ERGEBNISSCHMIEDE® Band 2

WACHSTUMSMOTOR

Positionierung!

Die drei wichtigsten Faktoren, um schnelles und nachhaltiges Ergebniswachstum mit der richtigen Positionierung zu erreichen

von Jörg Bothe

JÖRG BOTHE
ERGEBNISSCHMIEDE
Band 2

1. EXECUTIVE SUMMARY

Der Kunde kauft die wahrgenommene Unternehmensleistung!

Die Positionierung der Unternehmensleistung verändert sich und variiert entsprechend der Anforderungen in den Teilmärkten.

WAHRGENOMMENE UNTERNEHMENSLEISTUNG

Bei nachlassenden Ergebnissen wird ausschließlich nach den Mängeln des Vertriebs gesucht. Entscheidend ist aber die wahrgenommene Unternehmensleistung.

- Die Positionierung konsequent vom Produkt über Vertrieb bis hin zur Führungskultur vornehmen.
- Die Unternehmensleistung ist die Wertschöpfung, die der Kunde zu zahlen bereit ist.
- Je geringer das technische Differenzierungspotenzial ist, desto wichtiger wird die Vertriebskompetenz.
- Aufgrund des großen Ergebnishebels ist es für schnelle Ergebnissteigerungen sinnvoll, im Vertrieb zu beginnen.

ERFOLGSOPTIONEN FÜR DEN VERTRIEB

Selten nimmt die Führung bewusst die Positionierung der Unternehmensleistung vor, und noch seltener werden Marktdynamik oder veränderte Kundenanforderungen betrachtet.

- Das gesamte Unternehmen ist am Markt aktiv, nicht nur der Vertrieb.
- Die Zielpositionierung ist wichtiger als die Analyse der aktuellen Situation Hier fehlt etwas.
- Der Zuwachs an Kunden-Know-how und dynamische Marktbedingungen verändern Ihre Positionierung.
- In unterschiedlichen Märkten sind Sie unterschiedlich positioniert.
- Definieren Sie die limitierenden Faktoren für die optimale Unternehmenspositionierung in Ihren Kernmärkten.
- Richten Sie Ihr Sales-Controlling-System konsequent am erforderlichen Vertriebsprozess für Ihre Zielpositionierung aus.

ERGEBNISFOKUSSIERTES MANAGEMENT

Die Führungskultur ist bei der Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen entscheidend.

- Die taktische Optimierung ersetzt nicht die strategische Entwicklung.
- Aufgabe des Managements ist es, die dynamischen Marktbedingungen auf die Positionierung zu antizipieren.
- Silodenken und Blockadehaltungen lassen sich mit konsequenter Führung verhindern.
- Geschwindigkeit geht vor Genauigkeit.
- Führung heißt, nicht nur „Vorbild“, sondern „Vorneweggeher“ zu sein!

INHALT

1. EXECUTIVE SUMMARY 2

2. WAHRGENOMMENE UNTERNEHMENSLEISTUNG 5

3. ERFOLGSOPTIONEN FÜR DEN VERTRIEB 10

4. ERGEBNISFOKUSSIERTES MANAGEMENT 17

Impressum 23

2. WAHRGENOMMENE UNTERNEHMENSLEISTUNG

Der Vertrieb verkauft die Unternehmensleistung.

Ein Schlaraffenland soll es sein: Die Kunden kennen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, schätzen die technischen Features ebenso wie die Vertriebs- und Projektarbeit, und sie sind vor allem bereit, Ihre Preise zu zahlen. Die Kunden, die das eine oder das andere entweder nicht schätzen oder nicht wollen, kommen gar nicht erst, so dass man sich in Anlagenbau, Projektmanagement, Produktion, Logistik und Vertrieb voll auf die richtigen Kunden konzentrieren kann. Die Mitarbeiter sind gefordert und bringen sich ein, und die Unternehmensführung schafft es, Jahr für Jahr steigende Ergebnisse zu präsentieren.

Und hier ist der Traum leider auch schon zu Ende.

Ein Beispiel: In einem Unternehmen lautet die Strategie, in Serie gefertigte Einzelaggregate im Heimatmarkt an Veredler zu verkaufen, also die Konzentration auf den Kernbereich einer Anlage. Die Spezialisten komplettieren sie zu komplexen Anlagen und verkaufen diese dann in die unterschiedlichsten Anwendungsmärkte. Die Strategie ist simpel, aber erfolgreich, bis der Ruf nach mehr Umsatz im Unternehmen aufkommt und eine Strategieänderung unter Mithilfe eines großen Beratungshauses erarbeitet wird. „Wir bauen jetzt die individuellen Anlagen auch selbst“, verlautet die Geschäftsführung. Es wird ein Meilensteinplan aufgesetzt und schon soll es losgehen. Doch leider hat das Projekt von Beginn an mit Schwierigkeiten zu kämpfen. Nicht nur, dass keinerlei Erfahrungen bei der Produktion von komplexen Anlagen bestehen, zudem sind weder Produktionsräume noch andere Kapazitäten vorhanden. Ein kleiner externer Anbieter wird gefunden, der selbst gerade versucht, in den Markt hineinzukommen. Die bestehenden Partner sind verärgert, weil ein großer neuer Konkurrent entsteht – Vertrieb, Anlagenbau und Projektmanagement durchlaufen die ganz normale bittere Erfahrungskurve, die Pilotprojekte häufig mit sich bringen. Die Auswirkungen schlagen auf das bestehende Geschäft durch, und gratis gibt es noch erhebliche Verluste aufgrund erforderlicher Nachbesserungen dazu. Nach 18 Monaten ist der Spuk vorbei. Ein einzelnes Projekt fährt einen Verlust von über einer Million Euro ein, und die Strategieänderung wird zurückgenommen. Die Kunden konnten keinen Mehrwert in der Ausdehnung der Produktleistung wahrnehmen, und die, die es versucht haben, wurden schwer enttäuscht.

Vielleicht werden Sie denken, so wird das auch nichts. Stimmt! Aus meiner Erfahrung gibt es zwei Arten von durchwachsenen Unternehmensleistungen: Der eine Teil, wie im

beschriebenen Beispiel, hatte ein klares Profil und hat es, aus welchem Grund auch immer, verwässert. Die anderen hatten noch nie ein klares und durchgehendes Profil oder eine Marktpositionierung.

