

PETER WINKELMANN

# VERTRIEBS- KONZEPTION UND VERTRIEBS- STEUERUNG

Die Instrumente des integrierten  
Kundenmanagements – CRM

5. Auflage

VAHLEN



## Zum Inhalt:

Dieses Buch gilt als Standardwerk für Vertriebsmanagement und CRM. Es beschreibt umfassend die Methoden und Instrumente eines intelligenten Vertriebs: *Wie können Kunden optimal gewonnen, betreut und gebunden werden?*

Dabei spielen heute EDV-Systeme eine große Rolle. Praxisnah erfährt der Leser, wie sich Vertriebskonzeptionen mit Hilfe von Datenbanken und CRM-Software in die Praxis umsetzen lassen. Führende Anbieter von CRM- und Geomarketingsystemen bieten hierzu in dem Buch Praxisbeispiele.

Wichtig ist die Abgrenzung zum Marketing. Für das strategische Marketing ist die Vertriebspolitik das vielleicht wichtigste Instrument im Marketing-Mix. Denn der Verkauf sorgt für Absatz, Umsatz, Marktanteil und Kundenzufriedenheit. Im operativen Kundenalltag dagegen steht der Vertrieb auf Augenhöhe neben dem Marketing. Was die Vertriebsabteilung fachlich tun kann, um dem Kunden zu dienen, ist Gegenstand dieses Buches. Die Neuauflage behandelt dabei auch Social Media und Networking eingehend.

Durch diese Inhalte bietet das Buch Hochschulabsolventen eine optimale Vorbereitung auf den Berufseinstieg in Abteilungen mit Kundenkontakt. Praktiker erhalten eine Fülle von Empfehlungen, wie erfolgreiche Unternehmen ihren Vertrieb und CRM organisieren und steuern.

Das Buch ist der Vision der marktorientierten Unternehmensführung gewidmet. Der Kunde steht im Mittelpunkt aller betrieblichen Prozesse.

»Das Buch geht weit über den Begriff „Vertrieb“ hinaus. Das Besondere an diesem Werk ist die Verbindung von Kundenmanagement und Marketing, vertrieblichen Prozessen und IT. Winkelmann schafft es dabei, nicht in wissenschaftliches Fachsimpeln abzugleiten, sondern die Probleme anschaulich und vor allem praxisnah zu erläutern. Unerlässlich für alle, die sich mit Kunden und deren Betreuung befassen.« (*Acquisa*)

# Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung

Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM

von  
Prof. Dr. Peter Winkelmann

5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

## Vorwort zur 5. Auflage

Schön, dass es den Vertrieb angesichts so viel Web 2.0 und Social Media Marketing noch gibt. Es sind ja nicht wenige, die glauben, dass die Zukunft ganz im Internet-Einkauf liege. Und dass man den Mitgliedern seiner Facebook-Community mehr trauen dürfe als einem Vertriebler.

Ich glaube das nicht und freue mich, in diesen Zeiten der Veränderungen die 5. Auflage meines Vertriebsbuches vorlegen zu dürfen. Bedanken möchte ich wieder bei vielen Verbündeten, die mich an bestimmten Textpassagen oder über den gesamten Schreiblebenszyklus unterstützt haben: bei Herrn Patrick Engels, *Pöschl Tabak*, Herrn Thomas Friedenberger, *Staufenbiel Institut für Studien- und Berufsberatung*, Herrn Hans Jörg Gierth von *Kieback&Peter*, Herrn Arnim Hanisch, Herrn Bernd Herrmann, *Würth Gruppe*, Herrn Dr. Martin von Hören, *Vergütungsberatung Kienbaum Management Consultants*, Herrn Fred Kessler, *International Sales and Processes*, Herrn Dr. Peter Pirner, *TNS-Infratest*, Herrn Frank Naujoks, *IDC Central Europe*, Herrn Michael Roehr, *Vaillant Group* und Herrn Dieter J. Schlangmann, *CAS-Consulting Schlangmann*. Die CRM-Anbieter, die dieses Buch mit Case-Studies angereichert haben, sind auf einer Extra-Dankesseite aufgeführt.

Es ist jetzt auch an der Zeit, einmal den Kolleginnen unserer Bibliothek für die tolle Unterstützung bei der Literaturbeschaffung zu danken, allen voran unserer Direktorin Frau Theresia Maier-Gilch und Frau Irene Hutschenreuter. Vielen Dank auch wieder an Herrn Hermann Schenk und Frau Annett Deuringer vom *Verlag Vahlen* sowie an Herrn Steve Howe und den Kolleg/-innen von *Fotosatz Buck*. Sie begleiten mein Buchprojekt seit der ersten Auflage im Jahr 2000. Und im Vertrieb hat sich seither so viel getan.

Peter Winkelmann  
[www.vertriebssteuerung.de](http://www.vertriebssteuerung.de)  
[www.invis-vertrieboptimierung.de](http://www.invis-vertrieboptimierung.de)  
[www.crm-scan.de](http://www.crm-scan.de)

# Vorwort zur 1. Auflage

Die Markt- und Konsumforschung, die Lehre vom Markenartikel und die Theorie vom Marketing-Mix der Unternehmung haben als geschlossene Marketingwissenschaft die Betriebswirtschaftslehre bereichert. Speziell die Themengebiete Marketingstrategie und Marketingkonzeption brachten dem Marketing in Theorie und Praxis viel Anerkennung.

Der betrieblichen Grundfunktion des Verkaufens steht das Marketing jedoch reserviert gegenüber. Zu kurz kommen die Werkzeuge, Methoden und Systeme für die Führungskräfte, die den operativen Markterfolg für Produkte, Produktgruppen, Geschäftsfelder oder sogar Gesamtunternehmen zu verantworten haben. Diesen **marktorientierten Führungskräften** ist dieses Buch gewidmet; aber auch **Hochschulabsolventen**, die nach Abschluss ihres Studiums Markt- und Kundenerfolge mitgestalten wollen. Das Buch möchte dieser Leserschaft

1. die wichtigsten Problemstellungen einer Vertriebsleitung in einem Zusammenhang darstellen (**Praxis**),
2. die von der Marketingwissenschaft angebotenen Lösungsvorschläge aufzeigen (**Theorie**)
3. und diese theoretischen Lösungsansätze mit modernen Methoden der operativen Vertriebssteuerung (**Umsetzung, Anwendung**) verbinden.

