

Andreas Preißner

Vertrieb

Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Vertrieb« (978-3-86881-357-9)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Vorwort zur 2. Auflage

Der Vertrieb steht in den Unternehmen oft genug im Mittelpunkt – wenn nicht verkauft wird, dann hilft auch alles andere nichts. Also muss der Vertrieb funktionieren. Aber wie? Während der Vertrieb einige Menschen magisch anzieht, fürchten sich andere davor, jemals jemandem etwas verkaufen zu müssen. Vertriebsarbeit ist meist systematischer als man denkt, gute Vertriebsleute werden von ihren Gesprächspartnern hoch geschätzt und nicht als „Verkäuferotyp“ abgetan. Sie verstehen es, eine Beziehung aufzubauen und an den Vorteil beider Seiten zu denken.

Dieses Buch zeigt, wie systematische Vertriebsarbeit aussieht. Es beginnt mit einer Positionsbestimmung – Wo steht der Vertrieb im Unternehmen? Was wird vom Vertrieb und von Vertriebsleuten erwartet? – und geht dann auf die einzelnen Vertriebsprozesse ein. Diese beginnen mit der Analyse von Markt und Kunden und gehen über die Verkaufsgespräche bis zur wirtschaftlichen Beurteilung der Kundenbeziehung. Im Anschluss wird gezeigt, wie ein Vertrieb/eine Vertriebsabteilung gemanagt werden kann.

Maßgebend ist dabei die praktische Umsetzung. Mit Hilfe des Buchs sollen Vertriebsmitarbeiter einen schnellen Einstieg in das Gebiet erhalten. Es enthält viele praktische Hinweise und Checklisten, aber auch Methoden. Neben den klassischen Aufgaben wie der Terminvereinbarung, der Führung einer Kundendatei und der Erfassung der Zufriedenheit werden als neue Herausforderungen zum Beispiel die Möglichkeiten der Direktwerbung nach neuer Rechtslage und der Einsatz von Onlinemedien dargestellt. Es kann somit ein Begleiter für die tägliche Vertriebsarbeit sein, aber auch der systematischen Vorbereitung auf eine neue Tätigkeit dienen.

Für die zweite Auflage wurde das Buch gründlich überarbeitet. So kamen Abschnitte über den Einsatz des Internets bei der Kundenakquise hinzu, die rechtlichen Rahmenbedingungen für Telefon-, Mail- und Briefwerbung wurden an das neue Datenschutz- und Wettbewerbsrecht angepasst. Das Kapitel zur Gesprächsführung wurde um die Einwandbehandlung und den Grid-Ansatz ergänzt. Zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit kamen Ansätze speziell für Dienstleistungen und Investitionsgüter hinzu. Weil im Vertrieb aber auch die Effizienz ein wichtiges Thema ist, sind andere Abschnitte gekürzt worden. Damit soll das Buch weiter einen kompakten Einstieg in den Vertrieb liefern.

Wenn Sie Anregungen zum Buch haben, können Sie mich unter andreas.preissner@web.de erreichen. Nun wünsche ich Ihnen, dass das Buch Ihre Arbeit bereichert und Sie es mit der Freude lesen, die man im Vertrieb haben kann.

Andreas Preißner

1. Einführung in den Vertrieb

1.1 Entwicklung von Marketing und Vertrieb

Über die Bedeutung des Vertriebs für ein Unternehmen muss man heute nicht mehr diskutieren. Wir sind uns alle einig, dass es ohne Vertrieb nicht geht und kein anderer Bereich eine so große Wirkung auf den Erfolg hat wie eben der Vertrieb. Aber was gehört alles dazu? Wer ist Vertriebsmitarbeiter, wer nicht?

Einige Unternehmen gehen so weit, alle Mitarbeiter als Vertriebsmitarbeiter zu bezeichnen, weil sie alle etwas für den Absatz der Produkte tun können. So macht der Kundendienst auch Vertrieb, weil Kunden gerne dort kaufen, wo ihnen im Notfall schnell geholfen wird. Die Telefonzentrale macht Vertrieb, weil sie schon beim ersten Kontakt signalisiert, wie wichtig (oder auch unwichtig) ein potenzieller Kunde ist. Die Geschäftsleitung macht Vertrieb, weil sie die großen Aufträge einfädelt und in der Öffentlichkeit präsent ist.