Bild 1: Wertschöpfung durch wahrgenommene Unternehmensleistung

Für den Erfolg am Markt ist eine Unternehmensleistung erforderlich, die einerseits vom Kunden als wertschöpfend wahrgenommen wird und sich andererseits zusammensetzt aus drei wesentlichen Elementen, die aufeinander abgestimmt sind und fortdauernd abgestimmt werden. Diese sind:

1. Produktleistung,
   umfasst alle technischen, anwendungsspezifischen und Produktionsbedingten Anforderungen.
2. Vertriebsleistung,
   umfasst die technische und verkäuferische Kompetenz, an die richtigen Kunden in den richtigen Märkten zu verkaufen.
3. Führungskultur,
   umfasst Klarheit und Konsequenz in der Erarbeitung und Umsetzung der Strategie sowie auch die Entwicklung von Potenzialen aller Art.

(Anmerkung: Der Einfachheit halber habe ich hier weitere Bereiche wie Finanzen, Controlling und Personal nicht weiter betrachtet.)

Mit dem vorherigen Bild im Kopf, schauen Sie doch einmal Ihre Märkte und Kunden an und überlegen Sie sich, welche Leistungen in Ihrem Unternehmen vom Kunden als wertschöpfend wahrgenommen werden und wo es gerade zu wenige Kunden gibt, die genau das tun.

Erst wenn der Kunde die angebotene Unternehmensleistung für ihn als wertschöpfend wahrnimmt, wird er bereit sein, einen Kaufvertrag abzuschließen. Sie werden sich jetzt vielleicht fragen, was ist daran neu? Nichts! Trotzdem wird es nur sehr selten von Unternehmen bei der eigenen Positionierung mitbetrachtet. Prozesse, Angebote, Kommunikation, technische Entwicklung, Service, Freundlichkeit, Commitment oder auch schlicht die Kontaktaufnahme sind nur einige der relevanten Aspekte, die oft nicht betrachtet werden. Wahrgenommene Unternehmensleistung!

Je geringer das technische Differenzierungspotenzial, umso wichtiger wird die Vertriebskompetenz.

Kunden kaufen im B2B-Geschäft, und vor allem bei erklärungsbedürftigen Produkten, nicht einfach nur ein Produkt oder die Vertriebsleistung, nein, Kunden kaufen die Unternehmensleistung! Sie wollen sicher sein, mit dem richtigen Partner eine wichtige Investition zu stemmen oder eine langfristige Lieferbeziehung eingehen zu können. Und: Ein extrem starker Vertrieb kann ein Unternehmen quasi informell zum Erfolg führen. Mit viel Kreativität, Energie und Leidenschaft werden die erforderlichen Faktoren für einen Markterfolg quasi durch die Hintertür geschaffen. Dann werden auch schon mal in der Not Entscheidungen getroffen, die zum Teil deutlich außerhalb der eigenen Kompetenz liegen. Meistens wird dieses Vorgehen so lange vom Management geduldet, wie keine größeren Schäden in Form von defizitären Aufträgen oder Haftungsschäden entstehen. Das Risiko wird anhand der Verlässlichkeit der agierenden Vertriebsmannschaft eingeschätzt und in Abwägung zum Aufwand einer wirklich funktionierenden Organisation akzeptiert. Die Komfortzonen der Organisation werden geschont und der Vertrieb baut seine Machtposition auf einer wackeligen Basis weiter aus.

Hand aufs Herz, Erfolg auf der Basis operativer Hektik hält nur temporär. Sobald sich die Marktgegebenheiten soweit verändert haben, dass sie außerhalb der Unternehmenstoleranzzone der Vertriebskreativität liegen, leiden der Absatz und die

Ergebnisse. Langfristig wird nur eine gemeinsame Ausrichtung auf die Markterfordernisse dem Unternehmen die gewünschten und erforderlichen Ergebnisse bringen.

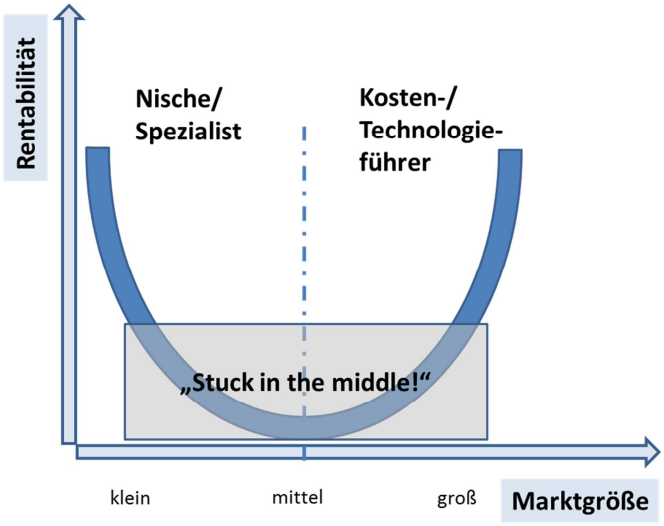


Bild 2: Positionierung der Unternehmensleistung nach Porter

Die U-Kurve von Porter zeigt exemplarisch, dass es in den meisten Fällen sinnvoll ist, sich mit der Unternehmensleistung auf eine Seite der Kurve zu konzentrieren und nicht im grauen Niemandsland zu verkümmern. Im Eingangsbeispiel war die ursprüngliche Positionierung auf der rechten Seite zu finden. Konzentration der Unternehmensleistung auf den großen Markt spezifizierter Einzelaggregate. So wurde die Ausrichtung in Technologieführerschaft als auch die Kostenoptimierung in allen Fertigungsbereichen geschaffen. Die Weiterverarbeiter oder Veredler haben sich auf spezielle Nischen fokussiert, die sich im Wesentlichen auf die Marktanwendungen und den kundenspezifischen Anforderungen für den Anlagenbau konzentriert haben. Jeder hatte seine Positionierung gefunden und gemeinsam ließ sich das optimale Ergebnis erzielen. Durch die Strategieänderung kam es zu einer zwiespältigen Positionierung, was sowohl bei Partnern als auch bei den Endkunden für einige Verwirrung sorgte.

Nur, selbst die richtige Positionierung an einer der beiden Enden des „U“ reicht nicht aus, um in einem Markt erfolgreich zu sein. Es gibt genügend Unternehmen, die sich strategisch richtig positioniert haben und bei denen das Geschäft trotzdem leidet. Denn die angestrebte Positionierung der Unternehmensleistung ist das eine, wie diese über den Vertrieb in den Markt verkauft wird, ist etwas ganz anderes. Oft erlebe ich ein heilloses Durcheinander in der operativen Umsetzung, vor allem dann, wenn das Potenzial des Unternehmens aufgrund

erheblicher Reibungsverluste zwischen den einzelnen Bereichen nicht annähernd zur Geltung kommen kann. Betrachten Sie die beim Kunden wahrgenommene Unternehmensleistung als das Produkt aus den Leistungsfaktoren der einzelnen Bereiche und zum Schluss multiplizieren Sie das noch einmal mit dem Zusammenarbeitswirkungsgrad, oder einfacher benannt, der Führungskultur.