Es ist an der Zeit, dem Vertrieb im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Gerade kleine und mittlere Unternehmen reduzieren Marketing gerne auf Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Marktforschung und geben dem Verkauf die Priorität. Nachweislich finden mehr Hochschulabsolventen ihre Anfangsstellung in kundenbetreuenden Abteilungen als in den Marketingstäben. Ein Generationswechsel in den deutschen Vertriebsorganisationen beschleunigt diese Entwicklung. Den Hochschulabgängern soll deshalb ein solider Überblick über die operativen Ansätze der Vertriebssteuerung vermittelt werden. Zu diesem Zweck gibt das Buch einen Einblick in die modernen Techniken der CRM/CAS-Systeme und des Internet-Vertriebs. Ganz herzlich möchte ich den 22 namhaften Software-Anbietern und Forschungsinstituten danken, die an dem Praxisteil mitgewirkt haben. Sie sind umseitig einzeln gewürdigt. Die ca. hundert Anbieter von Vertriebssteuerungssystemen, die in dieser Studie keine Berücksichtigung fanden, mögen dies nicht als Wertung verstehen.

Dieses Buch trägt die Fahne des Vertriebs. Es gilt jedoch das **Primat des Marketing**, d.h., die Vertriebskonzeption folgt einer übergeordneten Marktstrategie. Als eine Schrift aus der Praxis für die Hochschule und umgekehrt ist es Anliegen, **Marketingintelligenz** in den Vertrieb tragen. Das Selbstverständnis der von diesem Buch Angesprochenen könnte daher lauten: **Wir lassen uns vom Marketing beseelen.**

Ich möchte mich bei allen bedanken, die sich Zeit genommen und etwas Besonderes zu diesem Buch beigetragen haben; bei Frau Gall, Frau Offermann (*DaimlerChrysler*), Frau Prof. Sauerbrey (*FH Hannover*), Frau Schimmel-Schloo (*acquisa*), Frau Schünemann (*Büro Schünemann*) und Frau Strohhammer (*AZ Bertelsmann*), sowie den Herren Andreas (*AndreasPersonalConsult*), Breifeld, Kreisel und Zürn (*Würth*), Daniel (*Daniel, Schlüns & Partner*), Dietl (*Pöschl*), Malek (*2gether*), Neuhaus, Heimhardt und Roehr (*Vaillant*), Smidt und Wille (*CEO*), Dr. Scheepers (*Kienbaum*), Schwetz (*Schwetz Unternehmensberatung*) sowie Dr. Strauß (vormals *update.com*). Ein besonderes Dankeschön geht an Herrn Hermann Schenk, Lektor des Verlags Vahlen; für seine sachkundige Betreuung und dafür, dass er das Konzept dieser Arbeit von Anfang an so unterstützt hat.

Peter Winkelmann  
[www.vertriebssteuerung.de](http://www.vertriebssteuerung.de)

## Systemanbieter für CRM, Vertriebssteuerung, Business Intelligence und GIS

Beratungs- und Serviceunternehmen, für deren Mitarbeit an diesem Buch ich mich bedanke, sind im Vorwort erwähnt.



**ADITO Software GmbH**  
Kategorie: CRM  
Beispiele im Buch: ADITO online  
Dank an: *Andreas Schulz*  
Kontakt: [www.adito.de](http://www.adito.de)



**CAS Software AG**  
Kategorie: CRM  
Beispiele: CAS genesisWorld,  
CAS teamWorks  
Dank an: *Martina Wöhr,*  
*Kerstin Vielsäcker*  
Kontakt: [www.cas.de](http://www.cas.de)



**audius GmbH**  
Kategorie: CRM, Servicemanagement  
Beispiele im Buch: audius sales.net,  
aras, audius service.net  
Dank an: *Volker Schmidt*  
Kontakt: [www.audius.de](http://www.audius.de)



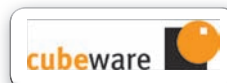
**CDC Software / libracon GmbH**  
Kategorie: CRM  
Beispiele im Buch: CDC CRM, Pivotal  
CRM  
Dank an: *Marc Ressel*  
Kontakt: [www.cdcsoftware.de](http://www.cdcsoftware.de),  
[www.libracon.net](http://www.libracon.net)



**B2 Software GmbH**  
Kategorie: CRM  
Beispiele im Buch: FACTS CRM  
Dank an: *Bernd Braukmann*  
Kontakt: [www.b2-software.com](http://www.b2-software.com)



**camos Software und Beratung GmbH**  
Kategorie: CRM  
Beispiele im Buch: camos Configurator,  
camos Quotation  
Dank an: *Michael Hüllenkremer,*  
*Andreas Sieg*  
Kontakt: [www.camos.de](http://www.camos.de)



**Cubeware GmbH**  
Kategorie: Business Intelligence  
Beispiele im Buch: Intelligent Fore-  
caster  
Kontakt: [www.cubeware.de](http://www.cubeware.de)

## Systemanbieter für CRM, Vertriebssteuerung, Business Intelligence und GIS



**CURSOR Software AG**  
Kategorie: CRM  
Beispiele im Buch: CURSOR-CRM, EVI  
Dank an: *Steffen Barthel*  
Kontakt: [www.cursor.de](http://www.cursor.de)



**merkarion GmbH**  
Kategorie: CRM  
Beispiele im Buch: ProfitSystem  
Dank an: *Peter Adler, Christian Bonkowski*  
Kontakt: [www.merkarion.de](http://www.merkarion.de)



**D&B Deutschland GmbH**  
Kategorie: Datenmanagement  
Beispiele im Buch:  
D&B D-U-N-S®Nummer  
Dank an: *Stefan-Dominik Ibel*  
Kontakt: [www.dnbgermany.de](http://www.dnbgermany.de)



**Microsoft Deutschland GmbH /  
Microsoft Business Solutions**  
Kategorie: CRM  
Beispiele im Buch: Microsoft Dynamics  
CRM  
Dank an: *Carolin Rohrbach  
(vormals Zausinger)*  
Kontakt: [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)



**FLS GmbH / CAS-Consulting  
Schlangemann**  
Kategorie: GIS + Tourenplanung,  
Servicemanagement  
Beispiele im Buch: VISITOUR Enter-  
prise, VISITOUR Service  
Dank an: *Dieter J. Schlangemann,  
Matthias Walz*  
Kontakt: [www.cas-consulting.de](http://www.cas-consulting.de),  
[www.fls-online.de](http://www.fls-online.de)



**MicroStrategy Deutschland GmbH**  
Kategorie: Business Intelligence  
Beispiel im Buch: BI Plattform  
MicroStrategy 8  
Dank an: *Christian Langmayr*  
Kontakt: [www.microstrategy.de](http://www.microstrategy.de)



**GfK GeoMarketing GmbH**  
Kategorie: GIS, Touren-, Routenplanung  
Beispiele im Buch: RegioGraph Analyse,  
RegioGraph Planung  
Dank an: *Christian Reppel, Cornelia  
Lichtner*  
Kontakt: [www.gfk-geomarketing.de](http://www.gfk-geomarketing.de)