In diesem Buch gehen wir aber nicht so weit, sondern werden die Vertriebsfunktion genauer abgrenzen und damit das Tätigkeitsfeld für „Vertriebler“ beschreiben. Dazu wird auch gezeigt, wie Vertrieb zu Verkauf und Marketing steht, die sich oft in einem ständigen Wettbewerb um Einfluss und Budget befinden.

Sind Vertriebsleute Verkäufer oder Marketingleute? Verkaufen Marketingmenschen auch, und wer hat wem was zu sagen? In der täglichen Praxis zeigen sich immer wieder Gegensätze. Der eine möchte dem anderen etwas sagen, andere wollen nicht miteinander reden und prinzipiell ist immer der andere schuld, wenn etwas nicht funktioniert. Versuchen

wir also etwas Licht in das Durcheinander der Konzepte und Abteilungen zu bringen.

Bis etwa zum Anfang der Fünfzigerjahre war der Begriff **Verkauf** vorherrschend. Er bezog sich auf den Leistungsaustausch zwischen Unternehmen bzw. die „Abgabe“ von Waren an Endverbraucher. Verkauf war nichts anderes als die reine Funktion beim Lieferanten, um die Arbeitsteilung in der Wirtschaft zu ermöglichen bzw. Umsätze zu erzielen. Solange der Wettbewerb nicht allzu stark ist und eher ein **Verkäufermarkt** vorliegt, das heißt der Käufer nach Verkäufern sucht und nicht umgekehrt, kommen Unternehmen auch heute noch mit einer reinen Verkaufsabteilung aus.

In den Fünfziger- und Sechzigerjahren änderten sich die Verhältnisse auf den Märkten. Der Wettbewerb unter den Anbietern stieg, internationale Konkurrenz kam hinzu und viele Märkte wandelten sich von Verkäufer- zu **Käufermärkten**. Die Käufer gewannen aufgrund des wachsenden Angebots an Macht und die Anbieter mussten aktiver werden, um ihre Waren absetzen zu können. Dafür wurde vor allem der Verkauf ausgeweitet. Einfach gesagt wartete man nicht mehr, bis der Kunde kam, sondern ging zu ihm hin. Dieser konnte es sich also bequemer machen und mit etwas Glück war man noch vor den Wettbewerbern dort.

Der Aufbau von Vertriebsmannschaften, die einen intensiven Kundenkontakt gewährleisten konnten, stand im Mittelpunkt. Ergänzt wurde der Außendienst durch Mitarbeiter, die sich um die Abwicklung kümmern, Fragen beantworten und Serviceleistungen erbringen. Alle diese Funktionen zusammen werden unter dem Begriff **Vertrieb** zusammengefasst.

Im Laufe der Sechzigerjahre ging die Entwicklung dann stürmisch weiter. Die Förderung des weltweiten Handels verschärfte die internationale Wettbewerbssituation, Nachfrager wurden kritischer, Märkte in wachsendem Maße gesättigt. Der reine Vertrieb schien kein ausreichendes Mittel mehr zu sein, Produkte verkaufen zu können. Vielmehr erkannte man, dass schon bei der Entwicklung von Produkten auf die Anforderungen der Nachfrager zu achten ist. Das war sozusagen das Geburtsjahrzehnt

des **Marketings**, zumindest in Europa. In Amerika war Marketing schon weit früher bekannt, weil es neben Sales (Verkauf) auch nie etwas anderes gab. Die dort schon früher verbreiteten Erkenntnisse zur erfolgreichen Vermarktung von Produkten und Ansprache von Konsumenten wurden aber erst in den Sechzigern hierzulande systematisch verbreitet.

Der Siegeszug des Marketing als **Konzept der marktorientierten Unternehmensführung** führte dann auch zur Einrichtung von Marketingabteilungen, die mitunter in eine interne Konkurrenzbeziehung zum Vertrieb traten. So entstand die Frage, wer wem zugeordnet wird und wer wofür zuständig ist. Während sich solche Probleme auf intellektueller Ebene leicht lösen lassen, hat die Praxis noch kräftig daran zu knabbern, denn selten empfinden Vertriebsleute eine überdurchschnittliche Sympathie für Marketingleute und umgekehrt. Dass eine gute Zusammenarbeit für den Erfolg beim Kunden hilfreich ist, steht auf einem ganz anderen Blatt.