Die Wahrnehmungskette lässt sich wie folgt darstellen:

In den wenigsten mir bekannten Unternehmen kommen die Kunden ins Haus und kaufen einfach. In den meisten Branchen muss der Vertrieb die Leistung des Unternehmens mit allerhand harten Bandagen verkaufen, und das fällt umso leichter, je besser der Wirkungsgrad/die Führungskultur im Unternehmen ist.

Unternehmenspositionierung beinhaltet die Vertriebspositionierung im Markt.

Positionierung klingt nach Waschmittel- oder Hundefuttermarketing, so wie es im Studium in der Marketingvorlesung gelehrt wurde. Doch hier geht es nicht um die Positionierung eines Produktes, sondern um die Positionierung der Unternehmensleistung, die weitreichende Auswirkungen auf erforderliche Kompetenzen, Prozesse und Strategien haben kann. Zu einem bestimmten Zeitpunkt hat sich eine Positionierung anhand der Marktanforderungen automatisch ergeben. Daraufhin wurden Prozesse kreiert, und eine Organisation hat sich gebildet. Selbstverständlich sind in der Vergangenheit unzählige Prozessveränderungen, Reorganisationen und andere Veränderungsvorhaben teils mehr, teils weniger erfolgreich durchgeführt worden. Die Struktur hat sich selten grundlegend geändert. Darüber hinaus wird in vielen Unternehmen die Positionierung der Unternehmensleistung auch nicht als Ergebnisproblem erkannt. Denn es ist oft ein schleichender Prozess aus zunehmendem Kundenwissen und dynamischen Marktgegebenheiten, der eines Morgens den Führungskreis beim Blick auf die Ergebniserwartungen verkatert aufwachen lässt. Die Erkenntnis kommt schlagartig, die Party ist vorbei, und man ist wieder einmal nicht zum richtigen Zeitpunkt gegangen, um am nächsten Tag topfit neue Aufgaben anzugehen, sondern hat auch die letzte Runde noch mitgenommen.

3. ERFOLGSOPTIONEN FÜR DEN VERTRIEB

Eine Positionierung des Unternehmens im Markt, also die Frage, wie der Vertrieb die Unternehmensleistung verkaufen soll und welche Voraussetzungen dafür geschaffen sein müssen, wird in den meisten Unternehmen nicht explizit vorgenommen. Über die Gründe für einen Verkaufserfolg oder fehlenden Verkaufserfolg wird oft spekuliert oder schlicht geraten. Eine exakt abgestimmte Vorgehensweise der dem Vertrieb vorgelagerten Bereiche, um die Informationsflüsse in beide Richtungen zu optimieren, findet oft nicht statt. Jeder Bereich versucht, seinen eigenen Hof sauber zu halten, und hinterfragt die Auswirkungen auf den Vertrieb, oder besser auf die Marktchancen der Unternehmensleistung, nicht.

Spätestens wenn das profitable Wachstum erlahmt oder sich eine Krise abzeichnet, wird Druck auf den Vertrieb ausgeübt, doch bitte endlich für die richtigen Aufträge zu sorgen. „Wir brauchen schnell bessere Ergebnisse. Der Vertrieb ist hier gefordert, endlich bessere Preise am Markt durchzusetzen (alternativ: die Produktion auslasten). Mal mit breiter Brust zum Kunden gehen und nicht sofort einknicken. Aber trotzdem den Auftrag nicht verlieren!“

Selbstverständlich gibt es viele Unternehmen, bei denen der Vertrieb der limitierende Ergebnisfaktor ist. Wenn man aber genauer hinschaut, dann hat das Unternehmen deutlich mehr damit zu tun, als es im ersten Moment erscheint. Der Vertrieb ist ein integraler Bestandteil des Unternehmens, und die Kultur des Unternehmens hat große Auswirkungen auf die Motivation und die Strategie des Vertriebs. Muss der Vertrieb sich jede Entscheidung erbetteln oder wichtige Informationen zu einem Projekt aufwendig selbst besorgen, oder bekommt er diese nur, weil sich die Beteiligten bereits seit Jahren oder Jahrzehnten kennen? Der Vertrieb hat eine große Verantwortung und genießt auch aus diesem Grund größere Freiheiten als zum Beispiel ein Mitarbeiter in der Fertigung. Nur werden die größeren Freiheiten und vielleicht auch Boni gern zum Anlass genommen, den smarten Verkäufer am langen Arm verhungern oder zumindest eine Zeit lang zappeln zu lassen.

Lesen Sie hierzu in meinen Blog:

Nehmt dem Vertrieb das Schmerzensgeld weg!

Leistungen werden über den Vertrieb in den Markt vermittelt.

Wie im ersten Teil festgestellt, sind alle Bereiche für den Erfolg entscheidend, wenn der Vertrieb auch mit weniger Manpower einen großen Anteil am Erfolg des Unternehmens hat. Das bietet die Chance, bei aufkommenden Ergebnisschwierigkeiten diesen mit wenigen schnellen und richtigen Aktionen im Vertrieb zu entkommen. Es müssen meistens schlicht weniger Mitarbeiter entwickelt werden. Mehr dazu im nächsten Kapitel.

Indikator Vertriebsergebnis

An der Vertriebsleistung kann man am schnellsten feststellen, wie die Unternehmensleistung vom Markt angenommen wird. Sicher nicht daran, dass einige Bad Performer im Vertrieb noch schlechter geworden sind, sondern daran, wie sich die Vertriebsleistung in Summe verschlechtert hat. Ein gut organisiertes Sales-Controlling-System, das optimal am Vertriebsprozess entlang die richtigen Kennzahlen aufzeigt, ist hier unerlässlich. Ein komplettes Frühwarnsystem zeigt dabei sowohl auf Verkäufer- als auch auf Regional- oder Produktebene die Abweichung außerhalb der Toleranz sowie auch die richtigen Sofortmaßnahmen auf.

Lesen Sie hierzu mein Paper über optimale Sales-Controlling-Systeme und kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten zur Ergebnissicherung (in englischer Sprache).

Vertriebspositionierung

Selten nimmt die Führung bewusst die Positionierung der Unternehmensleistung vor, und noch seltener werden Marktdynamik oder veränderte Kundenanforderungen betrachtet.

