

Unternehmensstrategien erfolgreich auf die Straße bringen

Wie Sie die Unternehmens-, Marketing – und Vertriebsstrategie optimal verzahnen, um Ihre Ziele zu erreichen


Wir unterstützen Unternehmen seit 2002 weltweit dabei, mit Strategie profitabel zu wachsen und Spitzenleistungen zu erzielen.

Zu unseren Kunden gehören mittelständische Weltmarktführer und globale Konzerne.

Unsere Leistungen bieten wir in Deutsch, Englisch und Französisch an.

Weitere Informationen finden Sie hier: www.hanswalterfuchs.com

Kontakt:

 HANS WALTER FUCHS
INTERNATIONAL CONSULTING
Giselherstraße 13
67547 Worms
Tel.: 06241/2049921
info@hanswalterfuchs.com

© Hans Walter Fuchs 2010. All rights reserved.

Unternehmensstrategien erfolgreich auf die Straße bringen

Wie Sie die Unternehmens-, Marketing – und Vertriebsstrategie optimal verzahnen, um Ihre Ziele zu erreichen

Auch die beste Unternehmensstrategie bleibt letztlich wirkungslos, wenn sie nicht konsequent umgesetzt wird. Ob das gelingt, entscheidet der Markt und der individuelle Kunde.

Die Herausforderung besteht darin, die Unternehmensstrategie eng mit der Marketing- und Vertriebsstrategie zu verzahnen und sie in konkreten, abgestimmten Aktionen am Markt umzusetzen.

Die Strategiepyramide (vgl. Abb. 1) zeigt, wie die 3 strategischen Ebenen zusammenhängen.

Abb. 1, Strategiepyramide



Unternehmensstrategie

An der Spitze der Pyramide steht die Unternehmensstrategie (oder Geschäftsbereichsstrategie). Mit ihr definiert das Management, in welchen Geschäftsfeldern und Märkten es sich grundsätzlich engagieren möchte und wo es attraktive Wachstumschancen sieht.

Beispiel: Wir wollen den Markt der Spezialchemikalien für die PVC-Verarbeitung systematisch erschließen und innerhalb der nächsten 5 Jahre Weltmarktführer werden.

Marketingstrategie

Die in der Unternehmensstrategie getroffenen Aussagen sind oft relativ allgemein und beschreiben das Unternehmen, sein Umfeld und die angestrebte zukünftige Ausrichtung aus der Vogelperspektive. Deshalb ist auf der nächsten strategischen Ebene, bei der Entwicklung der Marketingstrategie, eine feinere 'Granularität' der Planung notwendig. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Basierend auf der in der Unternehmensstrategie vorgegebenen Marktdefinition wird sich der Marketing- oder

Produktmanager das Produktportfolio ´Spezialchemikalien für die PVC-Bearbeitung´ im Detail anschauen und dabei die Position der einzelnen Produkte in ihrem Lebenszyklus, ihre Profitabilität, den Wettbewerb und die Attraktivität der Teilsegmente analysieren. Auf dieser Basis entwickelt er dann seine Marketingstrategie. Darin legt er fest, welche Produkte besonders gefördert oder eingestellt werden und welche Marktsegmente verstärkt zu bearbeiten oder neu zu erschließen sind.

Im nächsten Schritt wird die Marketingstrategie im Marketingmix (Produkt, Preis, Vertriebskanäle, Kommunikation) weiter präzisiert. Mit den ausländischen Niederlassungen und Handelsvertretern ist in diesem Zusammenhang abzustimmen, ob und inwieweit der Marketingmix bei der Umsetzung lokal anzupassen ist.

Beispiel: Der Fokus im nächsten Geschäftsjahr wird auf der Vermarktung eines bleifreien Stabilisators für das Segment PVC-Fensterprofile liegen. Das Produkt ist in Granulatform erhältlich; der Preis bewegt sich im Premiumbereich; der Vertrieb erfolgt über den Außendienst im Inland und über die Niederlassungen im Ausland; die Marketingkommunikation erfolgt durch Anzeigen in Fachzeitschriften, in denen insbesondere der Umweltaspekt des Produkts (bleifrei) hervorgehoben wird.