Wesentliche Neuerung war der umfassende Anspruch. Kundenorientierung sollte während Entwicklung, Produktion, Logistik und im Vertrieb die Maxime sein, nicht erst, wenn die Ware im Auslieferungslager angekommen ist. Weiterhin wurden umfangreiche Vermarktungsaktivitäten entwickelt, so wuchs die Bedeutung von Kommunikation, Vertragsbedingungen, Serviceleistungen oder Distributionspartnern.

In der Folge wurden immer wieder neue Schwerpunkte im Marketing gebildet, je nach wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen. Die Siebzigerjahre waren vor allem durch eine Orientierung am Konsumenten geprägt, der zunehmend wissenschaftlich durchleuchtet wurde. So wurden viele Erkenntnisse aus der Psychologie gewonnen, die zum Beispiel für die Werbegestaltung eingesetzt wurden. Weiteres Thema war die kritischer werdende Einstellung zum Marketing. Man versuchte sich gegen Vorwürfe der Manipulation und Weckung falscher Bedürfnisse zur Wehr zu setzen.

Das nächste Jahrzehnt hatte wieder andere Schwerpunkte im Marketing. Da die Verwissenschaftlichung in den Siebzigern nicht unbedingt weiter-

half, forschte man verstärkt empirisch nach Erfolgsfaktoren und fand vor allem das Verhalten gegenüber dem Wettbewerb. Unternehmen müssen sich, um erfolgreich zu sein, von Wettbewerbern unterscheiden. So wurden passioniert Wettbewerbsstrategien entwickelt, mit denen der USP geschaffen und vermittelt werden kann.

USP wurde zum Zauberwort, das bis heute seinen Charme nicht verloren hat. Dahinter verbirgt sich die **Unique Selling Proposition**, das einzigartige Verkaufsversprechen. Das ist sozusagen die konkrete Variante der Wettbewerbsstrategie. Seither fragt man sich stets, welchen USP das eigene Produkt hat. Ohne diesen lohnt sich erst gar nicht das Angebot, weil der Kunde nicht weiß, warum er es kaufen soll.

Im Vertrieb setzten sich in dieser Zeit zahlreiche Hilfsmittel durch. So führten Unternehmen zunehmend Computer ein und konnten ihre Mitarbeiter durch Schreiben von Berichten vom Verkaufen abhalten. Es wurden Entscheidungshilfen und Programme entwickelt, die genaue Touren- und Besuchsplanung zulassen.

Die Neunzigerjahre waren durch drei Themenbereiche geprägt: Umwelt, Kunden und Internet. Umweltfreundlichkeit wurde zu einem selbstverständlichen Verkaufsargument, partnerschaftliche Beziehungen zum Umfeld sollten das Unternehmen als soziales Wesen darstellen. Kunden wurden noch deutlicher in den Mittelpunkt gestellt, Angebote sollten so individuell wie möglich auf die Bedürfnisse zugeschnitten werden. Um Kunden langfristig zu binden, wurden umfangreiche Konzepte der Bearbeitung entwickelt. Der Vertrieb spielt dabei die zentrale Rolle. Wesentliches Schlagwort ist das **Customer Relationship Management (CRM)**, das sowohl die persönliche Beziehung zum Kunden als auch Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit umfasst.

Natürlich darf das Internet nicht vergessen werden, das vielfach nicht nur Kommunikations-, sondern im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts auch Distributionskanal geworden ist. Es eröffnet vor allem im Endverbraucherbereich zusätzliche Möglichkeiten der Kommunikation, im gewerb-

lichen Bereich verändern sich mitunter die Beschaffungsvorgänge entscheidend. So werden einfache Bestellungen häufig schon elektronisch abgewickelt, sodass sich der Vertrieb in erster Linie auf Vertragsverhandlungen konzentrieren kann. In vielen Branchen ist der Internetvertrieb schon das beherrschende Thema geworden, etwa für Reisen, Bücher, Musik. Büromaterial per Telefon zu bestellen, scheint heute schon anachronistisch.