**NUTBASER GmbH**  
Kategorie: Prozessoptimierung,  
Opportunity-Management  
Beispiele im Buch: Nutbaser-Methode  
Dank an: *Klaus Amann, Markus Brauchle*  
Kontakt: [www.nutbaser.de](http://www.nutbaser.de)



**Omikron Data Quality GmbH**  
Kategorie: Datenmanagement  
Beispiele im Buch: Datenqualität,  
Datenintegration  
Dank an: *Carsten Kraus, Albert Pusch*  
Kontakt: [www.omikron.net](http://www.omikron.net)



**PTV AG / ACT GmbH**  
Kategorie: GIS, Touren-, Routenplanung  
Beispiele im Buch: map&market,  
SmarTour, SalesRep25 h.net  
Dank an: *Thorsten Frerk, Andreas  
Mildenberger*  
Kontakt: [www.ptv.de](http://www.ptv.de) / [www.actgmbh.net](http://www.actgmbh.net)



**Oracle Deutschland GmbH**  
Kategorie: CRM / Sales Intelligence  
Beispiele im Buch: Siebel CRM, Sales  
Prospector  
Dank an: *Martin Mang*  
Kontakt: [www.oracle.com/siebel](http://www.oracle.com/siebel)



**Rödl IT-Consulting GmbH**  
Kategorie: CRM, Beschwerde-  
management  
Beispiele im Buch: Sorry!  
Dank an: *Annette Wust*  
Kontakt: [www.sorry.de/CRM](http://www.sorry.de/CRM)



**Orbis AG**  
Kategorie: Business Intelligence, CRM  
Add Ons  
Beispiele im Buch: iControl  
Dank an: *Markus Backes, Andreas  
Werner*  
Kontakt: [www.orbis.de](http://www.orbis.de)



**Sage Software GmbH**  
Kategorie: CRM, Business Intelligence  
Beispiele im Buch: sage CRM, ACT,  
SalesLogix  
Dank an: *Ralf Preusser, Christian  
Zöhlraut*  
Kontakt: [www.sage.de](http://www.sage.de)



**PiSA sales GmbH**  
Kategorie: CRM  
Beispiele im Buch: PiSA sales  
Dank an: *Dirk Kosellek*  
Kontakt: [www.pisasales.de](http://www.pisasales.de)



**salesforce.com AG**  
Kategorie: CRM, CRM on Demand  
Beispiele im Buch: salesforce.com,  
Chatter  
Dank an: *Mani Pirouz*  
Kontakt: [www.salesforce.com](http://www.salesforce.com)



## Systemanbieter für CRM, Vertriebssteuerung, Business Intelligence und GIS



**SAP Deutschland AG & Co. KG**

Kategorie: CRM, BW, Business Intelligence

Beispiele im Buch: SAP CRM u. a.

Dank an: *Jöran Schumann, Sonja Zimmer*

Kontakt: [www.sap.com/germany](http://www.sap.com/germany)



**Insignio CRM GmbH**

Kategorie: CRM

Beispiele im Buch: sugarCRM

Dank an: *Mirco Müller, Marcus Schäfer*

Kontakt: [www.insignio.de](http://www.insignio.de)



**SAS Institute GmbH**

Kategorie: Business Intelligence

Beispiele im Buch: SAS Balanced Scorecard

Dank an: *Wolfgang Schwab*

Kontakt: [www.sas.de](http://www.sas.de)



**TNS Infratest**

Kategorie: Kundenbindungsmanagement, CRM

Beispiele im Buch: TRI:M Kundenbindungsindex

Dank an: *Dr. Peter Pirner*

Kontakt: [www.tns-infratest.com](http://www.tns-infratest.com)



**SMARTCRM GmbH (vormals B&R)**

Kategorie: CRM

Beispiele im Buch: SMARTCRM

Dank an: *Ralf Rastert, Isabella Bauer*

Kontakt: [www.smartcrm.de](http://www.smartcrm.de)



**update software AG**

Kategorie: CRM

Beispiele im Buch: update.seven, update.revolution, COSMIC

Dank an: *Birgit Gruber, Gerlinde Götz*

Kontakt: [www.update.com](http://www.update.com)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VI
Systemanbieter für CRM, Vertriebssteuerung, Business Intelligence und GIS .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>1 Der Vertrieb im Rahmen von Unternehmensführung und Marketing .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Zur Einstimmung .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Der Ursprung: Die betriebliche Leistungsverwertung .....	1
1.1.2 Die Lage in der Theorie: Strategisches Marketing und „heimatloser“ Verkauf .....	2
1.1.3 Die Praxis: „Wir leben vom Verkauf“ .....	5
1.1.4 Weiterführende Begriffsklärungen .....	10
a.) Absatz .....	10
b.) Distribution .....	11
c.) Marketing .....	13
d.) Marketing und Marktorientierte Unternehmensführung .....	15
e.) Vertrieb .....	18
f.) Verkauf – persönlicher Verkauf .....	20
g.) Handel .....	23
1.2 Expansionspfad des Marketing .....	23
1.3 Über eine „Gegnerschaft“ von Marketing und Vertrieb .....	25
<b>2 Vertrieb im Marktspiel unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche .....</b>	<b>29</b>
2.1 Vertrieb von gewerblichen Gütern (an Firmen-/Geschäftskunden) .....	29
2.2 Vertrieb von Konsumgütern (an private Endkunden) .....	32
<b>3 Die Elemente der Vertriebspolitik .....</b>	<b>37</b>
3.1 Überblick .....	37
3.2 Vertriebssystem .....	39
3.2.1 Verkaufsformen/Kontaktformen .....	39
a.) Persönlicher Verkauf (Face to Face) .....	39
b.) Distanzpersönlicher Verkauf (mediengestützt) .....	41
c.) Unpersönlicher Verkauf (mediengeführt) .....	41
d.) Abgrenzungen auf Vertriebssystemebene: Direkter versus indirekter Vertrieb .....	42
3.2.2 Vertriebsorganisation .....	44
a.) Arbeitsstellen und Aufgaben im Vertrieb .....	44
b.) Vertriebsleiter – Verkaufsleiter .....	46
c.) Außendienstmitarbeiter (Frontend) .....	49
d.) Key Account Manager .....	55
e.) Kundendienstmitarbeiter – Anwendungstechniker .....	58
f.) Innendienstmitarbeiter – Customer Service (Backoffice) .....	60