Kommen wir zur Positionierung Ihres Vertriebs im Markt. Über welche der möglichen Aspekte/Kompetenzen/Chancen verkauft Ihr Unternehmen? Hierzu möchte ich Ihnen ein diagnostisches Mittel vorstellen: Aus den Dimensionen Kundennähe und Produkt-Know-how bilden sich vier Quadranten, in der jeder Quadrant die erforderliche Ausstattung des Vertriebs (Manpower, Organisationsform, Informationsprozesse), die Verkaufstaktik und die erforderliche Unternehmensleistung ergebnisorientiert festlegt.

Im ersten Schritt ist es wichtig, sich bewusst zu machen, über welchen Quadranten Sie Ihre Unternehmensleistung in den Markt bringen wollen. Erst im zweiten Schritt ist es erforderlich, die richtigen Schritte zu definieren. Vertriebserfolge entstehen in komplexen

Systemen und sind durch viele Akteure determiniert. Motivation und vielfältige Kompetenzen müssen über alle Märkte hinweg entsprechend der Unternehmensleistung entwickelt werden. Hierzu später mehr.

Grundsätzlich haben alle Quadranten ihre Vor- und Nachteile. Wichtig ist die richtige Passung zur Unternehmensleistung.

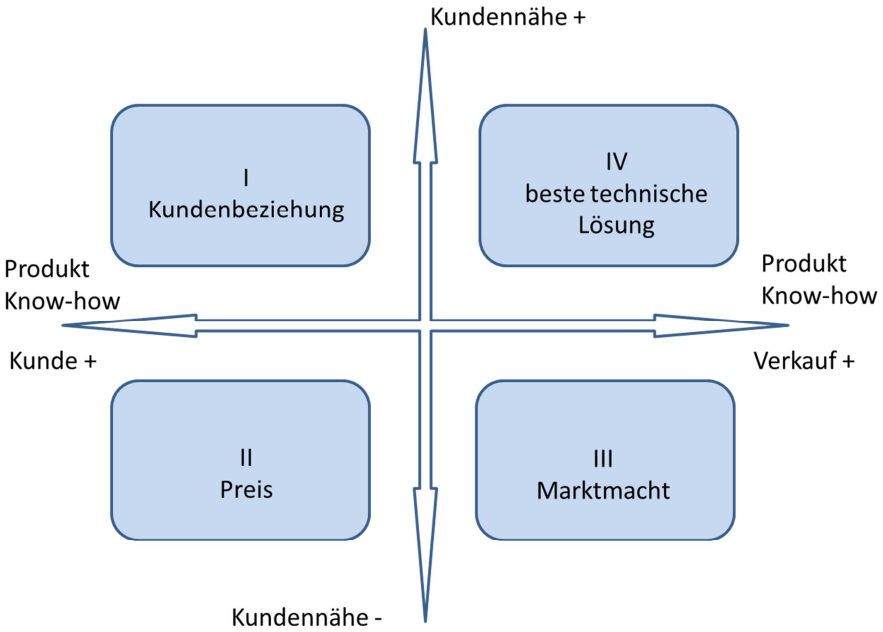
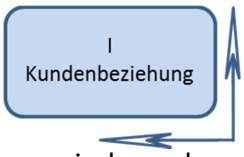


Bild 2: Positionierungsmatrix (überarbeitetes Modell nach Peter Grimm, „Der verratene Verkauf“)

Zur Erläuterung:



I – Verkauf über Kundenbeziehung

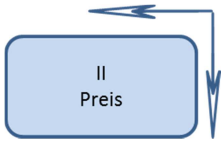
Der ausschlaggebende Faktor für den Verkauf ist die Beziehungsebene zwischen dem Verkäufer und dem Entscheider beim Kunden. Ich habe Beziehungen zwischen Verkäufer und Entscheider erlebt, die weit über den professionellen Kontext hinausgingen. Patenschaften für Enkelkinder, Trauzeugenschaft bei den Kindern, Grabredner bei engen Verwandten. Oft wird an solch engen Beziehungen zwischen Verkäufer und Entscheider aus dem eigenen Unternehmen heraus nicht gerüttelt, die Vorteile liegen auf der Hand. Höhere Deckungsbeiträge, frühe Kenntnisse zu neuen Projekten und auch Informationen über die

Aktivitäten der Konkurrenz sind nur die wichtigsten Informationen, die oft auch noch exklusiv erlangt werden können.

Eine zu enge Beziehung hat jedoch auch eine Vielzahl von Nachteilen, zum Beispiel die abrupte Beendigung des Geschäftsverhältnisses, wenn der Verkäufer nicht mehr im Unternehmen ist und vielleicht zur Konkurrenz wechselt. Oder der Entscheider Knall auf Fall nicht mehr verfügbar ist.

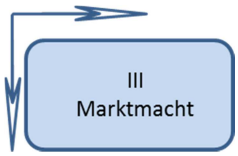
Nicht minder schwierig sind mögliche technische Probleme aufgrund einer laxen Haltung gegenüber dem Kunden oder weil unausgereifte Produkte einen Markteinstieg brauchen: „Der wird schon nicht gleich abspringen!“, heißt es dann oft. Doch diese Probleme führen bald dazu, dass der Verkäufer die Beziehung aufs Spiel setzen muss, um Haftungsprobleme aus dem Weg zu räumen, und keine Zeit mehr zum Verkaufen hat. Oft wird auch versucht, besondere Preise bei diesen Kunden durchzusetzen, was zu einem bösen Erwachen führen kann, wenn der Entscheider der Konkurrenz die Tür öffnet. Zudem ist das Verhältnis zwischen Verkaufskosten und dem auf andere Personen im Unternehmen übertragbare Vertrauensverhältnis zumindest schwierig zu bewerten. Verkaufskosten betreffen hier vor allem die Opportunitätskosten von nicht getätigten Geschäften im Gebiet eines solchen Verkäufers, da die Zeit für eine flächendeckende Marktbearbeitung schlicht fehlt. Viele dieser Kunden verlangen der Organisation einiges an zusätzlichem Aufwand ab. Oder es entstehen Kosten für einen zusätzlichen Verkäufer. Alles in allem kann dieses Geschäftsmodell so lange funktionieren, wie ausreichend Zeit für die intensive Betreuung zur Verfügung steht, die Gefahr einer Beziehungskrise nicht besteht oder der Kunde zukünftig attraktiv bleibt.