Kontakte zu Kunden werden verstärkt auch über soziale Medien geknüpft. Interessenten stellen Fragen via Twitter und Facebook, kritisieren aber auch über diese Medien. Solche Informationen müssen heute in die Vertriebsaktivitäten integriert werden. CRM-Systeme erfassen heute automatisch, was und wie im Internet über die eigenen Produkte geschrieben wird bzw. was die eigenen Kunden posten. Vertriebsleute müssen daher auch die Manager vielfältiger Kommunikationskanäle sein.

Die Aufgaben und Instrumente von Vertrieb und Marketing unterscheiden sich erheblich zwischen den einzelnen Branchen. Während eine Branche direkt an den Endkunden absetzt, arbeitet eine andere mit Einzel- und Großhandel zusammen. In manchen Branchen sind die Lieferanten Entwicklungspartner für ihre Kunden, in anderen liefern sie Fertigware am Werkstor ab. Insofern unterscheiden sich die Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter grundlegend. Das hat auch Auswirkungen auf die Karriereplanung im Vertrieb. Ein Wechsel innerhalb der Branche ist leicht möglich, ein Branchenwechsel deutlich schwerer. Traditionen und die vorhandene Vernetzung stellen in Personalfragen oft ein besseres Argument dar als kreative Impulse.

Während der Vertrieb als operative Einheit mit seinen Zielen und Aufgaben leicht zu verstehen ist, sieht es beim Marketing als eher strategischem Konzept komplizierter aus. Hier besteht nämlich Interpretationsbedarf, um konkrete Handlungen daraus ableiten zu können. Einige Beispiele für **Definitionen des Marketings:**

„Marketing ist der Prozess der Planung und Ausführung der Konzeption, Preisbildung, Kommunikation und Distribution von

Ideen, Gütern und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Erfüllung individueller und unternehmerischer Ziele herbeizuführen.“ (American Marketing Association 1985)

„Marketing bedeutet Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“ (Meffert 2007)

„Verwirklichung einer optimalen Unternehmens-Umfeld-Koordination durch eine konsequente Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an dessen Erfordernissen.“ (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002)

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen.“ (Kotler/Bliemel 2006)

1.2 Direkter und indirekter Vertrieb

Eine ganz erhebliche strategische Unterscheidung betrifft die Frage, ob direkt oder indirekt vertrieben wird. Das wirkt sich auf viele weitere Gestaltungsfragen und Maßnahmen im Vertrieb aus. Die Definition von direkt und indirekt ist ein wenig theoretisch-hölzern, aber wenigstens eindeutig. **Indirekter Vertrieb** liegt immer dann vor, wenn ein rechtlich und wirtschaftlich Selbstständiger zwischen Hersteller und Endverbraucher geschaltet ist. Dies ist zum Beispiel beim Vertrieb über den Handel der Fall. Aus Marketingsicht ist dabei von Bedeutung, dass die Kontrolle über den Vertriebsweg bis zum Endverbraucher, der auch ein Unternehmen sein kann, verloren geht. Der Anbieter weiß oft gar nicht, wer der eigentliche Nutzer ist, ob er mit der Leistung zufrieden ist, und er hat keinen Einfluss auf den Verkaufspreis.

Die Kunden kaufen dementsprechend nicht für den eigenen Bedarf, dafür in größeren Mengen und oft professioneller. Der einzelne Abschluss wird dadurch bedeutender. Häufig wird in solchen Situationen auch ein Key Account Management eingesetzt, bei dem einem Kunden genau ein Vertriebsmitarbeiter zugeordnet ist.

Beim **direkten Vertrieb** tritt der Hersteller mit den Endkunden in Kontakt. Er kann dabei den Endverbraucherpreis selbst bestimmen, die Ware so präsentieren, wie er will. Einige Autohersteller vertreiben nicht nur über unabhängige Händler, sondern auch über eigene Niederlassungen, Bekleidungshersteller bieten bestimmte Waren auch über Factory Outlets an, zudem eröffnet das Internet weitere Möglichkeiten, den klassischen Handel zu umgehen. Manchmal spielt eine Rolle, eine hohe Handelsspanne selbst vereinnahmen zu können, manchmal geht es um die Gewinnung von Kundendaten bzw. Erkenntnisse, wie und warum die eigenen Produkte gekauft werden. Im industriellen Bereich ist Direktvertrieb vorherrschend, weil nur so eine umfangreiche Beratung gewährleistet werden kann.