## Inhaltsverzeichnis

g.) Weboffice als Variante .....	63
h.) Aufbauorganisation des Vertriebs .....	64
3.2.3 Vertriebspartner: Absatzmittler und Absatzhelfer .....	73
a) Handelsvertretungen .....	73
b) Freie Händler – Fachhandel – Fachhandwerk .....	75
c) Exklusivhändler / Vertragshändler und Sonderformen .....	77
d) Franchise-Systempartner .....	78
3.2.4 Bestimmung der Außendienststärke .....	80
a) Zielsetzungen .....	80
b) Potenzialverfahren .....	82
c) Besuchskontingentverfahren .....	83
d) Arbeitslastverfahren .....	86
e) Verkaufsaktive Zeit .....	86
<b>4 Problemfelder der Mitarbeiterführung im Vertrieb .....</b>	<b>89</b>
<b>4.1 Rekrutierung von Führungskräften für den Vertrieb .....</b>	<b>89</b>
4.1.1 Leitungsebenen im Vertrieb .....	89
4.1.2 Rekrutierungswege .....	91
4.1.3 Rechtsprobleme bei der Mitarbeitersuche im Vertrieb durch das neue Gleichbehandlungsgesetz (AGG) .....	92
4.1.4 Führungskräfte-Eigenschaften im Vertrieb .....	93
<b>4.2 Vertragsgestaltung für Vertriebsführungskräfte .....</b>	<b>94</b>
<b>4.3 Leistungsplanung und Vergütung .....</b>	<b>96</b>
4.3.1 Zielvereinbarungen für Vertriebsführungskräfte .....	96
4.3.2 Anreizsysteme für Vertriebsführungskräfte .....	99
4.3.3 Vergütung für Vertriebsführungskräfte .....	99
<b>4.4 Vertriebsrelevante Spannungsfelder und Schnittstellen .....</b>	<b>107</b>
4.4.1 Aufdecken von Schnittstellen und Ursachensuche .....	107
4.4.2 Brennpunkt Intraressort-Schnittstelle: Marketing versus Vertrieb .....	112
4.4.3 Bereichsübergreifende Lösungsansätze .....	113
4.4.4 Problemlösung mit Hilfe eines Bruchstellenmanagements .....	115
4.4.5 Problemlösung mit Hilfe von Team-Selling .....	116
<b>5 Die Marketinggrundlagen für den Vertrieb .....</b>	<b>121</b>
<b>5.1 Die Begriffe Markt- und Kundenorientierung .....</b>	<b>121</b>
<b>5.2 Die Wirkungskette des Markterfolgs .....</b>	<b>128</b>
<b>5.3 Die Bausteine der Wirkungskette des Markterfolgs .....</b>	<b>130</b>
5.3.1 Kundennähe als Grundbaustein .....	130
5.3.2 Kundenzufriedenheit als Markterfolgswirkungsfaktor .....	133
a.) Begriff und Elemente einer Kundenzufriedenheit .....	133
b.) Kundenzufriedenheit mit einer Kaufentscheidung (transaktionale Kundenzufriedenheit) .....	137
c.) Kundenzufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung (dynamische Kundenzufriedenheit) .....	140
d.) Konzepte zur Messung von Kundenzufriedenheiten .....	140
e.) Die „Optimierung“ der Kundenzufriedenheit (Return on Customer Satisfaction) .....	152

5.3.3	Kundenbegeisterung als Verstärkungsfaktor .....	154
5.3.4	Kundenbindung/Kundenloyalität als Erfolgsfaktoren .....	155
5.3.5	Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung .....	167
	a.) Schafft Nähe Zufriedenheit? .....	167
	b.) Schafft Zufriedenheit Loyalität und Bindung? .....	170
<b>5.4</b>	<b>Relationship-Marketing</b> .....	174
5.4.1	Grundlagen des Relationship-Marketing .....	174
5.4.2	Networking: Aufbau und Gestaltung von Beziehungen .....	177
5.4.3	Networking: Die Analyse von Beziehungsstilen .....	182
5.4.4	Networking mit Hilfe von CRM-Systemen .....	182
5.4.5	Networking mit Hilfe der Social Media .....	186
	a.) Social Media als Instrumente zur Kundenbindung .....	186
	b.) Social Media Networking für Verkäufer .....	188
	c.) Social Media als Instrument zur Zielgruppenbetreuung .....	189
	d.) Ausgewählte Social Media Tools .....	192
<b>5.5</b>	<b>Kundenintegration (Customer Integration Management)</b> .....	195
<b>6</b>	<b>Die Vertriebskonzeptionen</b> .....	199
<b>6.1</b>	<b>Der Evolutionspfad des Vertriebs</b> .....	199
<b>6.2</b>	<b>Der Ursprung: Der Abschlussjagd-Vertrieb (Rat Race Selling)</b> .....	200
<b>6.3</b>	<b>Der strategiegestützte Vertrieb – ausgewählte Konzeptionen</b> .....	201
6.3.1	Die Konzeption des Strukturvertriebs (Multi-Level-Marketing (MLM)) .....	201
6.3.2	Die Konzeption der Zeltorganisation im Vertrieb .....	202
6.3.3	Die Konzeption des Marketing Alignment Prozesses (MAP) .....	202
6.3.4	Die Konzeption des Sales-Excellence-Vertriebs .....	204
6.3.5	Die Konzeption des magischen Fünfecks der Vertrieboptimierung .....	205
6.3.6	Die Konzeption des Schlagzahl-Managements .....	206
6.3.7	Die Konzeptionen des Projekt- und Objektgeschäfts .....	208
6.3.8	Die Konzeption der wertorientierten Unternehmensführung (Customer Value and Equity Management (CVE)) .....	208
6.3.9	Die Konzeptionen der Sales Methodologies .....	214
<b>6.4</b>	<b>Der methodengestützte Vertrieb</b> .....	215
6.4.1	Kriterien des methodengestützten Vertriebs .....	215
6.4.2	Die zentralen Vertriebsinstrumente .....	216
6.4.3	Anforderungen und Grundelemente einer Vertriebskonzeption .....	218
6.4.4	Spezielle Instrumente im Projekt- und Objektgeschäft .....	220
6.4.5	Die Prozessorientierung .....	221
	a.) Der SalesCycle: Der Grundprozess zur Kundengewinnung .....	221
	b.) Verkaufsvorgänge im Verkaufstrichter (Sales Funnel) .....	229
	c.) Basis- und Ausbauprozesse .....	230
	d.) Wertegenerierende Prozesse .....	232
	e.) Ordnung der kundenrelevanten Prozesse in einer Prozess-Map .....	233
	f.) Gestaltung wettbewerbsüberlegener Prozesse: Customer Touchpoints – Moments of Truth – Line of Visibility .....	234
	g.) Workflow-Management im Vertrieb .....	236
	h.) Business Process Management (BPM) im Vertrieb .....	237