II – Verkauf über den Preis



So lange Sie es schaffen, Kostenführer in Ihrem Markt zu sein, werden Sie in diesem Quadranten gut leben können. Allerdings haben Kunden in diesem Quadranten eine sehr geringe Bindung und springen schneller ab, als einem lieb ist. Ein Marktvorteil ergibt sich, wenn Sie es schaffen, die Vertriebsprozesse weitgehend automatisieren können. Entweder über online verfügbare Business-Information-Modelling-Systeme oder andere Konfigurationsgeneratoren. Fehlende Kundenähe ist nicht unbedingt eine Folge der Positionierung, sondern eine Folge des Marktes. Es lohnt sich schlicht nicht, die Kundennähe zu entwickeln, oder es ist nicht erforderlich, weil die Kunden sowieso kommen müssen. Nur,

wenn Sie nicht die Kostenführerschaft innehaben und der Verkauf aus einem Mix von Preis und Kompetenz erreicht wird, dann laufen Sie Gefahr, zwischen schlechten Preisen und Entwicklungskosten zerrieben zu werden. Sollten die Kunden trotz niedriger Preise, wie zum Beispiel in der Druckindustrie, individuelle Serviceleistungen verlangen, ist eine Post Order Optimization, bei der alle möglichen Dienstleistungen separat verkauft werden, unumgänglich.



III – Verkauf über Marktmacht

Dieser Quadrant bietet zwei Möglichkeiten. Die eine ist sehr verführerisch und hat den Reiz des Quasi-Monopols. Es können hohe Preise sowohl im Neumaschinenverkauf als auch im Service erzielt werden. Die wesentliche Aufgabe besteht darin, die eigene Technologieführerschaft zu erlangen und die Eintrittsbarrieren für Konkurrenten durch Entwicklungsleistung hoch und das eigene Unternehmen fit und motiviert zu halten, um diese Position langfristig zu sichern. Es gibt auch in der Maschinenbaubranche Unternehmen, die es geschafft haben, sich in diesem Quadranten anzusiedeln. Leider sind die Vertriebe und die Serviceangebote in diesem Quadranten selten optimal aufgestellt. Es geht zu einfach, und auf Dauer öffnet das die Tür für andere Neueinsteiger. Hohe Preise im Neugeschäft und im Service machen diesen Quadranten sehr attraktiv.

Die andere Möglichkeit ist eine außergewöhnliche Vertriebspower, die von einer Jagdmentalität und Innovationsdruck geprägt ist, auch wenn es sich um vermeintlich einfache Produkte handelt, wie sie zum Beispiel von Unternehmen wie Würth bekannt ist.

IV – Verkauf über die technisch beste Lösung

Das ist sicher der von den meisten Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau sowie in allen technischen Industrien mit erklärungsbedürftigen Produkten angestrebte Quadrant. Die technische Kompetenz besteht nicht nur, sie kann auch noch verkauft werden, und sie bindet den Kunden dichter an das eigene Unternehmen. Eine hohe technische Kompetenzvermutung über den gesamten Vertriebskanal ist erforderlich, was häufig in Exportmärkten nur mit erheblichem Aufwand der Mütterhäuser ermöglicht werden kann. Es ist noch klarzustellen, dass es hier nicht um die absolut beste technische Lösung geht. Die

Gesamtkompetenz zur Lösung des Kundenproblems und die Wahrnehmung des Kunden, dass der Anbieter über das nötige Know-how verfügt, sind völlig ausreichend. Hier liegt auch der Schlüssel für den Erfolg in diesem Quadranten. Die Wahrnehmung der besten technischen Lösung seitens des Kunden erfordert für den Vertrieb, den erwarteten Kundennutzen genau zu kennen, auch und vor allem den des Top-Entscheiders oder der wesentlichen Akteure im Buying Center. Es geht also weniger um eine Angebotsschleuder, sondern vielmehr um ein individuelles Lösungspaket. Grundsätzlich sind höhere Deckungsbeiträge erzielbar, die entweder direkt im Verkauf und/oder in der Post Order Optimization oder dem späteren Service realisiert werden. Der wichtigste Aspekt ist aber, dass die Positionierung sich nicht ausschließlich auf Beziehungen zwischen sehr kleinen Personengruppen aufbaut, sondern die Bindung über die zu lösenden Probleme, entsprechende Auswirkungen und die wahrgenommene technische Kompetenz hergestellt wird.

Die Positionierung hat also weitreichende Folgen für die Prozesse, die erforderlichen Kompetenzen (technisch und verkäuferisch), das Sales Controlling und die Führung der Vertriebseinheiten. Die Positionierung im Quadrant „beste technische Lösung“ benötigt vor allem eine konsequente Führungskultur, wie sie im Supportive Leadership gelebt wird.

Lesen Sie hierzu die Ergebnisschmiede Band 1: „Besser geht immer!“
Vier Hebel, um das Vertriebsergebnis schnell zu steigern
www.joerg-bothe.de/ergebnisschmiede/

Lassen Sie mich ein Vergleich mit einem Jagdbeispiel ziehen. Natürlich kann sich ein Jäger nachts in den Wald stellen und mit einem automatischen Gewehr herumballern, wann immer es vielleicht gerade raschelt oder er es für nötig hält. Am nächsten Tag streift dieser Jäger dann durch den Wald, um zu schauen, ob außer jungen Buchen auch noch ein Reh oder Wildschwein getroffen wurde. Der Spezialist hingegen weiß, was er jagen will. Er legt sich geduldig auf die Lauer und schießt erst dann, wenn er genau das Wild vor der Flinte hat, das er auch erlegen will.

Klingt sehr logisch. Doch wie ist es um Ihren Vertrieb bestellt? Wird erst dann ein Angebot erarbeitet, wenn klar ist, dass Sie auch den vom Top-Entscheider formulierten und erwarteten Nutzen treffen, oder gilt, Hauptsache das Angebot ist weg und intern kann ein Haken darunter gesetzt werden? Viele Prozessprobleme, die sich zum Beispiel in viel zu

langen Angebotsbearbeitungszeiten, einer schlechten Forecast-Qualität oder erheblichem Preisdruck äußern, haben ihre Ursache meistens in:

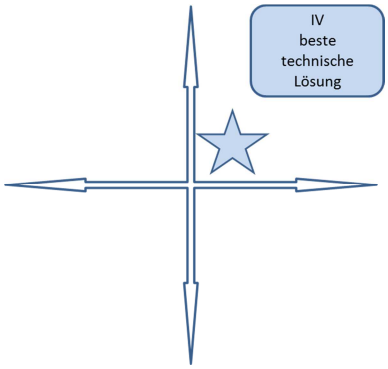
- vom Kunden nicht wahrnehmbaren technischen Vorteilen,
- unklaren Entscheidungsstrukturen im frühen Stadium eines Projektes,
- fehlendem Zugang zum Top-Entscheider oder Entscheidergremium,
- fehlenden technischen oder verkäuferischen Kompetenzen vor allem, aber nicht nur, in Exportregionen.

