

Nachwort

Wir sind am Ende angekommen. Mein Anliegen war es, den vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen in diesem Lande etwas an die Hand zu geben, dass sich an der Lebenswirklichkeit genau dieser Unternehmen orientiert. Zu dieser Wirklichkeit gehört, dass diese Unternehmen oft hervorragende Produkte oder Leistungen, aber keinen riesigen, ausgefeilten Vertriebsapparat haben. In vielen Fällen sind die Unternehmer selbst ihre besten Vertriebler und ihr Problem besteht darin, dass sie nicht wissen, wie sie ihr Vertriebs-Know-how auf andere übertragen können. Mit den Hilfskonstruktionen „Wir stellen jemanden ein“ oder „Wir schicken einen kompetent erscheinenden Mitarbeiter auf ein Vertriebsseminar“ ist es nicht getan. Wie bei der Entwicklung einer neuen Maschine muss der Aufbau von Vertrieb geplant werden. Vertrieb greift tief in die Organisation eines Unternehmens ein. Diese Organisationsfragen sind es, die zuerst beantwortet werden müssen: Welche Aufgaben hat der Vertrieb? Wer arbeitet ihm zu? Wer steuert den Vertrieb? Welche Ansprüche kann der Vertrieb stellen? Was soll der Vertrieb nicht tun? Wie ist sichergestellt, dass die Aufträge, die der Vertrieb generiert, auch abgearbeitet werden können?

Ich habe deutlich gemacht, dass es dabei nicht die *eine* perfekte Lösung für den Vertrieb gibt. Menschen machen Dinge auf unterschiedliche Art

und Weise und können trotzdem erfolgreich sein. Was der eine erfolgreich im Vertrieb anwendet, funktioniert beim anderen überhaupt nicht. „Jeder Jeck ist anders“, sagt der Kölner dazu. Das gilt aber nicht nur für Personen, sondern auch für Organisationen. Vergleichen Sie einmal die Unternehmenskultur eines traditionellen Handwerksbetriebs mit der Kultur einer jungen, frisch gegründeten Internetfirma oder einem produzierenden Unternehmen für Stanzteile. Da liegen Welten dazwischen. Im einen Fall ist die Kultur vielleicht patriarchalisch, im zweiten euphorisch-kooperativ und im dritten streng hierarchisch. Vertrieb muss sich immer auf andere Art und Weise, in diese Kultur einfügen.

Aber auch in Zielgruppen oder Produkten gibt es deutliche Regelunterschiede. Bei Banken sind Schlips und Anzug Pflicht, auf dem Bau eher hinderlich. Bei großen Projekten gelten andere Vertriebsregeln als bei kleinen. Me-too-Produkte verkaufen sich anders als Patente oder Innovationen. Jedes Unternehmen muss mit seinen Leuten, seiner Kultur und seinen Produkten einen eigenen Weg finden. Deshalb habe ich in diesem Buch viele Fragen aufgeworfen. Diese Fragen muss jeder für sich beantworten. Natürlich gibt es einige grundlegende Antworten, die ich versucht habe zu geben. Der Hauptgedanke dieses Versuchs besteht meines Erachtens darin, Vertrieb vom Kunden her zu denken. Das ist nicht so einfach, wie es sich auf den ersten Blick anhört. Peter Drucker, der wohl bedeutendste Vordenker in Managementfragen, hat bei der Beratung von Unternehmen immer die Frage gestellt: „What business are we really in?“ – „In welchem Geschäft sind wir wirklich tätig?“ Die Frage müsste bei Porsche vielleicht so lauten: „Verkauft Porsche eigentlich Autos?“

Die spontane Antwort auf diese Frage lautet vielfach „nein“. Das ist aber falsch. Porsche verkauft Autos. Der Kunde kauft ein Vehikel mit vier Rädern, Motor, Getriebe, Sitzen usw. Außerdem erfüllt es den Zweck eines Autos. Man kann sich mit diesem Gerät, je nach Sichtweise halbwegs komfortabel und halbwegs sicher, von A nach B bewegen. Das genau beschreibt die Merkmale und Nutzen eines Autos. Nun kann man mit Fug und Recht sagen, dass man für diese Dinge keine 100.000 € ausgeben muss, die so ein Porsche kostet, 20.000 € reichen dafür völlig aus. Die spannende Frage ist: Wofür bezahlt der Porschekäufer die restlichen 80.000 €? Porsche muss diese Frage richtig beantwortet haben, sonst wären sie nicht so erfolgreich.