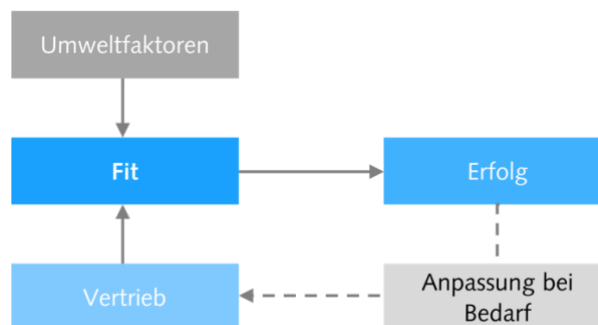


Den richtigen Fit im Vertrieb finden

Der Viele B2B-Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, dass die Spielregeln im Markt im vergangenen Jahr auf den Kopf gestellt wurden. Bislang bewährte Lösungsansätze zur Markt- und Kundenbearbeitung greifen nicht mehr, wodurch Unternehmen zum Umdenken gezwungen sind. Doch wissen diese meist nicht, wo genau sie ansetzen können. In solch turbulenten Zeiten kann ein Blick in die Theorie, z. B. in die Organisationstheorie, hilfreich sein.

Der situative Ansatz in seinen Grundzügen

Der situative Ansatz ist ein Konzept aus der modernen Organisationstheorie (siehe Box). Das Konzept basiert auf der Annahme, dass es keine allgemeingültige, optimale Organisationsstruktur oder -form gibt. Vielmehr muss sich jedes Unternehmen an seine spezifischen Umweltbedingungen und Umstände anpassen, um erfolgreich zu sein. Das Ziel besteht darin, den bestmöglichen Fit zwischen Situation und eigenem Unternehmen zu realisieren. Diesen gilt es regelmässig zu überprüfen. Denn verändern sich die Umweltbedingungen, müssen im eigenen Unternehmen ggf. Änderungen vorgenommen werden, um den Fit wieder zu optimieren (siehe Abbildung).



Mit situativer Vertriebsausrichtung zum Erfolg

Das vorgestellte Konzept ist nicht nur für die Auswahl einer geeigneten Organisationsstruktur hilfreich, sondern bietet wertvolle Implikationen für den Vertrieb. Je besser es einem Unternehmen gelingt, die Bearbeitung von Kunden und Märkten auf die relevanten Umweltfaktoren auszurichten, desto erfolgreicher ist es. Dieser Erfolg kann jedoch nur beibehalten werden, wenn der Vertriebsansatz regelmässig an die sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst wird.

Die drei Schritte zur situativen Lösung

Folgende drei Schritte können Unternehmen dabei helfen, ihren Vertriebsansatz auf den Prüfstand zu stellen und Ansatzpunkte zur Optimierung zu identifizieren:

1. **Überblick gewinnen:** Analysieren Sie den Markt, in dem Sie aktiv sind. Stellen Sie sich dabei folgende Fragen: Können Sie Veränderungen im Beschaffungsverhalten oder in den Anforderungen Ihrer Kunden feststellen? Haben neue Vorschriften in Ihrer Branche einen Einfluss darauf, wie Sie Ihr Geschäft abwickeln? Gibt es landesspezifische Unterschiede in der Marktbearbeitung, die es zu beachten gilt?
2. **Gaps identifizieren:** Überprüfen Sie kritisch, wie gut es Ihnen gelingt, die identifizierten Veränderungen mit Ihrer aktuellen Vertriebsorganisation zu adressieren. Wo stellen Sie Schwachpunkte in der Kundenbearbeitung oder Ihrem Leistungsangebot fest? In welchen Bereichen gelingt es Ihren Wettbewerbern besser, die veränderten Kundenbedürfnisse abzudecken? Fehlen Ihrer Vertriebsmannschaft wichtige Kompetenzen, die für eine wirksame Kundenbearbeitung kritisch sind?

3. **Fit sicherstellen:** Priorisieren Sie im nächsten Schritt die Handlungsfelder und leiten Sie Massnahmen ab, um die identifizierten Lücken zu schliessen. Konzentrieren Sie sich darauf, Lösungen für Ihre spezifische Situation zu finden, und halten Sie sich fern von Hype-Themen. Je nach Ausgangslage kann dies eine Feinjustierung der Vertriebsverantwortlichkeiten oder eine grossformatige Restrukturierung der Vertriebsorganisation bedeuten. Dieser Prozess ist anspruchsvoll, jedoch die kritische Voraussetzung, um den richtigen Fit zu erreichen.

Merke: Nur wer bereit ist, seinen Vertrieb stetig neu zu erfinden, wird sich langfristig am Markt durchsetzen können.

Situativer Ansatz

Den situativen Ansatz, engl. *Contingency Theory*, entwickelten britische und amerikanische Sozialwissenschaftler ab den 1960er-Jahren. Er wurde insbesondere durch Tom Burns und George M. Stalker sowie Alfred Kieser und Herbert Kubicek geprägt. Im Zentrum der Forschung stehen die Zusammenhänge zwischen spezifischen Variablen der jeweiligen situativen Umwelt sowie der Organisationsstruktur und ihrer Effizienz. Das Konzept zielt darauf ab, Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen zu erkennen und diese durch Unterschiede in deren Kontext (Situation) zu erklären. In den 1970er-Jahren hat sich daraus die situative Führungstheorie entwickelt, welche massgeblich durch Fred E. Fiedler beeinflusst wurde. Der situative Ansatz verdeutlicht insbesondere die Relevanz situativer Einflüsse und stellt die Existenz einer allgemeingültigen Managementmethode in Frage.

Quellen:

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.

Kieser, A. & Kubicek, H. (1992). *Organisation*. Berlin: De Gruyter.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1–47.

CiMsights – Neuste B2B Insights

Marketing und Vertrieb sind unsere Leidenschaft. Bleiben auf dem Laufenden zu aktuellen Entwicklungen im B2B-Geschäft: www.industrialmarketing.ch/insights.

Center for Industrial Marketing

Als Spin-off der Universität St. Gallen beraten wir Unternehmen aller Branchen bei der Konzeption, Optimierung und Realisierung innovativer Marketing- und Vertriebsansätze.

Kontakt

Möchten Sie mehr erfahren? Unsere Ansprechpartnerin Anna Lindenau hilft Ihnen gerne weiter.

Center for Industrial Marketing

Anna Lindenau

T: +41 71 310 00 70

E: anna.lindenau@industrialmarketing.ch

www.industrialmarketing.ch