Das bedeutet in der Konsequenz, dass der Vertrieb, regional oder produktorientiert variierend, tatsächlich in unterschiedlichen Quadranten aktiv ist. Vor allem die regional stark unterschiedliche Kompetenz und Motivation der Verkaufsorganisationen bietet hier ein erhebliches Ergebnispotenzial. Nur wenige Länderorganisationen können den Anforderungen der hier besprochenen Positionierung „beste technische Lösung“ gerecht werden (siehe Ergebnisschmiede Band 1).

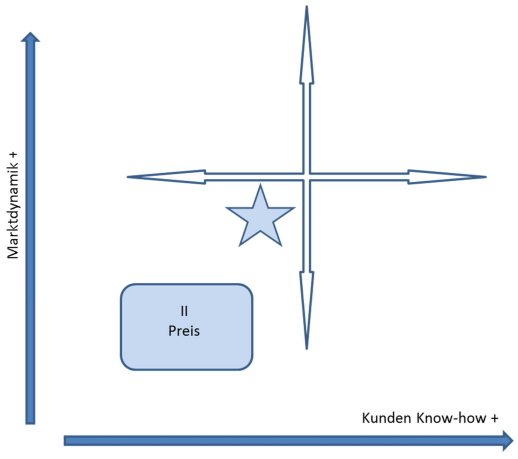
Zwei komplexe Kernelemente der Positionierung

Eingebettet ist das Sterndiagramm in zwei sich permanent verändernde Dimensionen. Zum einen werden Kunden im zeitlichen Verlauf mehr zu Produkten, Anwendungen, dem Nutzen bestimmter technischer Features oder der Wahrnehmung der technischen Kompetenz der Verkäufer lernen. Dies hat zur Folge, dass in der horizontalen Dimension die rechte Hälfte des Diagramms permanent kleiner wird beziehungsweise durch vom Kunden wahrgenommene Innovationen immer wieder neu erarbeitet werden muss. Zum anderen ist in der vertikalen Dimension die Marktdynamik durch Konkurrenzaktivitäten sowohl in Ihrem Markt als auch im Kundenmarkt zu betrachten.

Aktuelle Positionierung



Neue Positionierung



4. ERGEBNISFOKUSSIERTES MANAGEMENT

Neue Konkurrenten treten auf, der Zulieferermarkt verändert sich, Billiganbieter drücken die Preise oder Kunden kürzen aus vielerlei Gründen die Budgets. Wenn dann noch eine abflauende Konjunktur hinzukommt, wird es Zeit, über die tatsächliche Positionierung nachzudenken. Positionierung geht immer mit der entsprechenden strategische Klarheit (Nische oder Masse und Verkaufspositionierung) und der entsprechenden Führungskonsequenz einher. Hier eine Beschreibung zur Positionierung „beste technische Lösung“:

1. Wahrnehmung als der Anbieter der besten technischen Lösung
2. Verkäuferkompetenz, um Nutzenleistung und -erwartung mit Top-Entscheidern zu kommunizieren
3. Führungskultur, um Voraussetzungen zu schaffen und Ergebnisse zu fordern
4. Technische Kompetenz im Verkauf, um die richtigen Lösungen zu präsentieren
5. Fortlaufende, von Kunden und Markt wahrgenommene Innovationen

Erst das Ziel, dann die Maßnahmen definieren

Die Frage: „Wo wollen Sie hin?“ ist wichtiger als eine endlose Diskussion über den aktuellen Stand der einzelnen Vertriebs- oder Produkteinheiten. Die Situationsanalyse kann wichtig sein, um den Lösungsdruck im Unternehmen über die Beschreibung der Auswirkungen eines Nicht-Wandels klarzumachen. Und: Geschwindigkeit ist eine eigene Ergebniskomponente, und ein ehrliches Feedback hilft dabei, die Wahrnehmung für neue Aspekte wieder zu öffnen.

Ergebnispotenziale

Im ersten Kapitel habe ich die drei wichtigen Bereiche für die Unternehmensleistung benannt:

- Produktleistung
- Vertriebsleistung
- Führungskultur

Die beiden Leistungsfaktoren bieten Potenziale in der Frage „was“, die Führungskultur in der Frage, „wie“ die Potenziale schnell gehoben werden können.

Im ersten Schritt bewerten Sie jetzt bitte die aktuelle Vertriebsleistung und Produktleistung auf einer Skala von jeweils 1 bis 10 und tragen diese in das folgende Diagramm ein. Wichtig ist dabei, kurz zu reflektieren, wie viel Zeit Innovationen in den einzelnen Produktbereichen benötigen, wie gleichmäßig Ihre Zielmärkte durchdrungen sind und wie groß die Varianz in der Nachkalkulation zur Vorkalkulation über die komplette Produkt-Markt-Matrix ist. In welchen Bereichen ist Ihre Konkurrenz in der jüngeren Vergangenheit stärker geworden, und wie groß ist die Spanne der Top-Ereignisse über Ihre Verkaufsorganisation und Produktorganisation?

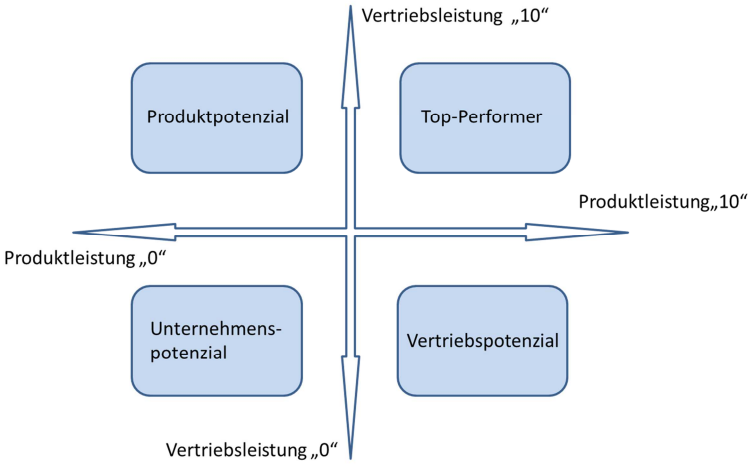


Bild 6: Potenzialerkennung

Die Bestimmung der Vorgehensweise ist in Verbindung mit dem maximalen Zeithorizont für die Ergebnisse zu betrachten. Sollte Ihr Vertrieb nicht bei mindestens sieben Punkten stehen und die Differenz zur Produktleistung nicht exorbitant differieren, lohnt es sich trotz aller Hürden, den Vertrieb vorrangig zu entwickeln. Mit einem relativ kleinen Personenkreis hat dieser einen sehr großen Hebel auf das Ergebnis, was es sinnvoll macht, genau hier an bereichsübergreifenden Prozessen anzusetzen. Das bedeutet jedoch nicht, parallel oder zeitlich kurz versetzt auch die Produktleistung hin zu vom Kunden wahrnehmbaren Innovationen zu entwickeln.