## Inhaltsverzeichnis

i.) Closed-Loop: Von der Marktinformation zur schnellen Aktion .....	239
j.) Vom Closed-Loop zur Realtime Enterprise (RTE) .....	241
6.4.6 Der „informierte Verkäufer“ – Der Kundenbetreuer im intelligenten Vertrieb	242
<b>6.5 Der systemgestützte Vertrieb (CRM und CAS) .....</b>	<b>242</b>
6.5.1 Leitidee: Das Ende des Prediger-Approaches .....	242
6.5.2 Kriterien für den systemgestützten Vertrieb .....	243
6.5.3 Qualitätssicherung im Vertrieb: Das Total Sales Quality Konzept .....	244
6.5.4 Die 11 Niveaus der Vertriebssteuerung .....	246
6.5.5. Das integrierte Kundenmanagement: Computer Aided Selling (CAS) und Customer Relationship Management (CRM) .....	249
a.) Begriffsklärungen und Zielsetzungen .....	249
b.) Von CAS zu CRM (eher Nuancen als große Schritte) .....	251
c.) Die 10 Erfolgsbausteine von CRM – Das CRM-Haus des CRM-Expertenrates .....	253
d.) Operatives, analytisches und kooperatives CRM .....	256
e.) Grundbausteine (Funktionalitäten) einer CRM/CAS-Vertriebssteuerung .	257
f.) Differenzierung in Privatkunden- und Firmenkunden-CRM .....	259
g.) Differenzierung in Mittelstands- und Großbetriebs-CRM .....	260
h.) Marktsituation und Anbieterüberblick für CRM/CAS-Systeme .....	263
i.) Hauptvorteile von CRM/CAS .....	269
j.) Nutzen-/Kostenanalysen und der ROI von CRM/CAS-Projekten .....	270
k.) Typische Fehler bei CRM-Einführungen .....	285
l.) Technische Voraussetzungen für die Einführung einer computergestützten Vertriebssteuerung .....	289
m.) Menschliche und organisatorische Voraussetzungen für die Einführung einer computergestützten Vertriebssteuerung .....	292
n.) Ein CRM-Scan zur Messung der Erfolgsvoraussetzungen für eine CRM-Einführung .....	295
o.) Auswahlhilfen für CRM/CAS-Software .....	299
p.) Schlussfrage: CRM oder ERP oder CRM plus ERP? .....	303
q.) CRM-Projektplanung .....	306
<b>7 Die Kundengewinnung und -sicherung .....</b>	<b>313</b>
<b>7.1 Die Kundenidentifizierung .....</b>	<b>313</b>
7.1.1 Die Kunden-Abgrenzungen: Wer ist eigentlich unser Kunde? .....	313
7.1.2 Bestimmung der strategischen Zielgruppen/Zielgrößen .....	318
7.1.3 Suche nach neuen Verkaufschancen – Lead-Management .....	321
7.1.4 Erfassung von Interessentendaten und ersten Kontaktdaten .....	324
7.1.5 Das Startportal des Mitarbeiters: Der Blick auf Aufgaben und Termine .....	325
7.1.6 Die integrierte Kundenakte: Der 360Grad-Blick auf den Kunden .....	326
7.1.7 Die integrierte Akte im Projektgeschäft: Der 360-Grad-Blick auf den Projektkunden .....	331
7.1.8 Die integrierte Akte im Objektgeschäft: Der 360-Grad-Blick auf das Objekt .	333
7.1.9 Office-Funktionalitäten: Die Grundanforderungen an ein Kontaktmanagement-System .....	336
7.1.10 Beleglose Verarbeitung: Dokumentenmanagement (DMS) .....	337
7.1.11 Integration der Kundenakte in MS-Outlook .....	338

<b>7.2 Die Kundenbewertung/Kundenqualifizierung: Wer sind unsere wichtigen, wer die unwichtigeren Kunden?</b> .....	338
7.2.1 Notwendigkeiten zur Kundenbewertung (Kundenqualifizierung) .....	338
7.2.2 Systematik der Kundenbewertungsmethoden .....	341
7.2.3 Statische Kundenqualifizierung .....	344
a.) Umsatzbezogene ABC-Analyse .....	344
b.) Kombinierte Umsatz- und Ergebnis-ABC-Analysen .....	346
c.) Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle) .....	350
d.) Messung von Kunden-Referenzwerten .....	355
e.) Einfache Kundenschlüssel für das Database-Marketing .....	355
f.) Komplexe Kundenschlüssel für die operative Zielgruppenbildung .....	356
g.) Strategische Kundenportfolios für die Unternehmensplanung .....	358
h.) Operative Kundenportfolios für die Vertriebssteuerung .....	361
7.2.4 Dynamische Kundenqualifizierung (zeitraumbezogene Wertrechnungen) ..	373
a.) Kundenlebenszyklus-Analyse (Customer Lifetime Value (CLV)) .....	373
b.) Investitionsrechnerische Kundenwerte .....	377
c.) Bewertung von Kunden-Entwicklungspotenzialen (Bewertung von CV-Potenzialen) .....	379
d.) Kundenstatus (Loyalitätsleiter) .....	382
7.2.5 Strategisch integrierte Kundenprioritäten .....	385
<b>7.3 Datenmanagement für die Vertriebssteuerung und für CRM</b> .....	388
7.3.1 Die Kundendatenbank als Grundlage für Database-Marketing und Besuchsmanagement .....	388
7.3.2 Die Pflege und Optimierung der Interessenten- und Kundendaten .....	395
7.3.3 Datenschutzbestimmungen für Vertrieb und CRM .....	404
a.) Kundenschutzregelungen für die Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten .....	404
b.) Kundenschutzregelungen für die Kontaktansprache .....	405
c.) Kundenschutzregelungen für den Kauf im Internet .....	406
7.3.4 Der Einbezug von Spezialdatenbanken in die Vertriebssteuerung .....	407
7.3.5 Die Integration der Kundendaten in einem Data-Warehouse .....	408
7.3.6 Die unternehmensweite Integration der Vertriebsprozesse .....	412
a.) Anforderungen an eine kundenorientierte Integration .....	412
b.) Die zwei Geheimnisse von CRM: Die „Verheiratung“ von CRM und ERP und die Ausdehnung des Verkaufsprozesses .....	415
<b>7.4 Akquisitionsstrategie I: Der persönliche Verkauf/Besuchsverkauf</b> .....	417
7.4.1 Rahmenbedingungen und Ziele für Besuchsstrategien .....	417
7.4.2 Gebietsentscheidungen für den Besuchsverkauf .....	420
a.) Aufgaben der Geomarketing-Systeme (GIS) .....	420
b.) Regionalvertriebs-Analyse .....	421
c.) Mikrogeographische Analyse .....	425
d.) Gebietsoptimierung mit Hilfe von Geomarketing-Systemen .....	426
e.) Nicht-integrierte (strategische) Besuchstourenplanung .....	429
f.) CRM-integrierte (operative) Besuchstourenplanung .....	436
7.4.3 Besuchshäufigkeiten und Besuchsdauern .....	438
7.4.4 Besuchsplanung und Besuchsvorbereitung .....	442
7.4.5 Besuchsdurchführung: Die Bausteine des Verkaufsgesprächs .....	448

