



WHITEPAPER

# Der Mittelstand im Wandel: Strategieentwicklung für erfolgreichen Vertrieb und Marketing 2.0



# INHALT

---

01 | Der Mittelstand im Wandel ..... 2

---

02 | Wo Mittelständler jetzt ansetzen können, um  
zukünftigen Erfolg zu sichern ..... 3

---

03 | Aufbau einer Vertriebs- und Marketingstrategie ..... 6

---

04 | Warum eine gute Vertriebs- und Marketingstrategie  
Ihre Wirksamkeit erhöht ..... 11

---

# 01 | Der Mittelstand im Wandel

Der Mittelstand prägt den Erfolg der deutschen Wirtschaft. Nicht zu Unrecht wird er immer wieder als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ bezeichnet. Hier blühen Innovation, traditionsreiche Familienunternehmen und robuste Geschäftsmodelle, die seit vielen Jahrzehnten der Kern des Unternehmenserfolgs sind.

Seit einigen Jahren bekommen immer mehr Mittelständler jedoch den Druck der Zeit deutlich zu spüren: Digitalisierung, Globalisierung, Fachkräfte- und Mitarbeitermangel verändern das Unternehmensumfeld und drängen zu Reaktionen. Wer hier nicht mitgeht und den Wandel im eigenen Unternehmen nicht selbst aktiv gestaltet, wird bald schon unweigerlich um zukünftige Erfolge bangen müssen.



## 02 | Wo Mittelständler jetzt ansetzen können, um zukünftigen Erfolg zu sichern

Der Kern eines erfolgreichen Unternehmens ist und bleibt ein starkes Produkt oder eine starke Dienstleistung. Dies allein ist aber nur die halbe Miete. Erst wenn diese Produkte und Dienstleistungen erfolgreich am Markt verkauft werden, generieren sie Unternehmenserfolg. Für diesen entscheidenden Baustein in der Prozesskette sind die Bereiche Vertrieb und Marketing zuständig.

Vertrieb und Marketing stehen in direkter Verbindung mit dem Kaufverhalten bzw. dem Entscheidungsprozess bestehender und potenzieller Kunden. Hier hat sich über die letzten Jahre einiges verändert, was den Mittelstand zum Umdenken zwingt.

Früher initiierten Kunden den Kaufprozess wie folgt: Bei einem Problem oder einem Bedarf traten sie direkt mit einem Anbieter in Verbindung und ließen sich dort beraten. Wenn das

Produkt oder die Lösung des Anbieters zusagte, kauften die Kunden das Produkt. Wenn überhaupt, dann wurden dabei meist nur wenige Lieferanten miteinander verglichen.

Der überschaubare Wettbewerb führte zu einer starken Kundenbindung, wenn einmal die Entscheidung für einen Anbieter getroffen wurde. Der Kunde ging somit bereits recht früh in seinem Kaufentscheidungsprozess aktiv auf einen Lieferanten zu und es konnte eine frühe Kundenbeziehung aufgebaut werden.

Heute nehmen wir einen stark veränderten Kaufentscheidungsprozess der Kunden wahr. Die größte Veränderung ist, dass bereits mehr als die Hälfte des Kaufprozesses abgeschlossen ist, bevor ein Kunde überhaupt mit einem potenziellen Lieferanten in Kontakt tritt.

57% des Einkaufsprozesses im B2B-Geschäft sind bereits gelaufen, wenn die Entscheider erstmals einen Vertriebsmitarbeiter kontaktieren.

Quelle: Studie Roland Berger

Kunden sind heute außerdem viel informierter, wenn sie an einen Anbieter herantreten. Fast jede Information, nach der wir suchen, und haufenweise Wissen steht uns im Internet zur Verfügung. Kunden informieren sich lieber erst einmal selbständig und vergleichen Anbieter aufgrund von bereitstehenden Informationen und Erfahrungsberichten anderer Käufer miteinander.

Viele potenzielle Anbieter finden in diesem ersten Teil des Kaufentscheidungsprozesses allerdings überhaupt keine Beachtung. Der Grund dafür: Marketing und Vertrieb sind auf die veränderten Verhaltensweisen der Kunden nicht ausgerichtet und das Unternehmen taucht somit im ersten Teil der Customer Journey, also der „Kundenreise“, gar nicht auf. Im weiteren Verlauf haben diese Unternehmen also keine Chance, überhaupt in den Entscheidungsprozess des Kunden mit einbezogen zu werden – und zwar unabhängig davon, wie gut ihr Produkt ist.