Die taktische Optimierung ersetzt nicht die strategische Entwicklung des Unternehmens

Um schnelle Ergebnisverbesserungen und weiterhin profitables Wachstum zu generieren, ist die Optimierung bestehender Prozesse der schnellste Weg, ersetzt aber nicht die notwendige strategische Weiterentwicklung des Unternehmens.

Exemplarisch für den Zielquadranten „beste technische Lösung“ habe ich die Optionen in das folgende Bild eingetragen. Bei allen vier Quadranten ist es erforderlich, sofort mit den entsprechenden Aktionen zu beginnen, damit die Verbesserung der Ergebnisse im aufgezeigten Zeitraum auch eintritt.

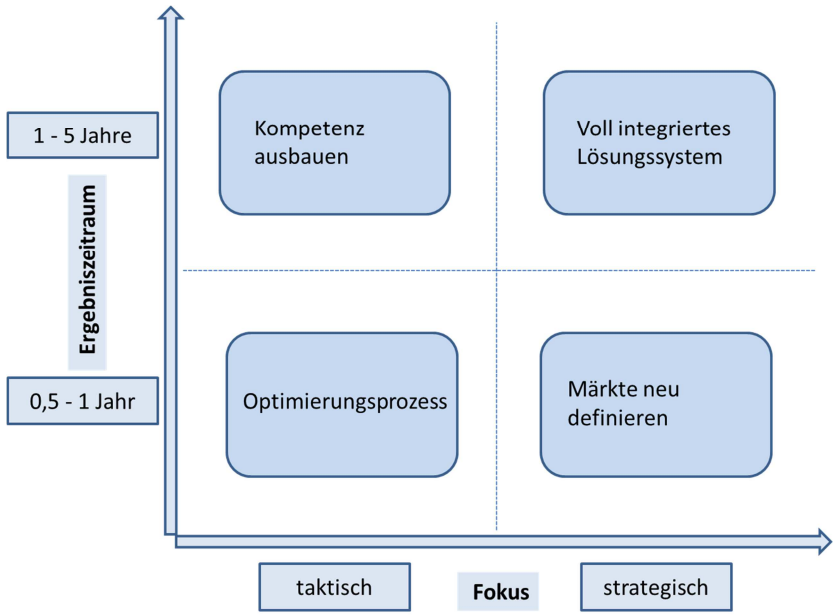


Bild 4: Strategisch/taktische Handlungsoptionen in Abhängigkeit vom Ergebniszeitraum

Eine kurze Erläuterung der Optionen, nach Ergebnisgeschwindigkeit sortiert:

Optimierungsprozess:

Selten ist in Unternehmen über Nacht etwas derart Dramatisches passiert, dass die Ergebnisse nicht mehr den Anforderungen entsprechen. Aus meiner Erfahrung sind es meistens Prozessprobleme, die dazu führen, dass die Unternehmensleistung am Markt nicht mehr wahrgenommen wird. Hier gilt es also die zwei größten limitierenden Faktoren im Ablauf zu definieren. Schnelle und radikale Change-Projekte helfen dabei in zweierlei Richtungen. Zum einen werden Sie schnell Ergebnisse erzielen, zum anderen geht, wenn es richtig gemacht wird, damit ein Ruck durch die betroffenen Bereiche, der neue Ideen generiert und Potenziale bei Mitarbeitern und im Unternehmen freisetzt.

Märkte neu definieren

Geschwindigkeit ist King, und Pareto winkt uns laut zu! Die Ergebnisqualität ist über alle Märkte hinweg in den meisten Unternehmen sehr breit gefächert. Wenn also schnelle Ergebnisverbesserungen erforderlich sind, dann ist es auch erforderlich, die Kapazitäten auf die richtigen Märkte zu konzentrieren. Verzichten Sie auf nostalgische Liebhaberprojekte, bei denen der letzte Verkaufserfolg Jahre zurück liegt. Es ist schwer, ein Projekt zu beenden, auch dann, wenn in diesem Markt schon lange kein Erfolg mehr verbucht werden konnte. Es ist jedoch deutlich erfolgsversprechender, die Kräfte zu bündeln und dafür die Kapazitäten auf bestimmte Märkte und/oder Produkte zu konzentrieren.

Kompetenz ausbauen

Da es um wahrgenommene Kompetenz geht, sind hier zwei Richtungen sinnvoll. Zum einen: die tatsächliche Kompetenz im Unternehmen erhöhen. Ein kurzes Beispiel aus dem Anlagenbau für Systeme zur physikalischen Verschäumung von Polymeren für die Verpackungsindustrie: Ein wichtiges Kriterium für die Wirtschaftlichkeit ist die minimale Dichte der Folie. Das Maschinenbauunternehmen konnte damals eine Dichte von 22kg/m³ anbieten. Die meisten Kunden konnten aber ohne Probleme Dichten von weniger als 18 kg/m³ erreichen. Die Kompetenz reichte also nicht, um auskömmliche Preise gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Nur in sehr breiten Anwendungsfeldern mit vielen Sonderapplikationen bestanden Chancen auf einen Abschluss. Alle weiteren Angebote wurden konsequent abgesagt oder mit einem Standardangebot beantwortet, so lange die Verfahrenstechnik nicht eine Lösung hatte.

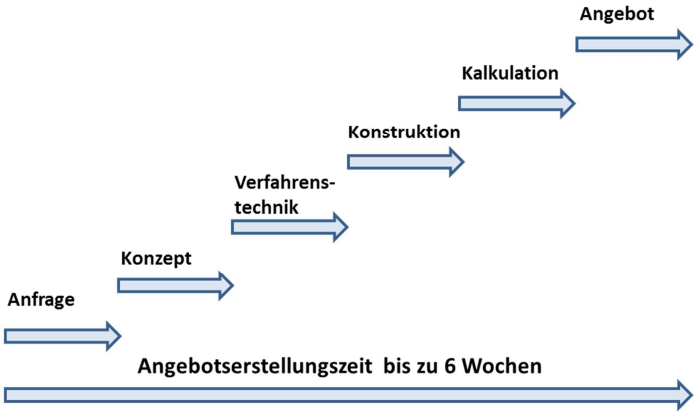
Zum anderen: die regionalen Verkaufsorganisationen schulen und/oder direkt von Beginn an die Kundengespräche unterstützen, im Bestfall coachen. Sollte die Kapazität im Unternehmen nicht vorhanden sein, sind kompetente Kapazitäten aufzubauen, andernfalls fällt es unter den Punkt „Märkte neu definieren“.