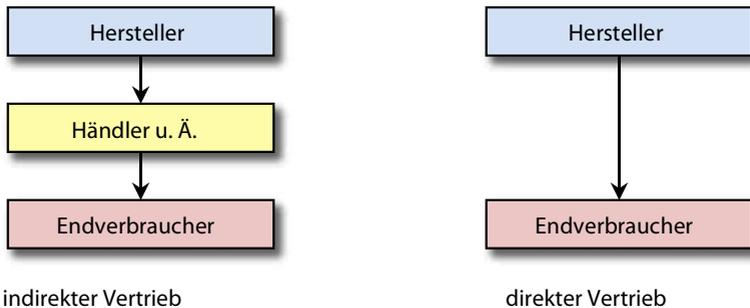


Abbildung 1.2.1: Indirekter und direkter Vertrieb

1.3 Der Vertrieb in der Unternehmensorganisation

Je nach Unternehmen kann der Vertrieb organisatorisch an unterschiedlichen Positionen angesiedelt sein. Dies hängt sowohl mit der Branche als auch den berühmten gewachsenen Strukturen und den Machtverhältnissen zusammen. Vor allem in klassischen Industrieunternehmen ist der Vertrieb oft ein eigenständiger Funktionsbereich. Er ist damit an allen Entscheidungen der Geschäftsführungsebene beteiligt und nimmt Einfluss bei strategischen Entscheidungen, auch soweit sie andere Funktionsbereiche betreffen.

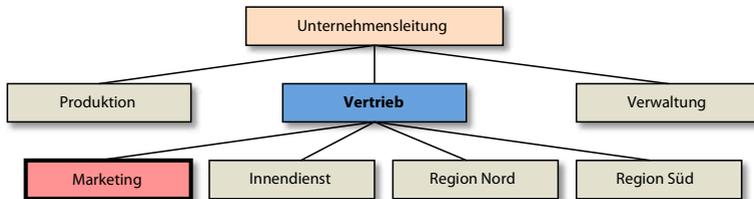


Abbildung 1.3.1: Vertrieb als eigenständiger Funktionsbereich

Das Marketing kann gleichgeordnet sein, wird aber oft auch als eine Abteilung innerhalb des Vertriebs gesehen (Abbildung 1.3.1). In solchen Fällen hat Marketing nicht wie oben beschreiben die Bedeutung einer Unternehmensphilosophie, sondern ist eher eine Serviceabteilung für den Vertrieb. In der Praxis sieht das dann oft so aus, dass es sich auf die Erstellung von Prospekten, die Organisation von Messen oder besondere Verkaufsaktionen kümmert. Der Einfluss auf die Neuproduktentwicklung, Logistik und Vertrieb ist dabei gering, es wird überwiegend nur dann eingesetzt, wenn es eine konkrete Aufgabenstellung gibt. Diese Organisationsform findet sich oft in Branchen mit starkem Direktvertriebsanteil.

Bei einer Reihe von Konsumgüterunternehmen sind die Verhältnisse umgekehrt. Das Marketing spielt für den Unternehmenserfolg meist eine deutlich größere Rolle und wird entsprechend weit oben in der Hierarchie verankert (Abbildung 1.3.2). Der Vertrieb untersteht oft der Marke-

tingeleitung. Zentrale produktbezogene Entscheidungen haben beim Vertrieb über den Einzelhandel an die Endverbraucher eine größere Bedeutung, als es beim Direktvertrieb der Fall ist. Insofern reflektiert diese Organisation die innerbetrieblichen Entscheidungssituationen.



Abbildung 1.3.2: Vertrieb als Teil des Marketings

Nun können Sie sich sicher vorstellen, dass es für alle Unternehmen, die sich nicht für die eine oder andere Variante entscheiden können, auch den Ansatz gibt, beide Funktionen mehr oder weniger einträchtig und gleichberechtigt nebeneinander anzusiedeln. Damit erübrigt sich die Frage, wer wem etwas zu sagen hat. Allerdings hat man dann die unvermeidlichen Konflikte auf der obersten Führungsebene angesiedelt (Abbildung 1.3.3).