Eine interessante Frage in diesem Zusammenhang lautet demnach: Wie hoch ist Ihre „Dunkelziffer“ an potenziellen Kunden, die Ihr Unternehmen und Ihr Angebot überhaupt nicht kennen und somit nie mit Ihnen in Verbindung treten?

Und im zweiten Schritt: Wie können mittelständische Unternehmen sicherstellen, in dieser entscheidenden Phase sichtbar zu sein? Wie schaffen Sie es auf die „Short List“ Ihrer potenziellen Kunden?

Es geht also im Kern darum, Ihren Vertrieb und Ihr Marketing auf das nächste Level zu heben. Beide Bereiche müssen mit Blick auf die Customer Journey weiterentwickelt und miteinander verzahnt werden. Eine gemeinsame Ausrichtung sowie übergreifende Prozesse und Strukturen sind Grundlage für erfolgreiche Kundengewinnung und Kundenbindung.

➤ Eine fusionierte strategische Einheit von Vertrieb und Marketing ist der Schlüssel zur erfolgreichen Transformation.

In vielen Unternehmen ist das Marketing heute noch sehr unterrepräsentiert. Im Marketing liegt enorm viel Potenzial, das für eine effektive Marktbearbeitung und Kundengewinnung nicht außer Acht gelassen werden kann. Der erste Ansatzpunkt ist daher, das Marketing in die Position zu bekommen, dass es selbstverantwortlich handelt und bei strategischen Themen mitentscheidet. Begegnen sich Marketing und Vertrieb auf Augenhöhe, kann eine gemeinsame Strategie erarbeitet und umgesetzt werden.

Hierbei geht es um ein tiefes Verständnis für die Zielgruppen, klare Angebote und Leistungsversprechen sowie eine daran ausgerichtete Kommunikation, die echte Mehrwerte sichtbar macht und Käufer überzeugt.

Ein konkretes Vorgehen zur Erarbeitung einer zukunftsfähigen Vertriebs- und Marketingstrategie wird im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

# 03 | Aufbau einer Vertriebs- und Marketingstrategie

Eine fundierte Vertriebs- und Marketingstrategie ist ein wichtiger Baustein für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Nachfolgend geben wir Ihnen Ansatzpunkte für ein konkretes Vorgehen an die Hand und zeigen auf, welche Aspekte für die Erarbeitung Ihrer Vertriebs- und Marketingstrategie ausschlaggebend sind.

## Zielgruppe

Starten Sie mit einer intensiven Auseinandersetzung mit Ihrer Zielgruppe. Fragen Sie sich:

- Welche Branchen und Märkte sind relevant?
- Welche Strukturen haben potenzielle Kundenunternehmen?
- Wie genau nutzen sie Ihre Produkte oder Services?
- Was macht Ihre Kunden einzigartig?

Identifizieren Sie im nächsten Schritt die Herausforderungen, mit denen sich Ihre Zielgruppe konfrontiert sieht, und überlegen Sie, wie Ihr Angebot Abhilfe

schaffen kann. Welche Mehrwerte liefert Ihr Angebot für Ihre Zielgruppe?

Betrachten Sie dabei nicht nur die Kundenunternehmen, sondern weiten Sie Ihre Analyse auch auf die Personen des Buying Centers aus:

- Wer sind Entscheider und wer sind Beeinflusser der Kaufentscheidung?
- Wie viele Personen sind an der Entscheidung beteiligt?
- Wer sind Ihre wichtigsten Ansprechpartner beim Kunden?
- Welche Herausforderungen haben die Ansprechpartner und wie lösen Sie diese?
- Wie und wo informieren sich die Ansprechpartner, bevor sie mit Ihnen direkt sprechen?
- Über welche Kanäle und mit welcher Botschaft können Sie sie bestmöglich erreichen?

Dieses Wissen ist entscheidend für die genaue Abbildung und Beeinflussung der Customer Journey.

## Angebot und Leistungsversprechen

Im nächsten Schritt überprüfen Sie Ihr Angebot und Ihr Leistungsversprechen. Überlegen Sie:

- Welche konkreten Produkte und Services gehören zu Ihrem Portfolio und wie adressieren diese gezielt die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe?
- Haben Sie verschiedene Arten von Produkten oder Services, die bei der Vermarktung und dem Verkauf unterschiedliche Herangehensweisen erfordern?
- Sprechen all Ihre Produkte und Services die gleichen Zielgruppen an oder gibt es hier Unterschiede zu beachten?
- Bieten Sie Produkte oder Services an, die nicht (mehr) mit den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppen übereinstimmen?
- Stellen Sie Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe fest, die Sie mit Ihrem Portfolio bisher nicht abdecken? Wäre eine Portfolioerweiterung denkbar und sinnvoll?