Vertriebsstrategie

Während der Marketing- oder Produktmanager eine Produkt- und Marktsicht einnimmt, liegt der Fokus des Vertriebs auf dem individuellen Kunden. Hier erfährt die Unternehmensstrategie den feinsten Detaillierungsgrad. Basierend auf der Definition des Zielsegments (PVC-Fensterprofile) in der Marketingstrategie ist bei der Entwicklung der Vertriebsstrategie im ersten Schritt zu analysieren, welche Hersteller es weltweit in diesem Segment gibt (das gesamte Marktpotenzial), welche davon bereits beliefert werden und wie sich die Wettbewerbssituation bei diesen Unternehmen darstellt. Liegt diese Information vor, erfolgt im nächsten Schritt eine Klassifizierung der bestehenden und der potenziellen Kunden. Auf dieser Basis wird die Vertriebsstrategie entwickelt.

Beispiel: Ausgehend von ihrem Umsatz werden die bestehenden und potenziellen Kunden im Marktsegment PVC-Fensterprofile weltweit in die 3 Gruppen ´Großkunden´, ´mittelgroße Kunden´ und ´kleine Kunden´ eingeteilt. Großkunden werden im Rahmen eines neu zu etablierenden Key Account Managements von der Vertriebsleitung betreut, mittelgroße Kunden werden in Deutschland vom Außendienst und im Ausland von den Niederlassungen bedient. Kleine Kunden können ihre Bestellungen künftig direkt über die Website des Unternehmens aufgeben und werden vom Innendienst telefonisch betreut.

Verzahnung der 3 Strategieebenen

Ob es gelingt, die Unternehmensstrategie erfolgreich ´auf die Straße zu bringen´, hängt ganz entscheidend davon ab, wie die 3 Strategieebenen miteinander verzahnt sind. In der Praxis besteht hier oft großer Optimierungsbedarf. So wird die Unternehmensstrategie z. B. vom Top Management oder von Stabsstellen ohne die aktive Einbindung von Marketing und Vertrieb entwickelt. Wie soll da Begeisterung und Engagement für die Umsetzung entstehen? Marketingstrategien werden formuliert, ohne dass diejenigen, die sie umsetzen, nämlich die Vertriebsmitarbeiter, mit im Boot

sind. Marketing sieht sich dann regelmäßig dem Vorwurf der Verkäufer ausgesetzt, 'man sei marktfern und wisse nicht, was beim Kunden läuft'. Andererseits gibt der Vertrieb in vielen Fällen Rabatte, um seine Umsatzziele zu erreichen, obwohl das Produkt vom Marketing im Premiumbereich positioniert ist, was das Gewähren von Rabatten eigentlich ausschließen sollte.

All das führt letztlich dazu, dass die Unternehmensstrategie nicht konsistent im Marketing und Vertrieb umgesetzt wird und die gesteckten Ziele verfehlt werden.

Was ist zu tun, um die enge Verzahnung der 3 strategischen Ebenen sicherzustellen? In der Praxis haben sich die folgenden Erfolgsfaktoren bewährt:

- Aktive Einbindung von Marketing und Vertrieb bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie. Dadurch wird Identifikation und Begeisterung bei allen Beteiligten geschaffen – eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Strategieumsetzung.
- Systematische Ableitung der Marketing- und Vertriebsziele aus den Unternehmenszielen.
- Gemeinsame Entwicklung der Marketing- und Vertriebsstrategie durch ein abteilungsübergreifendes Marketing-/Vertriebsteam.
- Entlohnungs- und Anreizsysteme, die das Erreichen der strategischen Ziele honorieren.
- Enge und kontinuierliche Abstimmung zwischen Marketing, Vertrieb und Geschäftsleitung bei der Strategieumsetzung.
- Eine Unternehmenskultur, die Kooperation, Vertrauen und abteilungsübergreifende Teamarbeit in den Mittelpunkt stellt.

Zusammenfassung

Ob eine Unternehmensstrategie erfolgreich 'auf die Straße' gebracht wird, hängt davon ab, inwieweit es gelingt, sie mit der Marketing- und Vertriebsstrategie zu verzahnen. Die Erfolgsfaktoren dabei sind: Strategieentwicklung auf allen drei Ebenen durch abteilungsübergreifende Teams, fortlaufende, enge Abstimmung zwischen Geschäftsführung, Marketing und Vertrieb bei der Strategieumsetzung und eine Unternehmenskultur, die Kooperation und Teamarbeit fördert.