



# VIEWPOINT

## Wie Strategie und Vertrieb zueinander finden

von Dr. Michael Scherm  
NewLeaf Partners Europe GmbH

Februar 2016

## Wie Strategie und Vertrieb zueinander finden

### Zusammenfassung

Wenn der Vertrieb erfolgreich in die Firmenstrategie eingebettet werden soll, müssen vier Bereiche im Umfeld der Strategie entsprechend angepasst werden: Vertriebssteuerung, Vertriebsunterstützung, Firmenkultur & Firmenwerte, sowie die Qualität der Vertriebsführung. Dieser Artikel konzentriert sich auf einen dieser Faktoren – die Vertriebssteuerung. Anhand ihrer zeigen wir, wie sich die vier genannten Faktoren auf den Vertrieb auswirken und warum es notwendig ist, dass sie der Firmenstrategie entsprechend ausgestaltet werden.

*“Aus dem Wissen muss ein Können werden”*

Carl Philipp Gottfried von Clausewitz<sup>1</sup>

### Erfolgreiche Strategien stellen auf das Verhalten ab

Sicherlich hatte von Clausewitz nicht Vertriebsbeauftragte und ihre Manager im Sinn, als er seine bekannte Theorie der Kriegskunst verfasste. Trotzdem bewahrheiten sich seine Wort immer wieder in der Welt der Unternehmen: In der Regel wissen Angestellte und Management, was sie anders machen sollen; die Herausforderung besteht darin, wie es gemacht werden soll. In anderen Worten: die Umsetzung ist das Problem, nicht die Analyse. Strategen besitzen zahlreiche Hilfsmittel, um die strategischen Anforderungen an ihre Firmen zu analysieren. Ebenso kann man guten Gewissens sagen, dass die einzelnen Schritte, derer es zur Umsetzung einer allgemeinen Unternehmensstrategie bedarf, in der Literatur zur Genüge dokumentiert sind und in den Führungsebenen der Unternehmen ausreichend verstanden werden. Davon abhängig, welcher Ansatz verwendet wird, werden strategische Ziele zum Beispiel in verschiedene Maßnahmen, Handlungsschritte und Unterziele herunter gebrochen. Die Führungskräfte in Unternehmen und ihre Mitarbeiter haben somit gut strukturierte Methoden zur Umsetzung unternehmensweiter Strategien. Warum aber versagen so viele von ihnen – vor allem im Vertrieb – bei der Umsetzung?

Ein Blick auf Clausewitz' Epoche hilft, die Gründe dafür zu verstehen. Wie Clausewitz, so hatte auch Antoine-Henri Baron Jomini in den Napoleonischen Kriegen als General gedient. Wie Clausewitz hatte auch er eine Abhandlung

über den Krieg veröffentlicht. Der Schweizer Offizier galt als einer der herausragenden Berichterstatter über die Napoleonischen Kriege. Trotzdem erreichte sein Werk nie dieselbe Popularität wie Clausewitz' "Vom Kriege" und verschwand schon bald aus dem Bewusstsein der Öffentlichkeit.<sup>1</sup> Jominis Erkenntnisse begründeten sich auf den Kriegstaktiken und -waffen seiner Zeit. Sie wurden irrelevant, als sich die Natur des Krieges in späteren Jahren änderte. Clausewitz' Ansatz hingegen war umfassender und zog vor allem die psychologischen Aspekte des Kriegswesens in die Betrachtung mit ein.<sup>2</sup> Clausewitz beschrieb, wie Strategie Verhalten prägt – und umgekehrt.

### Strategien ändern Verhalten nicht – die begleitenden Maßnahmen tun es

Im Unternehmensumfeld lehrt uns der Erfolg von Clausewitz, dass Strategien nur dann erfolgreich sein werden, wenn sie das Verhalten von Managern, Angestellten und der Organisation als Ganzes in den Blick nehmen. Aber kann ein nackter Strategieprozess wirklich das Verhalten von Menschen nachhaltig beeinflussen? Ein Blick auf die Welt des Vertriebs zeigt uns, dass es nicht der Strategie-

<sup>1</sup> Carl Philipp Gottfried von Clausewitz, Vom Kriege, volume 2, chapter 2.1

<sup>2</sup> Lynn Montross, War Through the Ages (1969), p. 583.

<sup>3</sup> Cormier, Youri. "Hegel and Clausewitz: Convergence on Method, Divergence on Ethics" International History Review, vol. 36, issue 3 (2014).

prozess ist, sondern die ihn flankierenden Maßnahmen, die für das Verhalten von Managern und Angestellten entscheidend sind.

