

Wie soll der Vertriebsleiter eines KMU ticken?

In ihrer Firmenkultur und -struktur sowie ihrer Marktposition unterscheiden sich KMU wesentlich von Konzernen. Deshalb müssen auch ihre Verkaufs- und Vertriebsleiter andere Typen sein.



In KMU entwickelt der Verkaufs- und Vertriebsleiter nicht nur Strategien und Strukturen, sondern ist auch für den Verkauf verantwortlich.

Der neue Verkaufs- und Vertriebsleiter tritt seine Stelle an: Endlich ist die monatelange Suche nach einem geeigneten Kandidaten vorbei, die den mittelständischen Betrieb viel Zeit und Geld kostete. Alle Beteiligten sind zufrieden: Der Firmeninhaber zog einen Top-Mitarbeiter an Land, einen Profi, der jahrelang als Vertriebsleiter für Konzerne tätig war. Und der neue Verkaufs- und Vertriebsleiter seinerseits hat endlich eine Stelle gefunden, die ihm mehr Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume bietet.

Einen Monat später: Den Firmeninhaber plagen erste Zweifel. Hat er die richtige Person eingestellt? Statt zu Kunden zu fahren, brütet der Neue endlos über Konzepten. Und dauernd

wird er beim Firmeninhaber mit Ideen vorstellig, die viel Zeit und Geld kosten, aber keinen Umsatz bringen. Und auch der neue Vertriebsleiter hat inzwischen Zweifel, ob seine Jobwahl richtig war. Immer wieder schmettert der Chef seine Vorschläge mit Aussagen ab wie: «Dafür haben wir kein Geld» oder «Darüber können wir nachdenken, wenn unsere Erträge wieder stimmen».

Drei Monate später: Die Wege des Unternehmens und des neuen Vertriebsleiters haben sich getrennt, noch bevor die Probezeit zu Ende war. Der Vertriebsleiter war zunehmend frustriert, dass sich seine Gestaltungsfreiräume weitgehend auf den operativen Verkauf beschränkten und dass er fast

alles selbst machen sollte – vom Verfassen der Werbeprospekt bis hin zum Akquirieren von Aufträgen. Der Firmeninhaber war enttäuscht, dass der Neue in vier Monaten keinen nennenswerten Auftrag an Land zog. Stammkunden beschwerten sich: «Habt Ihr für unsere Aufträge nicht mehr nötig?»

Spezielle Kultur und Struktur

Solche Prozesse beobachtet man oft, wenn mittelständische Betriebe Verkaufsprofis engagieren, die zuvor für Konzerne tätig waren. In der Regel unterschätzen alle Beteiligten, wie stark sich die Arbeitsbedingungen in Grossunternehmen von jenen in KMU unterscheiden. Grossunternehmen haben oft die erforderliche Macht, um ihren

Markt aktiv zu gestalten. Bei mittelständischen Betrieben ist dies eher selten der Fall: Weit häufiger sind sie als Zulieferer von wenigen Schlüsselkunden abhängig und stehen im Wettbewerb mit zahlreichen, oft mächtigeren Mitbewerbern. Entsprechend flexibel und kundenorientiert müssen sie agieren. Grossunternehmen haben zudem meist eine dicke Kapitaldecke. Deshalb können ihre Vertriebskonzepte langfristig und strategisch angelegt sein. Sie können einige Flops verkraften. Die Kapitaldecke der KMU hingegen ist meist dünn. Ihre Marketing- und Vertriebsmassnahmen müssen daher viel kurzfristiger die gewünschten Umsätze und Erträge einfahren.