Ein eindeutiges und relevantes Leistungsversprechen stärkt die Beziehung zu Ihrer Zielgruppe.

- Wofür steht Ihr Unternehmen?
- Was macht Sie als Anbieter einzigartig oder besonders?
- Wo bieten Sie Mehrwert, den andere nicht bieten?

Denken Sie daran: Ein Leistungsversprechen ist ein Versprechen. Sie sollten in der Lage sein, sicherzustellen, dass dieses Versprechen jederzeit eingehalten wird.

## Marketingkanäle

Die wichtigste Vorarbeit für die Festlegung der Marketingkanäle, ist die Analyse Ihrer Zielgruppen. Die entscheidenden Fragen sind:

- Wo informieren sich Ihre potenziellen und bestehenden Kunden? In welchen Kanälen und auf welchen Plattformen sind sie unterwegs? Welche Medien nutzen sie?
- Welche Personen des Buying Centers benötigen welche Informationen?
- Wie schaffen Sie es, bei Ihrer Zielgruppe sichtbar zu werden und sich als kompetenten Problemlöser zu positionieren?
- Wann müssen Sie wo erscheinen und mit welcher Botschaft, um Vertrauen bei Ihrer Zielgruppe aufzubauen?

## Touchpoints

Nun geht es darum, gezielt Touchpoints entlang der Customer Journey zu schaffen.

Je nach Produkt und Zielgruppe, benötigt es mindestens 7 bis 12 Berührungspunkte, damit ein potenzieller Kunde Sie als möglichen Anbieter in Betracht zieht.



Es geht also darum, über verschiedene Touchpoints entlang der Customer Journey 1. wahrgenommen zu werden und 2. Vertrauen aufzubauen.

Überlegen Sie, welche Themen zu welchem Zeitpunkt für Ihre Zielgruppe relevant sind und über welche Kontaktpunkte Sie Ihre Zielgruppe zum entsprechenden Zeitpunkt am besten erreichen können.

Wählen Sie die passenden Kanäle aus – sei es Ihre Website, Social Media Kanäle, Messen, Veranstaltungen, Online-Plattformen, Fachmagazine oder direkter Vertriebskontakt. Bauen Sie hier gezielt Berührungspunkte zu Ihrer Zielgruppe auf. Achten Sie darauf, über alle Touchpoints hinweg eine einheitliche und vertrauensbildende Sprache zu sprechen.

## Vertriebskanäle

Definieren Sie auch die passenden Vertriebskanäle, um Ihr Angebot an Ihre Kunden zu übermitteln. Verschaffen Sie sich zuallererst einen Überblick über Ihre aktuellen und ergänzen Sie ggf. anschließend weitere geeignete Vertriebskanäle.

Betrachten Sie Ihre Zielgruppen und Zielmärkte erneut und fragen Sie sich dann, wie Sie den Markt am sinnvollsten bearbeiten und Ihr Angebot erfolgreich vertreiben können.

Stellen Sie sicher, dass Ihr Angebot am richtigen Ort und möglichst unkompliziert für potenzielle Kunden zugänglich ist. Egal ob persönlicher Direktvertrieb, Distribution oder Online-Plattformen – der richtige Kanal spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg Ihrer Strategie.

## Kundenstruktur

Richten Sie anschließend den Blick auf die Struktur Ihrer Kundenbasis. Schauen Sie sich Ihre Bestandskunden in der Gesamtheit an: Können Sie verschiedene Kundentypen bestimmen, die sich sinnvoll in Gruppen aufteilen lassen? Es kommt auf Ihr individuelles Geschäftsmodell an, welche Kriterien für die Gruppeneinteilung Sinn ergeben. Klar ist jedoch: Es sind nicht alle Kunden gleich. Und nicht alle Kunden sind gleich wichtig für Ihren Erfolg. In Ihrer Vertriebsarbeit sollten Sie also auch nicht alle Kunden genau gleich behandeln.

In vielen Unternehmen wird die klassische ABC-Analyse genutzt, um herauszufinden, welche Großkunden den höchsten Anteil am Umsatz ausmachen. Auf diese wird dann ein besonderes Augenmerk gelegt.

Die Aufteilung nach Umsatz allein hilft jedoch nicht immer bei der Entscheidung, wie Sie Ihre Marketing- und Vertriebsorganisation optimal auf die Kundenstruktur ausrichten.