Der Strategieprozess beschreibt auch im Vertrieb, *was* wann gemacht werden soll. Doch *wie* Angestellte im Vertrieb ans Ziel kommen, das bestimmen ihre Manager und Management-Systeme, die kulturellen Gegebenheiten und Werte in der Firma sowie die Möglichkeiten, die ihnen aufgrund von Technologie, Infrastruktur und anderen unterstützenden Faktoren gegeben sind. Die linke Seite der Grafik unten zeigt einen typischen Strategieprozess, wie er oben beschrieben wurde. Strategische Ziele werden in

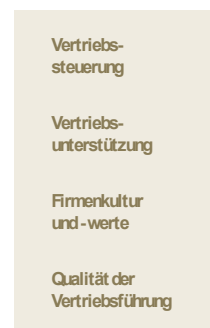
strategische Maßnahmen herunter gebrochen, aus denen wiederum Vertriebsziele abgeleitet werden, die schließlich in konkreten Vertriebsaktivitäten münden. Weder die Ziele noch die Maßnahmen in diesem Prozess ändern jedoch unmittelbar das Verhalten der Vertriebsmannschaft. Sie sind nur Worte. Ob sie wirklich Veränderungen im Verhalten der Menschen bewirken hängt davon ab, wie ihre Umsetzung begleitet und eingefordert wird. Auf der rechten Seite der Darstellung zeigen wir vier Bereiche, in denen dies geschehen muss: Vertriebssteuerung, Vertriebsunterstützung, Firmenkultur & Firmenwerte, sowie die Qualität der Vertriebsführung.

In diesem Artikel konzentrieren wir uns auf einen dieser vier Bereiche, auf die Vertriebssteuerung. Anhand ihrer werden wir zeigen, wie unterstützende Maßnahmen in den vier genannten Bereichen den Vertrieb beeinflussen und warum es notwendig ist, dass sie zur Firmenstrategie passen.

#### Strategieprozess



#### Unterstützende Bereiche



Unter dem Begriff „Vertriebssteuerung“ werden alle formalen und informellen Instrumente, Aktivitäten und Routinen zusammengefasst, die Verhalten im Zusammenhang mit dem Vertrieb eines Unternehmens steuern, begleiten und notfalls sanktionieren.<sup>3</sup> Dies schließt Folgendes ein: die Einführung, Beobachtung und Einforderung von Leistungskennzahlen; die Regeln und Leitsätze, die die Vertriebsmitarbeiter durch ihre tägliche Arbeit geleiten; Leistungsmessung und die Sanktionierung von Verstößen; oder Vertriebsbesprechungen und Interventionen des Managements. Prinzipiell gibt es zwei Arten der Vertriebssteuerung, die normalerweise nicht in Reinform verwendet, sondern in mehr oder weniger starker Weise miteinander vermischt werden: ergebnisorientierte und verhaltensorientierte Vertriebssteuerung.

Ergebnisorientierte Vertriebssteuerung orientiert sich an dem, was Vertriebsbeauftragte und -management erreicht haben bzw. erreichen sollen, also an den Ergebnissen ihres Handelns. Wie diese Ergebnisse zustande kommen, spielt in der Leistungsbeurteilung in der Regel keine Rolle. Deshalb greift diese Art der Vertriebssteuerung auch nur

wenig in die tägliche Arbeit der Vertriebsorganisation ein. Der Vertriebs Erfolg wird meist mittels einer vergleichsweise geringen Anzahl von Kennzahlen bewertet. Typische Kennzahlen sind, zum Beispiel, der Umsatz und die Anzahl von Neukunden. Manager, die eine ergebnisorientierte Vertriebssteuerung verwenden, setzen in der Regel großes Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Angestellten, die sie überwiegend extrinsisch – zum Beispiel durch hohe Bonuszahlungen oder Provisionen – motiviert sehen. In folgenden Situationen ist eine ergebnisorientierte Vertriebssteuerung angemessen: Wenn zum Beispiel die Zeit drängt und schnelles Umsatzwachstum in der strategische Ausrichtung des Unternehmens die oberste Stelle einnimmt, wenn die Verkäufer erfahrene Spezialisten sind, die traditionelle Produkte an bestehende Kunden verkaufen, wenn die Vertriebsstrategie fest etabliert ist und Veränderungen nicht notwendig/gewünscht sind, oder wenn dem Management die Erfahrung mit anderen Arten der Vertriebssteuerung fehlt.

Verhaltensorientierte Vertriebssteuerung, auf der anderen Seite, entspricht dem „philosophischen“ Ansatz, den Clausewitz vertritt: Sie setzen an den Handlungen und dem Verhalten der Vertriebsbeauftragten an. Manager, die diese Art der Vertriebssteuerung nutzen, beobachten genau, was ihre Angestellten tun und wie sie es tun. Die Kennzahlen, die sie verwenden, werden aus den

<sup>3</sup> Cf. Nigel F. Piercy David W. Cravens Neil A. Morgan, (1998), „Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations“, *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Iss 1/2 pp. 79 – 100.