## Inhaltsverzeichnis

a.) Terminvereinbarung – Anmeldung .....	448
b.) Begrüßung, Abklärung der Verhandlungsposition und Gesprächsbeginn	452
c.) Einschätzung des Kundentyps .....	455
d.) Verhaltenseinflüsse in Verkaufsverhandlungen .....	462
e.) Kontrolle der Verhandlungsphasen .....	466
f.) Verkaufsverhandlungen im Sinne des Customer Value- and Equity-Managements .....	470
g.) Rhetorische Elemente: Fragetypen, Fragetechnik, Einwandbehandlung und Abschlusstechnik (Closing) .....	474
h.) Goodbye .....	480
7.4.7 Kontaktberichte/Besuchsberichte .....	481
a.) Das Besuchsberichtswesen in der Praxis: Akzeptanz und Widerstände ...	481
b.) Anforderungen an Kontakt-/Besuchsberichte .....	482
c.) Konsequenzen aus den Ergebnissen einer Studie zu computergestützten Besuchsberichten .....	484
d.) Aufbau von computergestützten Kontaktberichten .....	484
7.4.8 Anfrage- und Angebotsmanagement .....	489
a.) Ziele des Angebotsmanagements .....	489
b.) Produktkonfiguratoren als Instrumente zur Kundenbindung .....	491
c.) Angebotsqualifizierung (Offer-Screening) .....	494
d.) Angebotsoptimierung – Das System der 6 Angebots-Checks .....	496
e.) Vergleichende Ansätze zur Bewertung von Angebotschancen .....	498
f.) Verfolgen der Top-Angebote .....	503
g.) Ableitung (Verifizierung) der Kundenpotenziale .....	506
h.) Auftragsabwicklung im Backoffice (Order Processing) .....	507
7.4.9 Nachbetreuung/Follow-up .....	512
7.4.10 Folgebedarfs-Management .....	513
<b>7.5 Akquisitionstrategie II: Der nicht-persönliche Verkauf .....</b>	<b>516</b>
7.5.1 Telefonverkauf .....	516
a.) Externe Call-Center (Solution-Center) zur Vertriebsunterstützung .....	516
b.) CRM-gestützte Inhouse-Lösungen .....	519
c.) Vom Call-Center zum Social-Media-Center .....	522
7.5.2 Der digitale Verkauf: Von eCommerce zu virtuellen Marktplätzen .....	524
a.) Die Internet-Revolution im Vertrieb .....	524
b.) eCommerce als Verkaufskanal .....	528
c.) Social Commerce (Social Media) als Verkaufskanal .....	531
d.) Virtuelle Marktplätze als Verkaufskanal .....	533
e.) Mobile Commerce als Verkaufskanal (mobile CRM) .....	537
<b>7.6 Akquisitionstrategie III: Die Integration von Kundendienst und Servicebereichen in die Vertriebssteuerung .....</b>	<b>548</b>
7.6.1 Ziele und Aufgaben der Kundendienstintegration .....	548
7.6.2 Integration in die CRM/CAS-Vertriebssteuerung .....	551
<b>8 Spezielle Kundenbetreuungskonzeptionen .....</b>	<b>559</b>
<b>8.1 Neukundengewinnung .....</b>	<b>559</b>
<b>8.2 Referenzkunden-Management .....</b>	<b>565</b>
<b>8.3 Opportunity-Management (OM) .....</b>	<b>567</b>

8.4	<b>Cross-Selling-Management</b> .....	579
8.5	<b>Stammkunden-Management</b> .....	584
8.5.1	Retention-Marketing .....	584
8.5.2	Kundenbindungsprogramme .....	587
8.6	<b>Key Account Management</b> .....	594
8.7	<b>Kleinkunden-Management</b> .....	604
8.8	<b>Promotions- und Kampagnenmanagement</b> .....	606
8.8.1	Marketingaktionen zur Imagebildung und Verkaufunterstützung .....	606
8.8.2	Grundstruktur des Kampagnenmanagements .....	607
8.8.3	Trade Promotion-Management .....	608
8.8.4	Kampagnen- und Promotionsteuerung mit Hilfe von CRM-Systemen .....	610
8.9	<b>Anregungs- und Beschwerdemanagement</b> .....	613
8.9.1	Strategie und Taktik des Beschwerdemanagements .....	613
8.9.2	Beschwerdemanagement im Rahmen von CRM-Systemen .....	622
8.9.3	Vom Beschwerdemanagement zum Anregungsmanagement (Kunden-Vorschlagswesen) .....	627
8.10	<b>Kundenrückgewinnungs-Management (Churn-Management)</b> .....	628
9	<b>Multikanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing)</b> .....	633
9.1	<b>Grundlagen für das Vertriebskanal-Management</b> .....	633
9.1.1	Traditionelle und neue Betrachtungen des Vertriebskanals .....	633
9.1.2	Typische Vertriebswege-Konstruktionen .....	636
9.2	<b>Der Aufbau von Multikanalsystemen</b> .....	639
9.2.1	Festlegung von Kanalstruktur und Kanalzielen .....	639
9.2.2	Integration der Kanalstufen und Kanalprozesse .....	640
9.2.3	Vertriebspartnersuche und -qualifizierung .....	643
9.2.4	Zuteilung von Dienstleistungen und Services gemäß Partner-Wertigkeiten ..	646
9.2.5	Führung der Kanalpartner durch Partner Relationship Management (PRM) ..	647
9.2.6	Bewertung der Profitabilität von Vertriebskanälen .....	649
9.3	<b>Multikanalvertriebssysteme in der Praxis</b> .....	650
9.4	<b>Integration des Multikanalvertriebs in die Vertriebssteuerung</b> .....	653
10	<b>Vertriebsplanung und -controlling: Die Werkzeuge des rechnenden Vertriebs</b> .....	657
10.1	<b>Sales Intelligence (SI) als Teil von Business Intelligence (BI)</b> .....	657
10.1.1	Ziele und Aufgaben von BI und SI .....	657
10.1.2	Anwendungsschwerpunkte von BI und SI .....	659
10.1.3	Online Analytical Processing (OLAP) als ein wesentlicher BI-Baustein .....	662
10.2	<b>Der konventionelle Unterbau: Vertriebsplanung und -controlling</b> .....	664
10.2.1	Die Vorverlagerung der analytischen Kompetenz in den Vertrieb .....	664
10.2.2	Die Vorgaben der strategischen Unternehmensplanung .....	666
10.2.3	Die Unterstützung durch das Vertriebscontrolling .....	668
10.2.4	Funktionen und Berichtsebenen der operativen Vertriebsplanung .....	669
10.3	<b>Analyse von Marktpotenzialen und Planung von Marktanteilen</b> .....	673
10.3.1	Ziele einer potenzialgesteuerten Vertriebsplanung .....	673