Vollintegriertes Lösungssystem

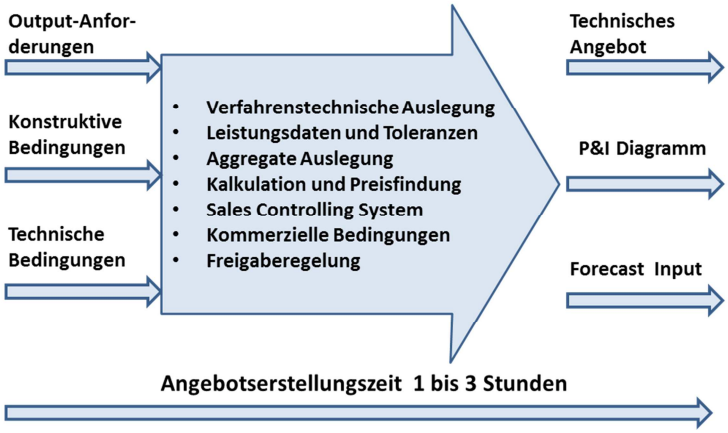
Um als weltweiter Lösungsanbieter wahrgenommen zu werden, ist eine konsequente Ausrichtung darauf erforderlich. Die Lösungskompetenz muss an den Point of Sales über die weltweiten Vertriebsorganisationen transportieren werden. Damit schaffen Sie sowohl Kundennähe als auch die Voraussetzung für Vertriebskompetenz in den Verkaufseinheiten. Wenn Sie weltweit die richtigen Werkzeuge hierfür zur Verfügung stellen, reduzieren Sie nicht nur die Abhängigkeit und den Engpass von wenigen Experten, sondern schaffen die

Basis für eine optimale Ausnutzung der bestehenden Kapazitäten und somit Wachstumspotenzial. Individuelle, digitale Werkzeuge, die entsprechend den Nutzenanforderungen ausgewählt werden, können Transparenz und Geschwindigkeit in der Marktbearbeitung schaffen. Wichtig ist die Reihenfolge. Die Nutzenanforderung determiniert das Werkzeug, nicht anders herum. Ein kurzes Beispiel für die Digitalisierung eines Angebotsprozesses als Teil eines Lösungssystems mit weltweiter Verfügbarkeit:

Alter Prozess

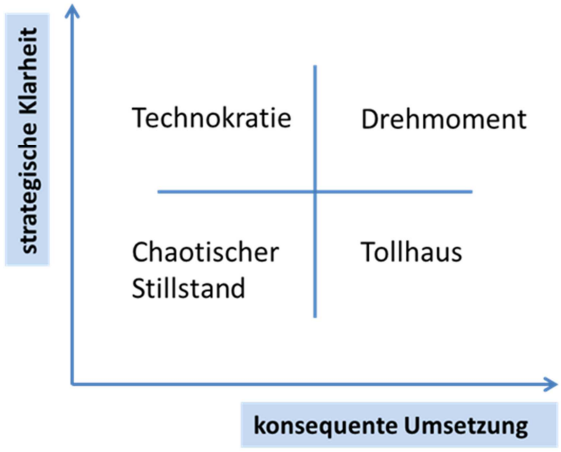


Neues System



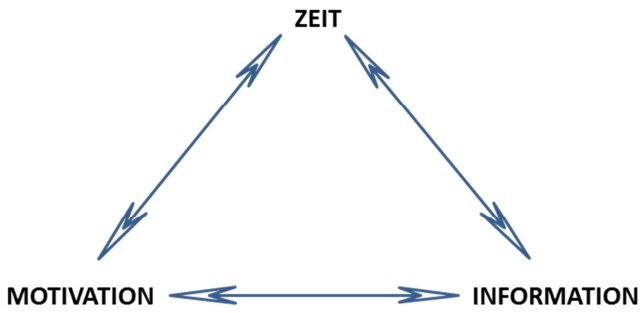
Führungskultur ist entscheidend

Führungskultur ist der entscheidende Faktor in der Ergebnisgleichung, damit bestehende Potenziale in allen Richtungen gehoben werden und latente sich entwickeln können. Führung bedeutet vor allem, Herausforderungen für Mitarbeiter zu bieten, Unterstützung zur Erreichung zu leisten und verlässlich, klar, konsequent und mutig zu agieren.



Strategische Klarheit und konsequente Umsetzung sind die wichtigsten Eigenschaften in dynamischen Märkten. Schaffen Sie den richtigen strategischen Rahmen und setzen Sie ihn konsequent um, dann schaffen Sie den Rahmen für nachhaltiges, profitables Wachstum.

Ein ergebnisorientiertes Management wird zukünftig bei allen Entscheidungen auf die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren der Vertriebs- und Produktleistung größten Wert legen.



Lesen Sie hierzu mein Paper über:
Sales Management Key Success Factors in a Complex Environment
(in englischer Sprache).

AUF EIN ABSCHLIESSENDES WORT

Ich hoffe, Ihnen mit meiner Ergebnisschmiede praktische Ansätze und Anregungen für die schnelle Steigerung Ihrer Vertriebsergebnisse an die Hand gegeben zu haben. Das Ziel der Ergebnisschmiede ist, in schwierigen Ergebnissituationen praxiserprobte Werkzeuge weiterzugeben, gerade weil der Vertrieb der limitierende Ergebnisfaktor ist und die Komplexität in keinem Unternehmensbereich höher ist. Ich denke, dass Ihnen viele komplexe Situationen klarer geworden sind und Sie sich sicherer fühlen, eigene Herausforderungen anzugehen. Für schnelle Ergebnisse und für eine langfristige Unternehmensentwicklung.
Wenn Sie bei speziellen Situationen Unterstützung benötigen oder mir einfach nur ein Feedback zu dieser Ausgabe der Ergebnisschmiede geben wollen, dann melden Sie sich gerne jederzeit bei mir.

0177 6125592 oder mail@joerg-bothe.de

IMPRESSUM:

Jörg Bothe, Im Bärle 20, 69469 Weinheim

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind, sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist, für Jörg Bothe urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Jörg Bothe unzulässig.

Redaktion und Bildquellen: Jörg Bothe

Im Bärle 20
69469 Weinheim

www.joerg-bothe.de
mail@joerg-bothe.de
Telefon: +49 6201 7303 414
Skype: joerg.bothe_1