Aktivitäten der Angestellten und weniger aus deren Ergebnissen abgeleitet. Damit hilft dieser Ansatz Managern, die Herangehensweise der Vertriebsbeauftragten durch enge Begleitung, häufige Interaktion und kontinuierliche Coachings zu verfeinern. Die Vorgesetzten führen ihre Angestellten mit Hilfe von Erfolgskriterien wie dem Besuchsvolumen, der Qualität der Kundengespräche, dem Verständnis der Kundenbedürfnisse sowie anderen an Verhalten und Aktivität orientierten Maßgaben. Naturgemäß sind die im verhaltensorientierten Ansatz verwendeten Kriterien teilweise weniger greifbar und transparent als diejenigen, die in der ergebnisorientierten Vertriebssteuerung verwendet werden. Verhaltensorientierte Vertriebssteuerung ist dann sinnvoll, wenn die Vertriebsbe-

auftragten etwa tief in die Lösungsentwicklung involviert sein müssen, weil die Kundenanforderungen für diese sich häufig ändern; wenn die Beziehungen zu einer vergleichsweise kleinen Anzahl von Kunden über das Wohl und Wehe des Unternehmens entscheiden und der Verlust von Vertriebsbeauftragten deshalb unbedingt vermieden werden muss; wenn die Marktstrategie des Unternehmens eine ausgesprochen langfristige Ausrichtung hat; oder wenn die Vertriebszyklen sehr lang und die Lösungen so innovativ sind, dass sie eine enge Verbindung mit dem Kunden erfordern.

Die Darstellung unten fasst die wichtigsten Unterschiede zwischen den beiden Grundarten der Vertriebssteuerung zusammen.

Ergebnisorientierte Vertriebssteuerung		Verhaltensorientierte Vertriebssteuerung
Vertriebsmitarbeiter erfahren		Vertriebsmitarbeiter unerfahren
Vertriebsarbeiter v. a. extrinsisch motiviert		Vertriebsarbeiter v. a. intrinsisch motiviert
Produkt oder Lösung etabliert und allgemein verstanden		Produkt oder Lösung neuartig und erklärungsbedürftig
Vertriebsstrategie etabliert und ändert sich nicht		Vertriebsstrategie neu oder ändert sich
Prozesse etabliert		Prozesse müssen sich noch festigen
Herausforderungen im Umfeld bekannt		Unklare Verhältnisse im Umfeld
Nur wenig Zeit vorhanden		Mehr Zeit vorhanden
Management hat wenig Einblick in die Tätigkeit der Mitarbeiter		Management ist es möglich, Mitarbeiter eng zu begleiten

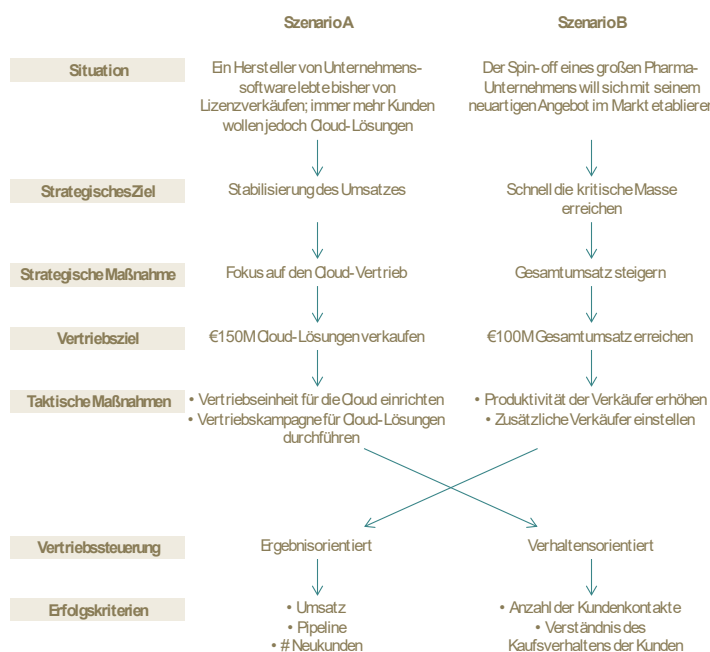
## Begleitmaßnahmen und Rahmenbedingungen müssen an der Strategie ausgerichtet sein

Ein Blick auf die beiden unterschiedlichen Arten der Vertriebssteuerung, auf ihre Funktionsweisen und Ziele, zeigt klar, warum a) es nicht die Strategien, sondern die unterstützenden Maßnahmen in den Randbereichen der Strategien sind, die Verhalten ändern, und b) warum diese Maßnahmen an der Strategie ausgerichtet sein müssen. Die Übersicht unten zeigt was passiert, wenn dies nicht der Fall ist:

Das Unternehmen in Szenario A verwendet traditionell eine ergebnisorientierte Vertriebssteuerung. Dieses System hat sich über Jahrzehnte hinweg bewährt und dabei geholfen, die Firma als einen der drei weltweit führenden Anbieter für Unternehmenssoftware im Markt zu etablieren. Das Geschäftsmodell des Unternehmens hatte sich bisher auf Lizenzverkäufe gestützt. Kunden (und, nicht zu vergessen, Analysten) hatten zunehmend nach Cloud-Lösungen gefragt, weshalb sich das Management dazu entschloss, auf den Cloud-Zug aufzuspringen, eine Vertriebseinheiten für Cloud-Lösungen zu errichten und das Cloud-Geschäft anzukurbeln. Die gesamte Unternehmensstrategie und die mit ihr verbundenen Ziele wurden entsprechend geändert. Cloud-Lösungen erfordern einen

völlig anderen Vertriebsansatz als der traditionelle Softwarevertrieb. Art und Position der Ansprechpartner im Kundenunternehmen ändern sich. Das Verständnis von weiteren geschäftlichen Zusammenhängen wird wichtiger als technische Spezifikationen. Vertriebszyklen und mit ihnen die Art und Weise des Umsatzes verändern sich. Vertriebsbeauftragte müssen lernen, mit diesen Herausforderungen umzugehen. Die ergebnisorientierte Vertriebssteuerung im Unternehmen gesteht Angestellten und Management aber weder die Zeit noch die Unterstützung zu, die dafür nötig ist. Die Vertriebsbeauftragten haben unweigerlich Probleme, die neuen Lösungen der Firma zu verkaufen; die Produktivität im Vertrieb geht zurück; die Zufriedenheit der Kunden und Vertriebsmitarbeiter sinkt; als Folge verliert das Unternehmen Kunden und Umsatz.

Eine verhaltensorientierte Vertriebssteuerung wäre in Szenario A angemessener als die ergebnisorientierte, die das Unternehmen benutzt, denn sie bietet wesentlich mehr Führung und Unterstützung für die Vertriebsbeauftragten und hilft ihnen, sich den Erfordernissen der neuen Unternehmensstrategie anzupassen.



Das Unternehmen in Szenario B verwendet eine verhaltensorientierte Vertriebssteuerung – und in diesem Fall ist es genau das Falsche. Das Mantra der Unternehmensstrategie ist hier nämlich, möglichst schnell eine Größe zu erreichen, die verhindert, dass man von einem Konkurrenten aufgekauft wird. Da das Unternehmen hoch komplexe, innovative und erklärungsbedürftige Produkte entwickelt, hat es sich für eine verhaltensorientierte Vertriebssteuerung entschieden. Aber gibt es genügend Zeit für sie, ihre Wirkung zu zeigen? Wahrscheinlich nicht. Im Fall dieses Unternehmens wäre es sinnvoll, sich auf das Umsatzvolumen und die Anzahl der Neukunden, kombiniert mit einer ergebnisorientierten Vertriebssteuerung, zu konzentrieren. Eine aggressivere Ausrichtung des Vertriebs kann in diesem Fall nützlich sein, auch wenn der Verlust einiger Vertriebsmitarbeiter dafür in Kauf genommen werden muss. Denn das Unternehmen ist noch vergleichsweise jung und langjährige Kundenbeziehungen konnten noch gar nicht entstehen. Ziel des Unternehmens ist, eine feindliche Übernahme zu vermeiden, denn wer weiß, was dann erst alles passieren würde...

## Schlussfolgerung

Genauso wie die Vertriebssteuerung müssen auch die anderen oben genannten Bereiche an der Strategie ausgerichtet sein. Eine Firmenstrategie wird nicht in einen erfolgreichen Vertrieb münden, wenn Firmenkultur und -werte sich nicht an der Gesamtstrategie orientieren – die Banken können ein Lied davon singen. Die strategischen Ziele werden nicht erreicht, wenn das Vertriebsmanagement nicht willens oder fähig dazu ist. Und schließlich können die strategischen Richtlinien weder erfolgreich im Vertrieb verankert noch ihre Umsetzung effektiv überwacht werden, wenn es an der entsprechenden Infrastruktur, den passenden Prozessen und den geeigneten Instrumenten mangelt. Nur, wenn auch diese „Enablers“ in Einklang mit der Strategie stehen, kann sich aus Wissen Können werden.

Autor: Dr. Michael Scherm  
[m.scherm@newleafpartners.com](mailto:m.scherm@newleafpartners.com)