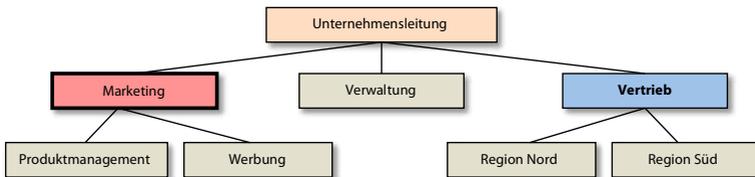


Abbildung 1.3.3: Marketing und Vertrieb gleichberechtigt nebeneinander

Das Verständnis der Rolle von Vertrieb und Marketing spiegelt sich in der Organisation. Wirft man also einen Blick auf die organisatorische An-

ordnung der beiden Funktionsbereiche, dann erfährt man viel über die Denkweise im Unternehmen.

1.4 Anforderungen an den Vertrieb im Wandel

Der kurze historische Überblick zeigt schon, dass Inhalte und Anforderungen einem kontinuierlichen Wandel unterliegen. Da der Vertrieb die Schnittstelle des Unternehmens zum Markt darstellt, ist auch die Abhängigkeit von der Entwicklung der Märkte bzw. der Umwelt allgemein sehr hoch. Ändern sich die Anforderungen an Produkte seitens der Konsumenten, werden bestimmte Kaufstätten plötzlich gegenüber anderen bevorzugt oder werden die Preise nicht mehr akzeptiert, merkt es der Vertrieb als Erster. Stellt er sich (häufig in Verbindung mit dem Marketing) darauf nicht ein, verliert er schnell seine Umsätze. Also ist ein hohes Maß an Sensibilität gefragt.

In der Praxis werden Vertriebsleute sowohl mit übergreifenden Trends, beispielsweise der zunehmenden Hinwendung zu ökologischen Lebensmitteln, als auch mit ganz pragmatischen Einflüssen wie einem Personalwechsel in der Einkaufsabteilung des Kunden konfrontiert. Die erforderliche Reaktion ist jeweils eine ganz andere, nicht zu reagieren ist meist die schlechteste Lösung.

Welche Entwicklungen waren in den letzten Jahren bedeutend für den Vertrieb?

Hier kann kein vollständiger Überblick über alle relevanten Entwicklungen gegeben werden. Es sollen aber einige wesentliche Trends erläutert werden, die sich deutlich auf die Arbeit im Vertrieb auswirken.

a) Elektronische Beschaffung

Vor allem der Absatz an große Unternehmen wird seit mehreren Jahren durch die Einführung elektronischer Beschaffungswege revolutioniert. Berühmte Beispiele finden sich in der Automobilbranche, in der Lieferanten über spezielle Portale angebunden sind bzw. über elektronische Marktplätze beschafft wird. Die Bedeutung des persönlichen Kontakts zwischen Einkaufs- und Vertriebsmitarbeitern geht dadurch zurück. Rein administrative Tätigkeiten wie die Nachbestellung sogenannter C-Teile (dazu gehören Büromaterialien, Werkstattbedarf oder Standardteile wie Schrauben) werden weitgehend in elektronische Bestellsysteme verlagert, die die Abwicklung standardisieren und automatisiert vornehmen. Parallel dazu wächst aber die Bedeutung strategischer Entscheidungen, etwa die Auswahl von Lieferanten und die Verhandlung von Vertragsbedingungen. Insofern musste sich der Vertrieb umstellen von der klassischen Laufarbeit hin zur betriebswirtschaftlichen Beratung und versierten Verhandlung über Logistik, Finanzierung, Recycling usw.

Das Ergebnis sind meist langfristig ausgerichtete Verträge mit eindeutigen Bedingungen, die auf höherer Ebene ausgehandelt werden. Der Vertrieb muss sich während der Vertragslaufzeit überwiegend um die Einhaltung von Terminen bzw. eines Mindestlagerbestands bemühen. In einigen Fällen übertragen Kunden (zum Beispiel Handelsunternehmen) ihren Lieferanten die Belieferung mit gelisteten Artikeln, indem sie ihnen Zugang zu den Lagerdaten geben. Die dabei gewonnene logistische Freiheit wird allerdings mit einer erheblichen Verpflichtung zur Zuverlässigkeit erkaufte.

