

Wieviel Steuerung braucht der B2B-Vertrieb?

Dr. Johann Fischl, September 2024

Hohe Freiheitsgrade oder detaillierte Steuerung, was die Vertriebsmitarbeiter bevorzugen liegt auf der Hand. Die Einführung von Instrumenten der Vertriebssteuerung trifft auf zwei Schlüsselängste, die Angst vor Statusverlust und die Angst vor Transparenz und Kontrolle. Der Erfolg braucht aber beides, motivierte Mitarbeiter und eine zielorientierte Steuerung der vertrieblichen Aktivitäten und des damit verbundenen Ressourceneinsatzes.

Geteilte Lager

Die einen setzen auf die Individualität und die Motivation der Vertriebsmitarbeiter. Das Ergebnis (Umsatz, DB) ist wichtig, wie es zustande kommt, ist dem Mitarbeiter überlassen. Das einzige Steuerungssystem ist oft ein Provisionsmodell, das die Vertriebskosten für das Unternehmen variabilisiert und die Erfolgskomponente für den Vertriebsmitarbeiter transparent macht.

Die anderen setzen auf eine definierte Strategie, einen einheitlichen Vertriebsprozess und ein detailliertes Steuerungssystem zur Umsetzung als vertriebliche Erfolgsfaktoren. Die Vertriebsmitarbeiter sind in ein Vertriebssteuerungssystem eingebunden, und die Arbeitsweise wird von einem CRM-Frontend strukturiert. Was beide Lager verbindet, ist der Antrieb zu wachsen und die Marktposition auszubauen.

Das Reifegradmodell der Vertriebssteuerung als Lösungsansatz

Die Anforderungen an das System der Vertriebssteuerung sind abhängig von der Entwicklung der eigenen Marktposition. Der Markt definiert sich als Spielfeld anhand der Dimensionen Zielgruppe, Leistungsangebot und Region. In der Entwicklung des Systems der Vertriebssteuerung lassen sich 3 Reifegrade der Vertriebssteuerung unterscheiden (siehe Abb. 1)

In der **Pionier-Phase** des Markteintritts dominiert der chancenorientierte Vertrieb. Im Mittelpunkt steht das Markt-Know-How der Vertriebsmitarbeiter und deren Zugang zur Kundenzielgruppe. Es gibt hohe Freiheitsgrade für die Vertriebsmitarbeiter, individuelle Arbeitsweisen dominieren. Der Fokus in der Vertriebssteuerung gilt den Ergebnissen, auf verhaltensorientierte Steuerung wird verzichtet.

Das Erreichen einer **etablierten Marktposition** ändert die Anforderungen an die Vertriebssteuerung. Wachstum zu realisieren, verlangt eine Transformation vom chancenorientierten zum strategiegetriebenen Vertrieb. Im Mittelpunkt stehen die Transparenz der Wachstumspotenziale, die Segmentierung der Kunden anhand der Dimensionen Potenzial und Potenzialausschöpfung sowie die Implementierung einheitlicher Vertriebsprozesse. Neben der ergebnisorientierten gewinnt in dieser Phase die verhaltensorientierte Vertriebssteuerung an Bedeutung. Es geht um systematisches Kunden-Profilung, Kundenplanung und die Steuerung der Planumsetzung auf Kundenebene im Rahmen eines PDCA (Plan-Do-Check-Act)-Modells.

Hier kommt CRM ins Spiel. Die Einführung variabler Vergütungssysteme, die eine mehrdimensionale Steuerung ermöglichen, kann in dieser Phase unterstützen.

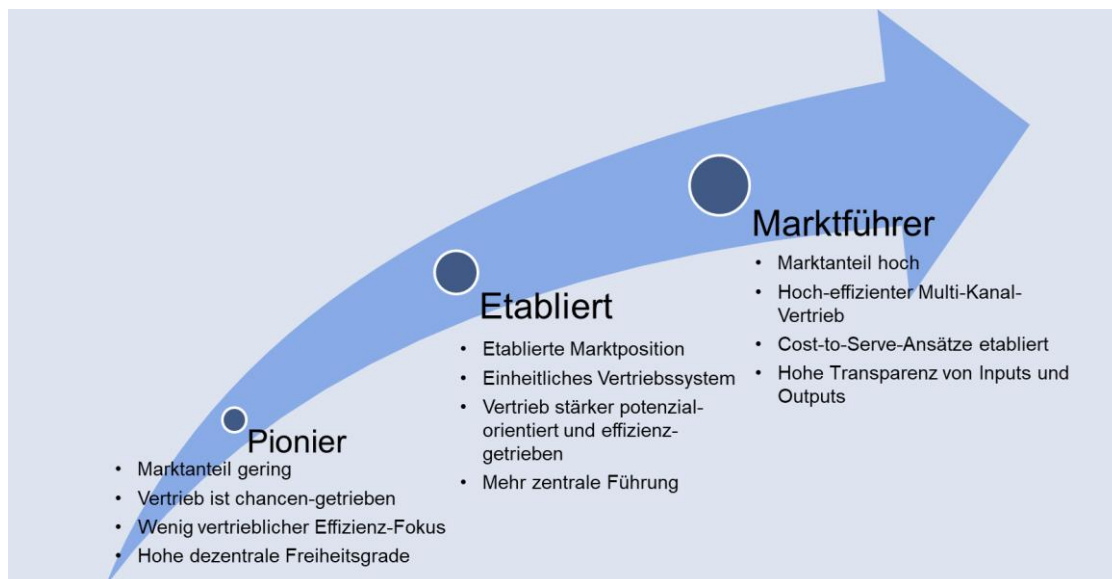


Abb. 1: Das Reifegradmodell der Vertriebssteuerung (1)

Ist eine **führende Position** im Markt mit einem entsprechend hohen Marktanteil erreicht, stehen die Profitabilität der Kundenbeziehungen und die Effizienz in der Marktbearbeitung im Fokus. Zusätzliche Anforderungen der Vertriebssteuerung betreffen die Transparenz des Ressourceneinsatzes und Cost-to-Serve-Ansätze auf Basis einer Kundenerfolgsrechnung.

Bleibt noch die Frage, ob der Reifegrad der Vertriebssteuerung der Entwicklung der eigenen Marktposition vorseilt oder nachhinkt. Ein höherer Reifegrad der Vertriebssteuerung ist ein Asset im Vertrieb, der als Wachstumsbeschleuniger wirken kann. Er sorgt für Transparenz, konzentriert den Ressourceneinsatz auf Erfolgspotenziale und erhöht die Qualität der Vertriebsarbeit durch die Nutzung von mehr und besseren Daten aus der Kundenbeziehung.

Die Veränderung starten

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen im Rahmen der Kernkompetenz „Vertrieb“ bei der Entwicklung und Implementierung von Steuerungssystemen. In einem ersten Schritt geht es um den Abgleich der bestehenden Instrumente mit den Anforderungen, die sich aus der vertrieblichen Herausforderung ergeben. Daraus ergibt sich der Handlungsbedarf.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung

fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge

(1) Gleich/Hartje/Lips/Schulze (2016): Sales Performance Excellence, S 32.