

Vom opportunistischen zum strategischen Vertrieb

Dr. Johann Fischl, März 2026

In einer frühen Phase der Geschäftsentwicklung eines Unternehmens dominiert der opportunistische Vertrieb. Die Vertriebssteuerung zeigt einen geringen Reifegrad und die Vertriebsorganisation genießt hohe Freiheitsgrade in der Marktbearbeitung. Hat sich das Unternehmen als Marktteilnehmer etabliert, stößt ein opportunistisches Vertriebssystem an seine Grenzen. Um weiter generisch zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen, wird eine Transformation in Richtung strategischer Vertrieb notwendig.

Wenn der opportunistische Vertrieb an seine Grenzen stößt

Opportunistische Vertriebssysteme sind durch eine rein ergebnisorientierte Steuerung gekennzeichnet. Die Vertriebsmitarbeitenden bekommen Umsatz- oder Rohertragsziele und haben hohe Freiheitsgrade, welchen Verkaufschancen sie nachjagen und wie sie diese Ziele erreichen. Unterstützt wird dieses System in der Regel durch ein Provisionssystem mit einem zentralen KPI, Umsatz oder Rohertrag, als Bezugsgröße. Zugrunde liegt das Ziel, jede Chance zu nützen, um rasch Geschäft zu generieren. Ist einmal ein gewisses Niveau erreicht, werden rasch die Schattenseiten sichtbar. Der Vertrieb hat sich zu einer Black-Box entwickelt. Es fehlt die Transparenz im Ressourceneinsatz, individuelle Praktiken dominieren und das Kundenwissen ist allein in den Köpfen der Vertriebsmitarbeitenden gespeichert. Schließlich gelangt das Management zur Überzeugung, mit mehr Fokus müsste mehr gehen im Vertrieb, es fehlt aber die Steuerungsmöglichkeit.

Mit strategischem Vertrieb an Schlagkraft gewinnen

Mit der Transformation des Vertriebssystems zum Strategischen Vertrieb wird der vertriebliche Fokus geschärft und werden die Weichen auf den weiteren Ausbau der eigenen Marktposition durch generisches Wachstum gestellt. In diesem Transformationsprozess sind folgende Handlungsfelder zu berücksichtigen (siehe Abb.1):

- a) **Das vertriebliche Spielfeld:** Es definiert den Markt, in dem der Vertrieb spielt, und das relevante Potenzial für das Unternehmen. Wichtige Spielfelddimensionen sind die Region, das Leistungsangebot und die Kundenzielgruppen. Die Vertriebsmitarbeitenden sind gefordert, das Spielfeld zur Gänze zu bespielen aber auch keine Ressourcen außerhalb des Spielfeldes zu verschwenden.
- b) **Die Kundensegmentierung:** Eine Segmentierung der Kunden nach Ihrem Wert für das Unternehmen ermöglicht eine differenzierte Bearbeitung und lenkt den Fokus im Ressourceneinsatz auf die richtigen Segmente. Dafür bieten sich eine Reihe von Verfahren an, von der einfachen ABC-Analyse, über Kundenportfolios bis hin zu komplexeren Scoring-Modellen und dem Konzept des Customer-Lifetime-Values.
- c) **Das Kundenbetreuungsmodell:** Die Definition der Service-Standards (Besuchsfrequenzen durch den Vertriebsaußendienst, etc.) in Abhängigkeit vom Kundenwert sichert die Effizienz und Effektivität im Ressourceneinsatz.

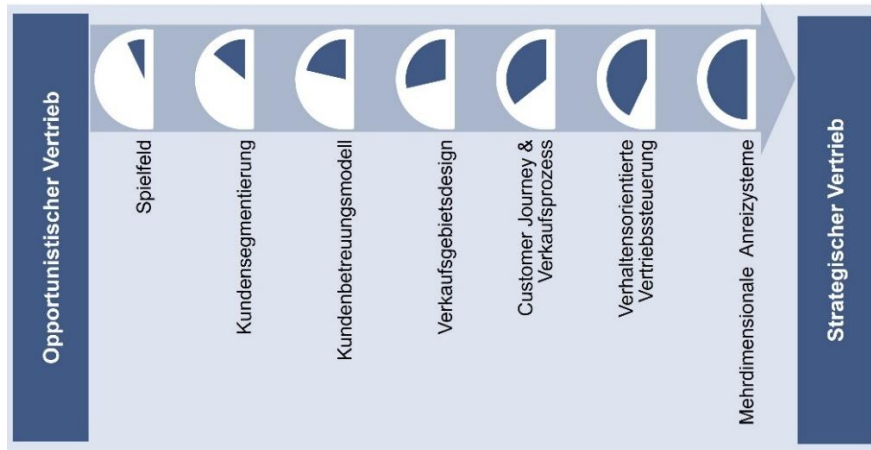


Abb. 1: Die Bausteine der Vertriebstransformation (Quelle: CONSENZUM)

- d) **Das Verkaufsgebietsdesign:** Das Besuchskontingentverfahren definiert die Verantwortung der Vertriebsmitarbeitenden im Vertriebsaußendienst in Abhängigkeit von ihrer Besuchskapazität, den Service-Standards für die Bestandskunden und den Kundengewinnungszielen. Das garantiert eine zielorientierte Auslastung der Ressourcen.
- e) **Die Customer Journey & der Verkaufsprozess:** Die Entwicklung eines Standard-Verkaufsprozesses auf Basis der Customer Journey verhilft der Best Practice zum Durchbruch. Die Unterstützung durch ein CRM-Tool bringt den Vertriebsmitarbeitenden die Transparenz im Prozess und verankert das Kundenwissen im Unternehmen.
- f) **Die verhaltensorientierte Vertriebssteuerung:** Im Gegensatz zur rein ergebnisorientierten Steuerung fokussiert sie nicht nur auf den Output sondern auch auf den Input. Damit wird qualitatives Schlagzahlmanagement möglich. Dabei geht es um die Anzahl und die Qualität der Verkaufskontakte als Treiber für die Zielerreichung.
- g) **Mehrdimensionale Anreizsysteme:** Provisionssysteme greifen im strategischen Vertrieb zu kurz. Den neben Ergebniszielen geht es auch um Prozessziele und Verhaltens- und Entwicklungsziele der Mitarbeitenden. Hier können Prämiensysteme differenziertere Anreize setzen.

Die Mitarbeitenden wollen auf dieser Transformationsreise mitgenommen werden. Entsprechende **Change Management** Initiativen machen sie bereit und fit für die Arbeit im strategischen Vertrieb.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine ausgewiesene Kernkompetenz in der Vertriebsentwicklung. Mit der Transformation vom opportunistischen zum strategischen Vertrieb unterstützen wir mittelständische Unternehmen, ihre Schlagkraft im Vertrieb zu steigern.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung
fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Nachhaltigkeit
