befragten aber nicht nur als individuelles, sondern auch als organisationales Problem. Diese Vermutung legt zumindest die Tatsache nahe, dass 60 Prozent betonen, die «Kultur im Vertrieb» müsse noch kundenorientierter werden und gar 73 Prozent, der Vertrieb müsse sich mehr als «Problemlöser» verstehen.

Die Studie «Strategische und operative Herausforderungen im Vertrieb von Industriegütern und industrienahen Dienstleistungen» kann beim Institut für

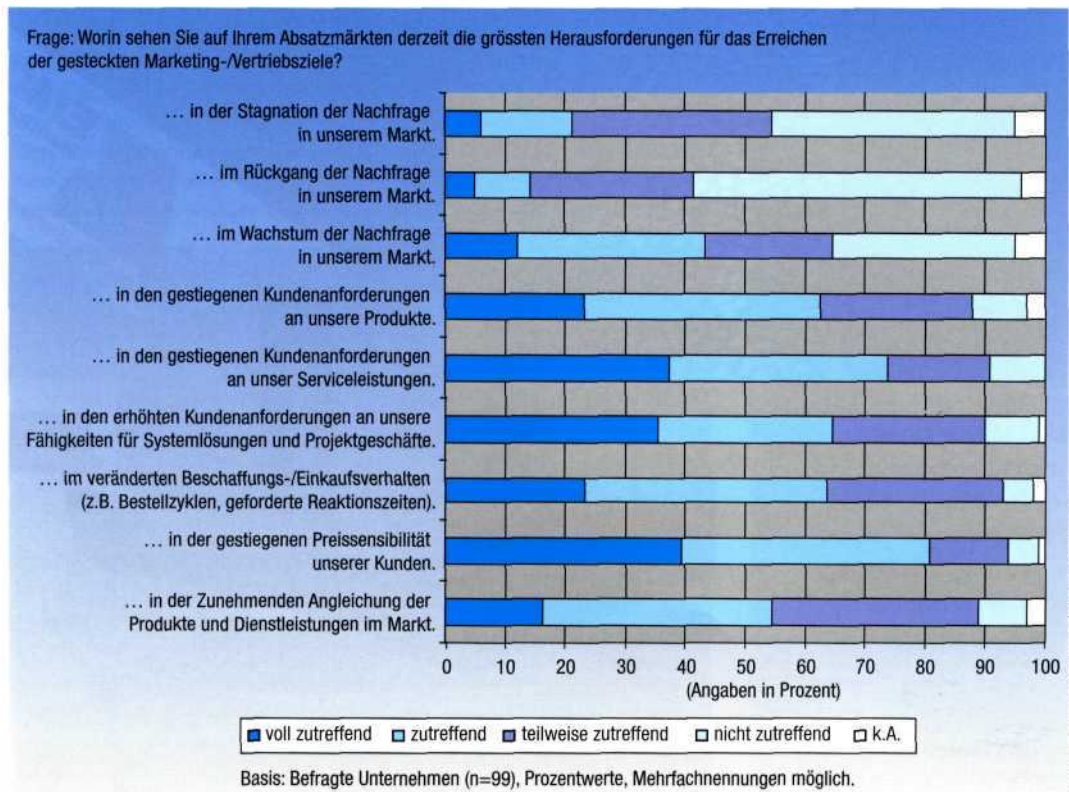
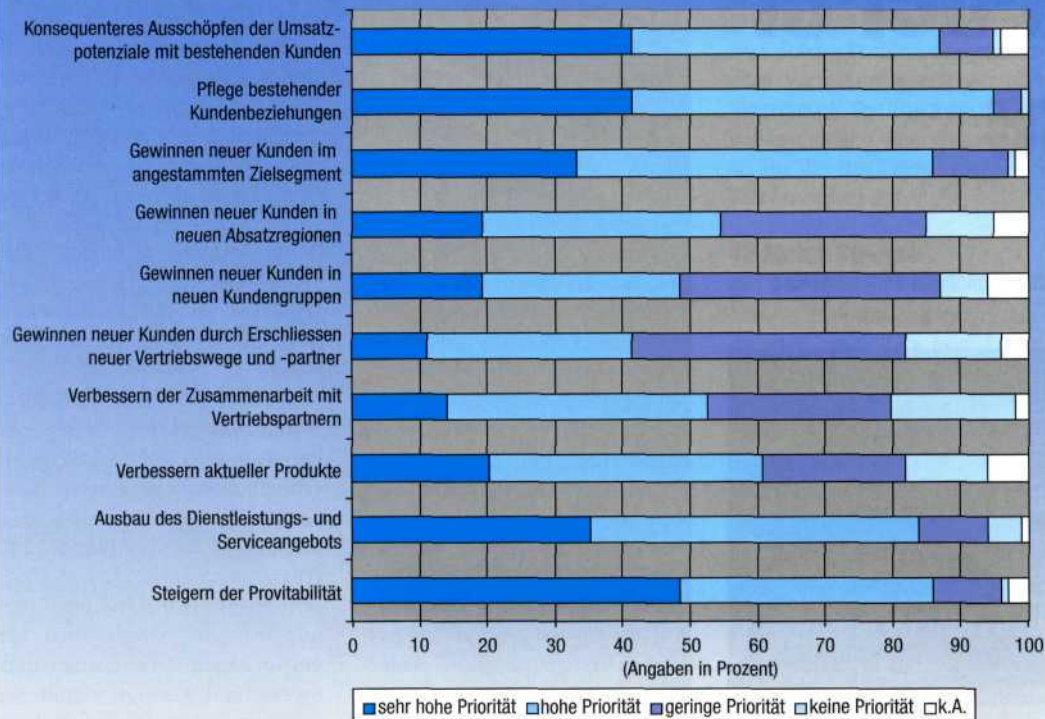


Bild 1: Die aktuell grössten marktseitigen Herausforderungen.

Frage: wo liegen innerhalb Ihres Verantwortungsbereichs die strategischen Schwerpunkte in der Marktbearbeitung?



Basis: Befragte Unternehmen (n=99), Prozentwerte, Mehrfachnennungen möglich.

© Institut für Unternehmensführung Hochschule Mannheim, 2007

Unternehmensführung der Hochschule Mannheim (ifu@hs-mannheim.de) und bei der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld (zentrale@schreiber-training.de) angefordert werden. Sie kostet 95 Euro, inkl. Versand.

Bild 2: Strategische Schwerpunkte in der Marktbearbeitung.