In operativen Verkauf involviert

In Grossunternehmen gibt es zudem zahlreiche Fachabteilungen, an welche Aufgaben delegiert werden können. Stehen intern keine Spezialisten nicht zur Verfügung, engagieren Konzerne externe Dienstleister wie Marktforscher, Produktdesigner und Kommunikationsexperten. Bei KMU ist dagegen die Arbeitsteilung geringer ausgeprägt, sie beschäftigen weniger Spezialisten, und oft fehlen die Mittel, um Externe zu engagieren. Vieles wird daher mit bescheidenen «Bordmitteln» gemacht. Ähnlich verhält es sich im operativen Verkauf: Grossunternehmen arbeiten mit Vertriebs- und Handelsorganisationen zusammen, die ihnen Vertriebsaufgaben abnehmen. Deshalb können die Vertriebsverantwortlichen auch für einige Zeit an Konzepten feilen. Ihre operativen Vertriebsaufgaben beschränken sich weitgehend darauf, hin und wieder zu Schlüsselkunden zu fahren und zu überwachen, ob die Vertriebsteams und -einheiten die Zielvorgaben einhalten. KMU haben oft nur eine Handvoll Verkäufer. Zuweilen besteht der Vertrieb sogar nur aus einem einzigen Mitarbeiter: dem Verkaufs- und Vertriebsleiter. Jener ist stark in den operativen Verkauf involviert – und die Qualität seiner Arbeit wird auch am kurzfristigen Umsatz gemessen.

Allrounder mit Bauchgefühl

Die sich die Arbeitsbedingungen in mittelständischen Unternehmen beziehungsweise KMU wesentlich von jenen in Konzernen unterscheiden, brauchen die Vertriebs- und Verkaufsleiter auch eine andere Persönlichkeit, andere Fähigkeiten und eine andere Ausbildung als ihre Konzernkollegen. In KMU sind eher Macher als strategische Denker gefragt. Sie brauchen einen guten Draht zur Zielgruppe des Unternehmens und müssen deren Sprache sprechen. Nicht nur, weil sie aktiv im Verkauf mitarbeiten, sondern auch um sich bei der Marktanalyse auf

ihre Intuition verlassen zu können, auf ihr Gespür, was wichtig, sinnvoll und Erfolg versprechend ist. Sie müssen nicht nur die für einen erfolgreichen Vertrieb erforderlichen Strategien und Strukturen entwickeln, sondern sind auch für den Verkauf selbst verantwortlich. Also brauchen sie auch mehr verkäuferisches Know-how und mehr praktische Verkaufserfahrung als ihre Konzernkollegen. Zudem sind sie meist auch für Marketing und Werbung zuständig. Gefragt ist keine Durchführungscompetenz – sie müssen beispielsweise nicht selbst Prospekte gestalten – jedoch eine Beurteilungskompetenz, um Werbeagenturen briefen und ein Feedback geben zu können. Das Gleiche gilt für die Produktentwicklung und -gestaltung. Die Verkaufs- und Vertriebsleiter von KMU sollten daher praxiserfahrene Allrounder mit Bodenhaftung sein, Pragmatiker, die sich im Arbeitsalltag bewusst mit 80-Prozent-Lösungen zufrieden geben.

Smarte Instrumente statt komplexer Lösungen

Auch die Auswahl und Gestaltung der im Vertriebsalltag genutzten Instrumente sollte sich an der Maxime «Keep it simple and smart» (KISS) orientieren. Für einen Konzern mit Hunderten von Verkäufern kann das Anschaffen eines CRM-Systems sinnvoll sein – ein mittelständischer Betrieb hingegen, dessen Schlüsselkunden sich an zwei Händen abzählen lassen, sollte sich vielmehr fragen: Genügt es nicht, unsere Kundendaten in Outlook zu verwalten? Ähnlich verhält es sich, wenn es um das Gewinnen von Neukunden und Folgeaufträgen geht. Statt aufwendiger Marketingkampagnen kann es für ein KMU genügen, dass die Verkäufer regelmässig den Kontakt zu den bisherigen Kunden suchen. ☞

Walter Kaltenbach
Kaltenbach Training
Böbingen (D)
www.kaltenbach-training.de