## Inhaltsverzeichnis

10.3.2 Planungsgrößen .....	674
10.3.3 Planungsansätze im Konsumgüter- und Investitionsgütergeschäft .....	676
<b>10.4 Angebots- und Auftragscontrolling .....</b>	<b>678</b>
10.4.1 Von der Anfrage zum Auftrag – Analyse von Strukturen und Trends im Angebotswesen .....	678
10.4.2 Controlling der Verkaufschancen (des Angebotspools) .....	679
10.4.3 Analyse und Steuerung des Verkaufstrichters (des Verkaufssiebs) .....	681
10.4.4 Controlling der gewonnenen und verlorenen Aufträge – Lost Order Analysis	684
<b>10.5 Umsatzanalyse und Umsatzplanung .....</b>	<b>685</b>
10.5.1 Analyse der Auftragseingänge und Umsatzverläufe .....	685
10.5.2 Kurzfristige Umsatzprognose .....	690
10.5.3 Integration in die Vertriebssteuerung .....	692
10.5.4 Spezialauswertungen auf Kunden-, Produkt- und Regionalebene .....	693
a.) Kunden- und Kundengruppenanalysen .....	693
b.) Produkt-/Produktgruppenanalysen .....	696
c.) Vertriebskanal-/Absatzwegeanalysen .....	697
<b>10.6 Verkaufsgebietscontrolling und Außendienststeuerung .....</b>	<b>701</b>
<b>10.7 Kosten- und Ergebnisanalysen .....</b>	<b>707</b>
10.7.1 Artikelerfolgsrechnung .....	707
10.7.2 Operative Kampfpreissetzung .....	710
10.7.3 Kombinierte Produktgruppen- und Marktsegmentanalyse .....	711
10.7.4 Kundenergebnisrechnung .....	712
10.7.5 Vertriebskostenkontrolle und Vertriebsergebnisrechnung .....	716
<b>10.8 Wettbewerbsanalyse im Rahmen der Vertriebssteuerung .....</b>	<b>719</b>
10.8.1 Der strategische Ausgangsrahmen .....	719
10.8.2 Intensität der Wettbewerbsauseinandersetzung .....	720
10.8.3 Wettbewerber-Database als Grundlage .....	721
10.8.4 Integration in die Vertriebssteuerung .....	723
<b>10.9 Konzepte zum Gesamt-Controlling des Vertriebs .....</b>	<b>726</b>
10.9.1 Analyse der Vertriebsleistung mit Executive Cockpits/Dashboards .....	726
10.9.2 Frühwarnung und Benchmarking im Vertrieb .....	733
a.) Zielsetzungen .....	733
b.) Auswahl von geeigneten Kennzahlen für Benchmarks und Frühwarnungen .....	734
c.) Integration in die Vertriebssteuerung .....	736
10.9.3 Die Balanced Scorecard für den Vertrieb .....	739
<b>11 Schlussgedanken .....</b>	<b>743</b>
11.1 Schlussgedanken 2000: Der fünfte Planet .....	743
11.2 Schlussgedanken 2002: Sind wir weitergekommen? .....	744
11.3 Schlussgedanken 2005: Der Vertrieb bleibt im Rampenlicht .....	745
11.4 Schlussgedanken 2008: Mehr Kundenorientierung = mehr Unternehmenserfolg .	745
11.5 Schlussgedanken 2012: Das beste Social Media ist der Verkauf .....	746
Literaturverzeichnis .....	749
Stichwortverzeichnis .....	773

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ASW	Fachzeitschrift Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
BCG	Boston Consulting Group
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CAS	Computer Aided Selling
CEM	Customer Experience Management
CRM	Customer Relationship Management
CW	Fachzeitschrift Computerwoche
DM	Deutsche Mark oder Direktmarketing
ECR	Electronic Customer Response
ERP	Enterprise Ressource(s) Planning (betriebswirtschaftliche Standardsoftware)
EUR	Währungseinheit Euro
F&E	Forschung und Entwicklung
HM	Zeitschrift Harvard Manager
i.d.R.	in der Regel
IO	Fachzeitschrift IO Management
i.e.S./i.w.S.	im engeren / weiteren Sinne
JoM	Fachzeitschrift Journal of Marketing
KAM	Key Account Management (Schlüsselkunden-Management)
Mio.	Millionen
MM	Zeitschrift Manager Magazin
M&M	Zeitschrift Markt und Mittelstand
o.a.	oben angegeben
o.ä.	oder ähnliches
OP	Operative Planung
SP	Strategische Planung
o.V.	ohne Verfasser
PAF	Preis-Absatz-Funktion
PM	Produktmanagement
POS	Point of Sale (Ort des Verkaufsgeschehens)
s.	siehe
SM	Social Media
s.o.	siehe oben
SCM	Supply Chain Management
Sp.	Spalte
SP	Strategische Planung
TDM	in tausend DM
TEUR	in tausend Euro
US-\$	US-Dollar
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VKF	Verkaufsförderung

## Abkürzungsverzeichnis

www	World wide web
ZFB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
z.B.	zum Beispiel

# 1

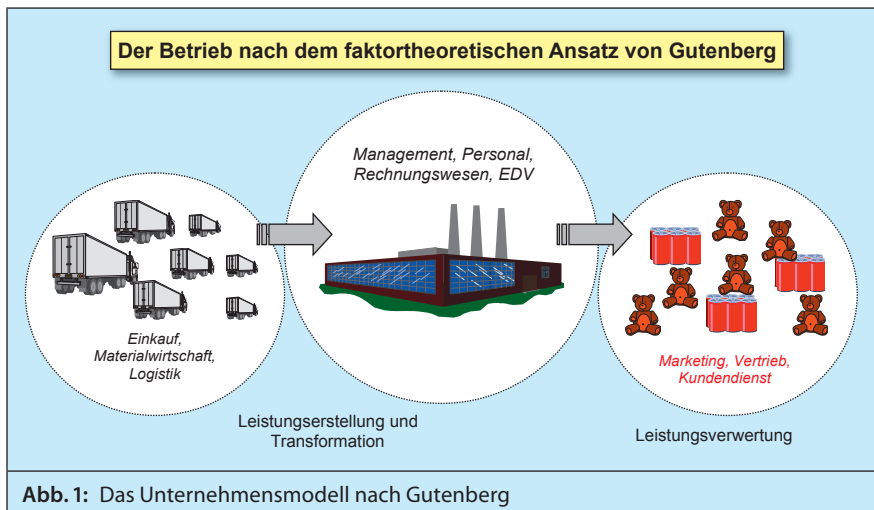
## Der Vertrieb im Rahmen von Unternehmensführung und Marketing

