

## Neue Führungskunst im Vertrieb?

Mehr Effizienz durch projektmethodische Führung von Marketing- und Vertriebsorganisationen.

Positionspapier Business Development  
November 04



*Die Lebenszyklen für Produkte, Ideen und Absatzkanäle werden bei zunehmend fragmentierten Märkten immer kürzer. Gab es früher nur „Waschmittel“ gibt es heute eine Vielzahl von Segmenten und Subsegmenten, wie „Perls“, „Tabs“ und „Gels“, „Neue Fasern“ oder „Schwarze Textilien“. Duft- und Farbstoffe ermöglichen eine feine saisonale Differenzierung.*

*Aber soll man wirklich erwarten, dass sich heute mehr Bundesbürger die Zähne putzen, weil es statt zehn vielleicht hundert Zahnpasten gibt? Nicht der Kuchen wächst, die Stückchen werden kleiner - und die sind schneller gegessen als einem lieb ist. Dank Internet, Globalisierung und neuer Technologien öffnen und schießen sich „Windows-of-Opportunity“ immer schneller.*

*Um diesem Trend gerecht zu werden brauchen wir geeignete Führungskonzepte für Marketing und Vertrieb.*

### **Jedes Konzept hat seine Zeit, und die muss man nutzen.**

Zeit und Aufwand, neue Konzepte an den Markt zu bringen, werden oft gnadenlos unterschätzt. Die Liste der Flops, gerade technischen Produkten, spricht Bände. Probleme sind nicht auf einzelne Fehler zurückzuführen, sondern sind das Ergebnis eines höchst komplexen Zusammenspiels vieler Faktoren. Wir leben in einer komplexen Welt, und leider gibt es auf komplexe Probleme auch keine einfachen oder reproduzierbaren Lösungen – oder, um es mit George B. Shaw zu formulieren: „The golden rule is, there is no Golden Rule“.

### **SAP alleine ist noch lange kein Wettbewerbsvorteil**

Stellen wir uns doch einfach mal die Frage, wie ein marktorientiertes Unternehmen in der wahren Welt des 21. Jahrhunderts organisiert sein sollte. Können wir ein Unternehmen auf Prozesse und Projekte reduzieren?

Unter Prozessen verstehen wir das immer wiederkehrende, die täglichen Leistungsprozesse die rund um die Uhr wie geschmiert laufen oder wenigstens laufen sollten. Ein idealtypischer Prozess ist die Herstellung von Waschmitteln oder die

Produktion von Rasierklingen. 24 Stunden am Tag 7 Tage die Woche fallen nahezu identische Endprodukte vom Band. Von der Beschaffung der Rohwaren über Produktion und Lagerhaltung bis hin zum Schreiben von Rechnungen von Lieferscheinen sind Prozesse, die – streng auf Effizienz getrimmt – das Unternehmen am Leben halten.

Leider sind die Prozesse, was die Wettbewerbsvorteile angeht, ziemlich ausgereizt. Man denke nur an die abgenutzten Schlagworte wie „Business Process Reengineering“ oder „Supply Chain Management“. Wenn alle konsequent SAP einsetzen, ist das vielleicht eine „conditio-sine-qua-non“, aber schon lange keine Wettbewerbsvorteil mehr.

Technologischer Fortschritt und sich verändernde Marktbedürfnisse zwingen immer wieder zur Neuaufstellung. Alte Strukturen müssen aufgebrochen, neue Konzepte, neue Produkte, neue Organisationsformen entwickelt werden. Die einzige goldene Managementregel heißt deshalb „Erkenne und Agiere“.

Immer dann, wenn etwas im Unternehmen veränderungswürdig ist, wird bewusst oder unbewusst ein Projekt aufgemacht. Zum Beispiel, wenn Prozesse verbessert oder Abläufe verändert werden müssen, oder, wenn neue Produkte entwickelt und an den Markt gebracht werden.

Für die meisten Unternehmen sind Projekte allenfalls ein notwendiges Übel. Nur wenn es gar nicht mehr anders geht, wird ein Projekt aufgemacht. Auf dem Management Radar sind allenfalls auf Excel-Niveau komprimierte Großprojekte - die vielen kleinen Projekte, die das Unternehmen wirklich am Leben halten, passen nicht ins System und fallen hinten herunter.