Fügen Sie der Umsatzauswertung vergangener Jahre eine Potenzial-einschätzung der Kunden hinzu und berücksichtigen Sie Ihre festgelegten Fokusbereiche und Zielgruppen, so kann sich beispielsweise eine Aufteilung in Key Accounts, Entwicklungskunden und Kleinstkunden ergeben.

Betrachten Sie vorwiegend die Art des Kunden, so kann sich eine Einteilung in Endkunden, Distributoren, Händler, usw. ergeben.

Legen Sie die Kriterien für die Einteilung fest und schauen Sie sich anschließend Ihre aktuelle Kundenstruktur an:

- Erkennen Sie Abhängigkeiten von gewissen Kundengruppen?
- Welche Ziele haben Sie und Ihr Team für die einzelnen Kundengruppen?
- Wo wollen Sie wachsen?
- Welche Kunden sollen wie bearbeitet werden?
- Wie müssen Sie Ihr Vertriebsteam aufstellen, damit die verschiedenen Kundengruppen bedarfsgerecht bearbeitet werden können?

Eine Übersicht über Ihre Kundenstruktur hilft Ihnen nicht nur bei der Beantwortung der obenstehenden Fragen. Sie ist auch die Grundlage für eine zielgerichtete Kundenansprache und Bedarfsermittlung.

Vermutlich arbeiten Sie bereits mit einer Kundeneinteilung. Stellen Sie diese einmal auf die Probe.

Ist die Aufteilung nach den aktuell genutzten Kriterien sinnvoll für Ihre weitere Entwicklung?

Erfahrungsgemäß arbeiten viele mittelständische Unternehmen nach einer regionalen Aufteilung. Aufgrund der Komplexität und Verschiedenheit der Kunden innerhalb eines Vertriebsgebietes ist dies heutzutage oft weniger gewinnbringend als eine Aufteilung nach anderen Kriterien.

## Vertriebs- und Marketingorganisation

Für die erfolgreiche Umsetzung der Vertriebs- und Marketingstrategie benötigt es auch eine passende interne Organisation. Betrachten Sie Ihre Teams und die einzelnen Mitarbeitenden mit deren Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen. Es gilt, die passende Organisationsstruktur zu konzipieren und die richtigen Personen an die richtigen Stellen zu setzen.

Die Betreuung von Key Account Kunden stellt andere Anforderungen an einen Verkäufer oder eine Verkäuferin als die Entwicklung eines Neukunden oder die Betreuung eines Händlers. Daher ist es wichtig zu verstehen, aus welchen Verkaufstypen die momentane Vertriebsorganisation besteht, welche Skills bereits vorhanden sind und welche ggf. entwickelt oder von extern ergänzt werden müssen.

Das Marketing ist u.a. für Kunden-erlebnisse wie auch für die Leadgenerierung zuständig. Dabei kommt es darauf an, den richtigen Content zu produzieren und diesen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen. Auch hier werden unterschiedliche Skill-Sets benötigt, wie z.B. schriftliche und grafische Content-Erstellung, Performance Marketing oder die Live-Kommunikation bei Messen, Webinaren und anderen Events.

Im Kern geht es um folgende Fragestellungen:

- Welche Rollen, Aufgabenfelder und Verantwortungsbereiche ergeben sich aus den bereits definierten Punkten Ihrer Strategie?
- Wie muss Ihre Organisation im Bereich Vertrieb und Marketing aufgestellt sein, um die Strategie erfolgreich umzusetzen?
- Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Skills sind vorhanden und wo müssen diese gezielt ausgebaut werden?
- Welche Vertriebsteams benötigen Sie, um die Kunden optimal zu betreuen und neue Kunden zu gewinnen?
- Wie muss das Marketing-Team aussehen, um durch zielgerichtete Kommunikation Leads zu generieren und Kundenbindung zu unterstützen?

## Steuerung und KPIs

Schlussendlich geht es darum, einen

nachvollziehbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Dafür ist es wichtig, klare Ziele und KPI's zu definieren. Mit diesen messen und steuern Sie Ihre Strategie, passen sie bei Bedarf an und sichern so den nachhaltigen Erfolg Ihrer Vertriebs- und Marketingmaßnahmen.

Zunächst geht es um Klarheit darüber, was Sie messen möchten und welche Kennzahlen in diesem Zusammenhang sinnvoll sind. Im nächsten Schritt gilt es, zu prüfen, ob Sie diese Kennzahlen bereits auswerten können oder ob Ihre Prozesse oder Systeme dafür angepasst werden müssen.

