



### Je weiter der Fluss vorankommt, desto träger wird er

Im Business-to-Business Marketing von Rohstoffen und technischen Produkten, die weiterverarbeitet werden, kann man auf die Aktivitäten im Unternehmen und seine Distribution (linke Seite in Abb. 1) Einfluss nehmen. Je mehr sich der Fluss jedoch in Richtung Enduser bewegt (rechte Seite in Abb. 1), um so träger wird er und um so geringer werden die Einflussmöglichkeiten. Viele B2B-Unternehmen müssen sich aus Kosten- oder Marktgründen mit einem Push-Marketing zufrieden geben und können lediglich auf ihre Distribution Einfluss ausüben (Abb. 1). Ein wirklich gutes Pull-Marketing – z. B. in Form von Ingredient Branding à la Goretex oder Intel – ist nur in den seltensten Fällen möglich.

### Stille Wasser sind zwar tief, aber nicht erfolgreich

Mitunter ist der Fluss der Wertschöpfungskette ziemlich kompliziert. Seitenarme und Untiefen tun sich auf, die das Vorankommen behindern. Zum Beispiel dann, wenn Spezifikatoren oder Absatzmittler wie z. B. Engineering-Büros ins Spiel kommen (Abb. 3). Sie haben als Treiber der Wertschöpfungskette einen großen Einfluss auf den Fluss, weil sie z. B. Ausschreibungen erstellen und standardisierte Angebote einfordern. Gerade bei techniklastigen Unternehmen sorgen sie aber auch häufig dafür, dass der Fluss in der Wertschöpfungskette unter den wünschenswerten Pegel fällt, sich vielleicht sogar zum stehenden Gewässer aufstaut. Einfach deshalb, weil Distribution oder Absatzmittler als Bottlenecks wirken, als Engpässe also, die das Vorankommen in der Wertschöpfungskette hemmen.

Viele Industriekunden, die FALKATUS berät, haben solche Bottlenecks in ihrer Wertschöpfungskette,

die deshalb nicht zufrieden stellend arbeitet. Wie bei einem versandeten Flussbett oder einem verlandeten Kanal bremsen oder lähmen Engstellen und Einschnürungen den Fluss in der Wertschöpf-



fungskette, egal wie hoch der anliegende Druck ist (Abb. 4) oder, im übertragenen Sinn, wie viel im Unternehmen gearbeitet wird. Bottlenecks in der Wertschöpfungskette stellen für Unternehmen eine ernste Gefahr dar. Sie können zum Kollaps führen und immer neue Zyklen aus Sanierung und Restrukturierung zur Folge haben. Es ist deshalb überlebenswichtig, sich zu fragen, woher die Bottlenecks kommen und was man gegen sie unternehmen kann.

>> **Abb. 3: Absatzmittler haben als Treiber einen großen Einfluss auf den Fluss in der Wertschöpfungskette.**



>> **Abb. 4: Engstellen und Einschnürungen lähmen den Fluss in der Wertschöpfungskette.**

### Renaturieren oder ausbaggern

In über 90 % der Fälle, bei denen ernstzunehmende Bottlenecks bestanden, war die Distribution (Vertrieb, Händler, Agenten, Außendienst, Niederlassungen Handelsvertretungen usw.) das Hemmnis in der Wertschöpfungskette. In rund 10% der Fälle stellten Absatzmittler oder Spezifikatoren wie z. B. Engineering-Büros den Engpass dar. Bei einer genauen Analyse der Ursachen stellt man häufig fest, dass zwischen Distribution und Marketingabteilung oder technischen Einheiten im Unternehmen eine unterschiedliche Erwartungshaltung besteht (Abb. 5 a-d). Der Dialog zwischen diesen Partnern ist gestört oder sie arbeiten sogar

gegeneinander. Vorurteile sind weit verbreitet. Der „Vertrieb“ oder die „Händler“ werden oft als Anhängsel gesehen, die sich zu wenig für den Absatz ins Zeug legen oder zu hohe Provisionen kassieren. Oft sind unsichtbare Barrieren vorhanden oder die Verständigungsebenen klaffen weit auseinander. Vielfach sind die Schnittstellen von Technik und Marketing zur Distribution nicht angepasst oder schlecht gemanagt, so dass zwangsläufig Bottlenecks aufgrund von Schnittstellenproblemen entstehen.

Wenn Sie Bottlenecks vermeiden oder aufweiten und Schnittstellen in Ihrer Wertschöpfungskette optimieren wollen, sollten Sie

#### RENATURIEREN DURCH VERÄNDERUNG DES BLICKWINKELS

Der Umgang mit Distribution und Vertrieb ist ein Geben und Nehmen bzw. Fördern und Fordern. Wichtig ist, dass Marketingverantwortliche in Unternehmen gegenüber ihrer Distribution eine Führungsverantwortung haben. Sie müssen die Bedürfnisse der Distribution und der Märkte, die sie bedient, erkennen und alles daran setzen, damit die Distribution optimal arbeitet. Mit Renaturieren ist also genau das gemeint: Zurückfinden zu einem gesunden und natürlichen Verhältnis zwischen Marketing und Distribution. Wie in jedem anderen Managementsystem auch, gehört dabei eine gute Planung, ein permanenter Ist-Soll-Abgleich und ggf. das Nachsteuern zu den vordringlichsten Pflichten. Ändern Sie also Ihren Blickwinkel und sehen Sie sich als Unterstützer der natürlichen Funktionen Ihrer Vertriebsorgane! Es wird sich auszahlen.