Bei den Mitarbeitern sind Projekte ein ungeliebtes Kind, weil es doch so gar nicht in die Organisation reinpasst und nur Ärger mit den Kollegen und zusätzliche Arbeit bedeutet. Allzu oft werden Projekte aus dem Bauch heraus geführt. Methodisches Vorgehen bleibt außen vor. Und ganz schlimm wird es, wenn man an die Softwareunterstützung denkt. Die meisten Projektmanagement-Systeme sind von Technikern für Techniker gebaut und so kompliziert, dass sie normal gestrickte Marketing- und Vertriebsmenschen, weder richtig verstehen geschweige denn bedienen könnten. Es ist bei den hergebrachten Systemen nahezu unmöglich, die wahre Welt von Marketing und Vertrieb

abzubilden. So kommt es wie es kommen muss, mit der Software malt man allenfalls ein paar Balken und Käsekästchen. Die zielorientierte Projektführung bleibt außen vor.

### **Projektmanagement als Führungskonzeption?**

Führungskunst heißt heute, das Unternehmensgeschehen auf kleine überschaubare Projekte herunter zu brechen und diese konsequent und tagesaktuell zum Ziel zu führen. Die Strategie ist wichtig – aber die Umsetzung entscheidet.

Wir haben Marketing und Vertriebsziele, die es unter ständig wechselnden Markt- und Wettbewerbskonstellationen zu erreichen gilt. Wir müssen uns in die Lage versetzen, diese Ziele konsequent anzusteuern, aber auch den Kurs neu zu setzen oder gar gegenzusteuern, wenn der Wind überraschend dreht. Das verlangt Weitsicht und flexible Führungs- und Steuerungskonzepte und dafür bieten sich bestimmte Konzepte und Methoden des Projektmanagements einfach an.

Die großen Strategien werden in kleine überschaubare Projekte und Projektziele herunter gebrochen. Anhand dieser Projekte werden die Marketing- und Vertriebsstrategien top-down umgesetzt und konsequent nach unternehmerischen Kriterien geführt. Dadurch werden Transparenz (Früherkennung), eine zeitnahe Steuerung (Reagibilität) und ein aktives Gegensteuern bei Risiken und Fehlentwicklungen ermöglicht.

Marketing Projekte sind keine Ingenieurprojekte. Deshalb können wir die Methoden und Techniken der technischen Projektmanager auch nicht einfach 1:1 übertragen. Soziale Systeme sind eben keine Maschinen. Sie sind eigensinnig und haben nur unzureichende „Stellschrauben“ – das unterscheidet sie von den technischen Projekten (Konstruktionen). Abstrakte Ziele werden in sozialen Systemen nur akzeptiert, wenn dahinter die Vision, oder besser ein roter Faden, ein Inhalt, ein gelebtes Thema, eine Story oder neudeutsch „Sales-Content“ steht. Gerade diese Erkenntnis schreit geradezu nach projektmethodischen Aufbereitung.

## **"Organization of Managers" in Marketing und Vertrieb**

In einer sich drehenden Welt ist es wichtig, aktiv Positionen zu besetzen, bevor es die Konkurrenz tut. Das bedeutet, dass man sich auch immer wieder neu bei Kunden und Partnern ins Gedächtnis rufen und positionieren muss.

Leider ist es so, dass sich auch der beste Sales-Content schnell verschleißt. Wie aber kommt man immer wieder zu neuen, aktuellen Inhalten, die neugierig machen und die Menschen aktivieren? Will zu Beispiel ein Softwareunternehmen den Umsatz im kommunalen Bereich erhöhen, so braucht es für dieses Projekt einen Roten Faden, der zu diesem Ziel führt. Man sollte die Sprache der Kommunen sprechen und ein aktuelles ungelöstes Problem, etwa die Haushaltsmisere, inhaltlich aufarbeiten – ein Thema kompetent, mit Taten und Produkten oder Dienstleistungen besetzen – vertrieblich aktiv werden. Das gehört zum Handwerk, wird aber allzu gerne im Tagesgeschäft vergessen. Das heißt aber auch, das Marketing, Vertrieb, Referenzkunden und viele andere ziel-, zeit- und ergebnisorientiert zusammenarbeiten und das Projekt zu seinem Ziel treiben müssen

Mitarbeiter werden so zu Managern in klar abgegrenzten Themen- und Aufgabengebiet. Sie können zum Beispiel verpflichtet werden, regelmäßig Verantwortung für Vorträge und Veröffentlichungen aber auch für die internen Materialien oder Briefings von Werbeagenturen zu produzieren. Gerade trend- oder technologiegetriebenen Unternehmen den Markt immer wieder aktiv mit den neuen Themen angehen und dabei Türen bei Kunden und Presse weit aufzustoßen können. Sollte man von kompetenten und vielleicht gar studierten Mitarbeitern nicht erwarten, dass sie auch neue Themen inhaltlich vernünftig aufarbeiten können?