Bestenfalls sind Sie in der Lage, den kompletten Prozess – beginnend bei den Marketingaktionen (Kampagnen, Messen, Whitepaper...) bis hin zum Umsatz – zu analysieren und die definierten Kennzahlen auszuwerten. Beachten Sie, dass eine Auswertung über die gesamte Customer Journey eine Idealvorstellung und somit das angestrebte Endziel ist. Es ist sinnvoll, sich diesem Zielzustand schrittweise zu nähern. Überlegen Sie sich, welche Kennzahlen Ihnen zur Bewertung wichtiger Aspekte der Strategie helfen und wie groß der Aufwand ist, diese Kennzahlen zu ermitteln. Behalten Sie die Relation von Ertrag und Aufwand im Kopf und nähern Sie sich dem Endziel über definierte Zwischenziele.

## 04 | Warum eine gute Vertriebs- und Marketingstrategie Ihre Wirksamkeit erhöht

Laut einer Studie von Mercuri International zum Thema Vertriebsstrategie glauben 80% der befragten Unternehmen, dass ihre Vertriebsstrategie teilweise oder komplett überarbeitet werden muss. Das bedeutet, dass nur 20% der befragten Unternehmen bereits mit ihrer Vertriebsstrategie adäquat aufgestellt sind.

Nur eine vollumfängliche Ausarbeitung der Vertriebs- und Marketingstrategie ermöglicht eine effiziente Auseinandersetzung mit spezifischen Bereichen, wie z.B. Website, Social Media, Social Selling, Messen, Marketingkampagnen, Neukundenakquise und Bestandskundenbetreuung.

**80%** der Unternehmen glauben, dass ihre Vertriebsstrategie teilweise bzw. komplett überarbeitet werden muss.

Quelle: Umfrage Mercuri International

Um dies in eine verständlichere und bildliche Sprache zu bringen, stellen Sie sich die einzelnen Themenbereiche aus Vertrieb und Marketing als einzelne Zahnräder vor. Diese werden erst dann zu einem funktionierenden Gesamtsystem, wenn sie ineinandergreifen und nahtlos zusammenarbeiten. Investieren Sie zu früh in einen einzelnen

Themenbereich, ohne vorher das große Ganze zu sehen und zu verstehen, wird es zwar einzelne glänzende und top funktionierende Zahnräder geben, diese werden aber für sich allein laufen, ohne ihre Bewegung auf andere Bereiche zu übertragen und somit keinen positiven Beitrag zum Gesamtsystem liefern.

Für den Erhalt und die Stärkung der Wirtschaftskraft des Mittelstands ist es unerlässlich, dass Unternehmen ihren Vertrieb und ihr Marketing als eine Einheit begreifen.

Die Entwicklung und Implementierung einer klaren Vertriebs- und Marketing-

strategie legt den Grundstein für nachhaltigen Erfolg in einer zunehmend komplexen Welt. Ergreifen Sie diese Gelegenheit, um durch Erhöhung ihrer Wirksamkeit bessere Ergebnisse zu erzielen und den zukünftigen Herausforderungen mit Zuversicht zu begegnen.

## Über die Autoren

Wir, Tabea Barho und Steffen Fritz, sind Gründer und Geschäftsführer der 4brix GmbH. Zusammen haben wir über 30 Jahre Berufserfahrung in den Bereichen Vertrieb, Marketing, OKR (Objectives and Key Results) und Unternehmensleitung im Mittelstand.

Es ist uns eine Herzensangelegenheit, unsere Erfahrungen, unser fundiertes Wissen und unsere Begeisterung für diese Themenbereiche weiterzugeben. Deshalb unterstützen wir Unternehmen dabei, sich zukunftsfähig aufzustellen und Ihre Wirksamkeit sowohl nach innen als auch nach außen spürbar zu steigern.

Wir möchten damit einen aktiven Beitrag zur Stärkung des deutschen Mittelstands leisten. Aus unserer Sicht bildet dieser den Antrieb der deutschen Wirtschaft und somit das Fundament unser aller Zukunft.

Unser Motto: "KLARER und WIRKSAMER" anstatt "höher, schneller, weiter"



**Tabea Barho**  
Gründerin & Geschäftsführerin

[tabea.barho@4brix.de](mailto:tabea.barho@4brix.de)



**Steffen Fritz**  
Gründer & Geschäftsführer

[steffen.fritz@4brix.de](mailto:steffen.fritz@4brix.de)

## 4brix GmbH

Eberhardstr. 29  
78647 Trossingen

[www.4brix.de](http://www.4brix.de)  
[info@4brix.de](mailto:info@4brix.de)  
+49 7425 / 2081079