#### FÜR JEDEN WASSERSTAND DAS RICHTIGE WERKZEUG

Ohne die geeigneten Vertriebswerkzeuge plantscht Ihre Distribution – bildhaft gesprochen – nur wirkungslos im Wasser herum. Hier stehen die Marketingverantwortlichen in der Bringschuld und müssen Ihre Distribution mit den besten Vertriebswerkzeugen ausstatten, die sich das Unternehmen leisten kann. Schulen Sie die Menschen, die im Vertrieb arbeiten. Tun Sie dies möglichst permanent. Denn nur mit frischem Wissen kann man in den heutzutage oft unberechenbaren Gewässern Geld verdienen.

#### AUSBAGGERN, DAMIT DER FLUSS WIEDER FLIEßEN KANN

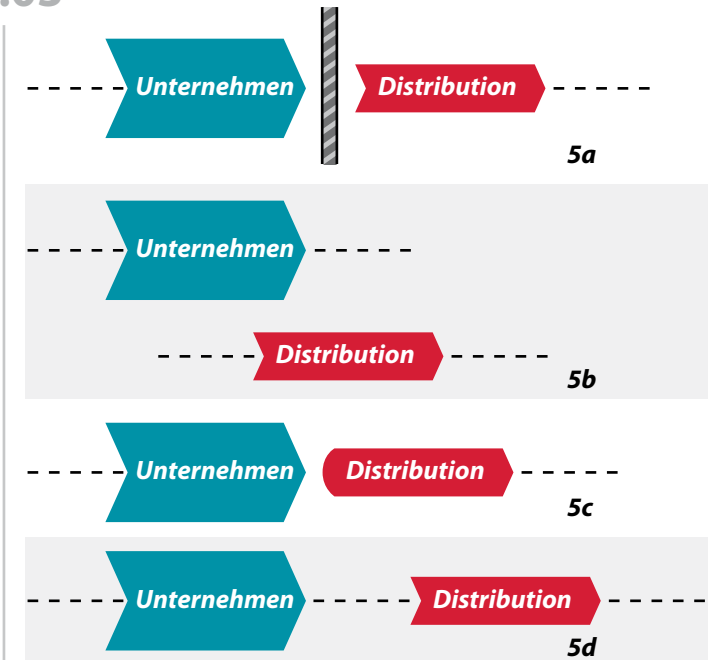
Wenn Sie zu dem Ergebnis gekommen sind, dass Bottlenecks in Ihrer Wertschöpfungskette ein Hemmnis für das Geschäft darstellen, müssen Sie handeln. Entschlossen, ehrlich und konsequent. Nehmen Sie die Analyse ernst und beschönigen Sie nichts. Nur der offene Umgang mit den Engpässen und Untiefen und konkrete Veränderungsvorschläge werden das Problem lösen. Nehmen Sie das Heft in die Hand und entwickeln Sie Konzepte zur Beseitigung von Bottlenecks und Schnittstellenproblemen in Ihrer Wertschöpfungskette. Wenn Sie dieses Konzept dann konsequent umsetzen, kommt schnell alles wieder in Fluss.

#### EIN FASS RUM FÜR DIE MANNSCHAFT

In komplexen Distributionen buhlen viele Business Units um die gleichen Vertriebsressourcen. Entwickeln Sie einen Buy-in-Prozess, mit dem Sie sich regelrecht in Ihre Distribution „einkaufen“. Mit überzeugenden Konzepten und wirksamen Maßnahmen können Sie Ihre Produktgruppe in der Distribution geschickt nach vorne bringen. Werben Sie bei Ihren Vertriebspartnern für Ihr Anliegen, bieten Sie Anreize, dass sie ihnen folgen. Nehmen Sie die Menschen im Vertrieb mit. Wenn es Ihnen gelingt, sie für Ihre Sache zu begeistern und sie gewissermaßen „durstig“ zu machen, haben Sie schon gewonnen!

#### MEHR WASSERKRAFT DURCH NEUE TURBINEN

Wer in die Distribution investiert, kann auch eine höhere Umsatzleistung einfordern. Mit dieser neuen Sicht auf die Wertschöpfung werden Sie erreichen, dass in den Jahresgesprächen die Zielerreichung als gemeinsame Aufgabe von Distribution und Marketing gesehen wird und es zu einer echten Umsatzpartnerschaft kommt.



>> **Abb. 5a-d: Zwischen Distribution und Marketingabteilung besteht oft eine unterschiedliche Erwartungshaltung.**

#### EINEN LOTSEN AN BORD NEHMEN

Wenn Sie bei der Analyse Ihrer Wertschöpfungskette und bei der Entwicklung von Lösungskonzepten Hilfe benötigen, sollten Sie sich nicht scheuen, externe Unterstützung an Bord zu holen. Erfahrene Berater von FALKATUS helfen Ihnen dabei, Bottlenecks und Schnittstellenprobleme in Ihrem Unternehmen zu identifizieren und zu beseitigen bzw. zu vermeiden. Das lebenswichtige Zusammenspiel von Marketing- und Technischeinheiten und Vertriebspartnern funktioniert schon bald wieder reibungslos, und der Fluss in Ihrer Wertschöpfungskette wird wieder zum reißenden Strom.