Die Kunst der Führungskraft ist es dann, den Roten Faden in konkrete Marketing- und Vertriebsprojekte herunter zu brechen - eindeutige, realistische und für alle transparente Ziele und klare Verantwortungen für die Mitarbeiter abzuleiten. Es sollte eindeutig festgelegt und kommuniziert werden, wer in welchem Zeitraum was und in welcher Qualität an wen zu liefern hat (zum Beispiel „Marketing liefert an Vertrieb“, „Vertrieb liefert an Marketing“, „Vertrieb liefert an Forschung“ usw.).

## Vorteile einer projektmethodischen Marketing- und Vertriebsführung

- Effizienz- und ergebnisorientierte Führungskonzeption
- Beschleunigung und Flexibilisierung der Marketingorganisation
- Schnelle Anpassung an Markt- und Umweltveränderung
- Bessere Zielerreichung und –kontrolle
- Zielorientierte Integration von Marketing, Vertrieb und anderen Bereichen
- Bessere Steuerung von Partnern
- Punktgenaues Key-Account- und Partnermanagement
- Optimierter Ressourceneinsatz
- Risikokontrolle und –reduktion
- Last-not-least: *Erhebliche* Verbesserung des Vertriebskosten- / Vertriebsergebnis-Verhältnisses

### Fazit

Eine projektorientierte Führung ist ein sehr konsequente Führung, die aber auch Risiken und Schwächen kennt. Die entsprechenden Controllinginstrumente, Qualitätssicherungsmethoden und Projektbenchmarks sollten in aller Konsequenz angewendet werden – nur so erfährt man rechtzeitig, dass ein Projekt gerade vor die Wand fährt. Aber vor allem ist Kommunikation gefragt: Mit einander sprechen und viele Fragen stellen!

### **Wo projektmethodische Führung im Vertrieb Sinn macht:**

- Junge Unternehmen in neuen Märkten
- Wettbewerbsintensive, dynamische Märkte
- Innovative und hochtechnische Produktwelten
- Auf- und Umbau von Vertriebsorganisationen (Niederlassungen, Tochtergesellschaften)
- Schrumpfende Märkte und Turn-Around Situationen
- Zusammenführung von Vertrieben (Post-Merger)
- Konfliktsituationen zwischen Marketing und Vertrieb
- Key Account Management
- Partnervertrieb mit hohen Wertschöpfungsanteilen der Wiederverkäufer

## **Fit for Business**

„Keine Patentrezepte, sondern Lösungen.“ Wir halten sich nicht unnötig lange mit Papieren und Blaupausen auf – unser Stärke ist das Management und die Realisierung von Projekten.

Die optimale Planung mit Hilfe modernster Methoden und die wirtschaftliche Realisierung werden durch erfahrene Berater sichergestellt. Die individuelle Umsetzung mit Hilfe zukunfts- und investitionssicherer Standardlösungen steht bei unseren Projekten im Mittelpunkt. Zuerst das Geschäftsmodell und dann die Umsetzung. Nur dort, wo der Markt keine sinnvollen Alternativen bietet, sollten auch individuelle Lösungen entwickelt und realisiert werden.

Zu den herausragenden Kompetenzen der Inscala Consultants gehören hands-on Management und die effizienzorientierte Realisierung von Projekten mit den Kernkompetenzen Unternehmensstrategie, Projektführung und Informationstechnologie. Obwohl der Markt zahlreiche Patentrezepte “von der Stange” anbietet, ist es oft ein sehr weiter Weg bis die Organisation rund läuft.

### **Unser Leistungen für Sie:**

- Potenzialanalyse zur Ermittlung von Ergebnisverbesserungs- und Einsparungspotenzialen
- Einführung von Führungskonzepten, Methoden und Vorgehensweisen
- Konzeption und Management von Business Development-, Marketing- und Vertriebsprojekten
- Reportingstrukturen, Controlling und Risikomanagement
- IT-Strategie, IT-Auswahl und IT-Einführung

Copyright Hinweis:

© Dr. Lutz Becker, 2004

*Diese Arbeit und alle ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Eine Reproduktion von Auszügen für Vorträge und Publikationen ist mit einem deutlichen Hinweis auf den Urheber und dessen URL zulässig. Belegexemplare erbeten.*

INSCALA CONSULTANTS

Dr. Lutz Becker Unternehmensberatung  
[www.inscala.com](http://www.inscala.com)