b) Wachsende betriebswirtschaftliche Orientierung

Nicht selten hört man noch von „alten Haudegen“ des Vertriebs, wie große Abschlüsse bis tief in die Nacht mit den Kunden in der örtlichen Gastronomie gefeiert wurden oder wie dank guter persönlicher Beziehungen doch noch ein „ganz großer Deal eingetütet“ wurde, obwohl die Konkur-

renz unbedingt ins Geschäft kommen wollte. Diese Zeiten sind in den meisten Branchen vorbei. In vielen Unternehmen regiert inzwischen die Betriebswirtschaft bzw. das Controlling. Das führt dazu, dass Entscheidungen wie zum Beispiel auch größere Abschlüsse betriebswirtschaftlich gerechtfertigt werden müssen. Vertragsbedingungen werden ebenso transparent gehandhabt wie auch die Verhandlungen. Gerade in besonders gefährdeten Branchen wird auf transparente Vorgehensweise, auch im Hinblick auf mögliche „Mauscheleien“, Wert gelegt.

Kunden hinterfragen verstärkt den wirtschaftlichen Nutzen von Produkten und Leistungen und entscheiden sich auch gegen den Kauf, wenn sie dabei unsicher sind. Verkäufer müssen daher nicht nur Experten für ihre Produkte sein, das heißt sie verstehen und erklären, sondern auch wirtschaftlich argumentieren können.

Auf Verkäuferseite kommt die betriebswirtschaftliche Orientierung in einer wachsenden ertragsorientierten Durchleuchtung der Kundenbeziehungen zum Ausdruck. So wird verstärkt darauf geachtet, sich besonders um die profitablen Kunden zu kümmern und defizitäre Kunden nicht mehr oder nur noch eingeschränkt zu bearbeiten. Dabei entstehen oft Diskrepanzen zwischen Unternehmensleitung und Vertrieb. Letzterer war jahrzehntelang auf Umsatz ausgerichtet worden und betrachtet häufig jeden Kunden als Wert an sich, aus Unternehmenssicht bietet sich aber häufig eine Konzentration auf wirklich starke Kunden an.

c) Entstehen neuer Vertriebswege

Die Nachfrage verändert sich kontinuierlich, nicht nur was die Produkte oder Dienstleistungen angeht, sondern auch die Kauforte und -wege betreffend. Klassische Vertriebswege brechen schon mal ganz weg, andere erhalten „nur“ Konkurrenz durch neue. Davon kann die Vertriebsorganisation recht deutlich betroffen sein, weil es mitunter keine Einzelhändler mehr zu betreuen gibt oder vom indirekten auf direkten Vertrieb umgestellt wird. Typische Beispiele sind:

- der zunehmende Direktvertrieb von Pauschalreisen und Flugscheinen über das Internet anstelle des Reisebüros
- der Verkauf über firmeneigene Websites ergänzend oder als Ersatz für Einzel- oder Großhandel
- der Verkauf über Discounter oder andere Filialisten zusätzlich zum Facheinzelhandel
- die Vertragsanbahnung über elektronische Marktplätze statt der persönlichen Akquisition
- die Lieferung intellektueller/kreativer Produkte über das Internet anstatt auf einem festen Träger (Informationsdienste, Musik, Filme, Fotos, Bildungsleistungen usw.)
- die Umstellung eigener Verkaufsstellen auf unabhängige bzw. umgekehrt

Während solche strategischen Veränderungen in manchen Fällen durch den Markt bedingt sind, können in anderen auch unternehmensspezifische relevant sein. Im Vordergrund stehen meist Kostenüberlegungen, aber auch die Erreichbarkeit der Zielgruppe. Jüngere Personengruppen sind meist gut durch das Internet erreichbar und verlagern ihre Ausgaben kontinuierlich hin zu digitalisierbaren Produkten. Das Thema Handyklingeltöne mag verdeutlichen, wie die Nachfrage bestimmter Zielgruppen sehr deutlich in Bereiche verlagert wird, die für den klassischen Vertrieb irrelevant sind. Ebenso werden immer mehr Apps entwickelt, durch die mit wenigen Klicks ein Verkaufsabschluss per Telefon erzielt werden kann.

d) Internationalisierung

Internationalisierung und Globalisierung sind Dauerbrenner unter den Schlagworten, die sich in jeder Vorstandsrede oder Talkshow finden, um mehr oder weniger alles zu erklären. Der Vertrieb ist aber meist besonders konkret betroffen, sei es, dass die eigenen Leistungen auch im Ausland angeboten werden müssen, sei es, dass ausländische Wettbewerber auf den Markt treten.