### 1.1 Zur Einstimmung

#### 1.1.1 Der Ursprung: Die betriebliche Leistungsverwertung

„Das Bild, das sich uns bietet, ist bunt: Der Vertrieb ist die ungezügelte Grenze der Geschäftswelt: unvorhersehbar, leidenschaftlich, theatralisch, voller exzentrischer Charaktere und gefährlich für Neulinge.“  
(Siebel/Malone 1998, S. 10–11)

Ohne die Tätigkeit des Verkaufens stehen die Räder unserer Wirtschaft still. Die Herausforderung für die Führungskräfte und Mitarbeiter der Unternehmen liegt darin, diese Antriebsräder für die Verkaufstätigkeiten betriebswirtschaftlich zu organisieren und zu lenken. So ist dieses Buch einem lebendigen und intelligenten Vertriebsmanagement in der Praxis gewidmet. Dazu werden im 1. Kapitel zunächst die fachlich-wissenschaftlichen Grundlagen des „Erkenntnisobjekts Vertrieb“ aufgezeigt. Der Ursprung des Verkaufens als Tätigkeit und des Vertriebs als organisatorische Instanz des Verkaufens liegt im Wirtschaften. *Wirtschaft ist der fortdauernde Prozess einer organisierten Bedürfniserfüllung.* Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich als Realwissenschaft mit der **Beschreibung** (Deskription), **Erklärung** (Explication) und **Gestaltung** (Praxeologie) wirtschaftlicher Prozesse der Realität (Empirie). Ihr Erkenntnisobjekt ist der Betrieb. Das idealtypische Modell eines Betriebes lässt sich durch die Prozessfolge von **Leistungserstellung** und **Leistungsverwertung** gut beschreiben – mit der kaufmännischen Verwaltung als verbindendem Glied dazwischen (vgl. Gutenberg 1984,



S. 1). In der Sprache *Gutenbergs* behandelt dieses Buch dann die **Strukturen und Prozesse der betrieblichen Leistungsverwertung**. In keinem Fall verstehen wir den Vertrieb „technokratisch“ als „letzte Phase innerhalb des Leistungserstellungsprozesses“ (Götte 2007, S. 2). Nach dem geltenden Beziehungsansatz verwenden wir den in der Praxis gängigen Begriff **Vertrieb**. Wenige knappe Arbeitsdefinitionen für den Vertrieb sollen das Einlesen in dieses Buch erleichtern. Sie werden später erweitert und vertiefend erläutert.

- ➔ Das **Vertriebsmanagement** ist verantwortlich für Zielsetzungen, Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Leistungsverwertung (Absatz).
- ➔ Die **Vertriebspolitik** umfasst alle Aufgaben und Methoden, Strukturen und Abläufe (Prozesse), Instrumente und Systeme zur betrieblichen Leistungsverwertung.
- ➔ Kennzeichnend für eine Vertriebsfunktion ist eine Kunden(betreuungs)verantwortung.
- ➔ Kennzeichnend für eine Vertriebsführungsverantwortung ist eine **Umsatzverantwortung**.

Witt bezeichnet den Vertrieb als „*Speerspitze des Marketing*“ (Witt 1996, S. 1). Kotler u.a. meinen: „*Verkaufen ist eigentlich nur die Spitze eines Eisbergs, der sich Marketing nennt.*“ (Kotler/Armstrong/Sounders/Wong 2011, S. 38). Nach diesem strategischen Verständnis treibt das Marketing den Vertrieb an. Die Praxis dagegen denkt operativ. Der Vertrieb steht im Vordergrund, da er für die primäre Wertschöpfung der Unternehmung zuständig ist. Nach diesem Verständnis sind *die Marketingkollegen die Pioniere des Vertriebs*.

Marketing oder Vertrieb: Wer treibt nun wen an? Das Bild ist unklar. Viele Studierende wie Praktiker wissen zu wenig über den Vertrieb. Das Tätigkeitsfeld Vertrieb/Verkauf mit ca. 5 Mio. Arbeitnehmern in Deutschland hat in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bislang keinen besonderen Stellenwert erhalten. Wenn man sich dem Vertriebsphänomen nähern will, dann sind wegen

- (1) **fachlicher Richtungsdivergenzen** an den Hochschulen,
- (2) **Begriffsabweichungen** zwischen sog. Theorie und sog. Praxis,
- (3) **interkulturell bedingten Begriffsunterschieden** (unterschiedliche Auslegung des Marketingbegriffs in USA und Deutschland) und
- (4) unterschiedlicher Auffassungen in der **Großkonzern- und Mittelstandspraxis**

einige grundlegende Betrachtungen ratsam. Deshalb sollen zunächst die Grundansichten und Stellenwerte des Vertriebs in der Theorie (Hochschulausbildung) und der Praxis (Wirtschaftsrealität) beleuchtet werden.

### 1.1.2 Die Lage in der Theorie: Strategisches Marketing und „heimatloser“ Verkauf

*„Dass sich das Studienfach Marketing an den Hochschulen so großer Beliebtheit erfreut und unter den speziellen Betriebswirtschaftslehren besonders häufig gewählt wird, hängt sicherlich auch mit der inhaltlichen Interpretation zusammen. Sie lässt das Stoffgebiet grundlegend, vielseitig und strategisch bedeutsam erscheinen. Die Hochschulabsolventen mit dem Schwerpunkt Marketing müssen sich aber darauf einstellen, dass diese Auffassung keineswegs überall in der Praxis vorherrscht.“* (Köhler/Habann/Hahne, ASW 1/1999, S. 48)

Vier Thesen stellen wir an den Anfang einiger kritischer Betrachtungen:

- (1) Im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre hat das Marketing als treibende Kraft für eine marktorientierte Unternehmensführung unbestritten breite Anerkennung gefunden. Marketing gilt aber nicht als klassische betriebswirtschaftliche Disziplin.
- (2) Im Rahmen der Marketinglehre fristet der Vertrieb ein stiefmütterliches Dasein.

- (3) In der Praxis hat es das Marketing schwer, Unternehmensstrategien zu beeinflussen. Der zweite Blick offenbart: Die Marketingabteilung hat es schwer, nicht die Marketingidee.
- (4) In der Praxis liegt die „Macht“ in den Unternehmen eindeutig in den operativen Geschäftsbereichen und dort vor allem beim Vertrieb.

Zwar zählt die Marketingwissenschaft heute unbestritten zu den anerkannten Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre. Doch in der Betriebswirtschaftslehre dominieren Finanz- und Rechnungswesen und Controlling. Deshalb werden die MarketingabsolventInnen der Hochschulen noch vielerorts als *Exoten und Egg-heads* angesehen, die sich in Public Relations und Werbung tummeln, bei Strategie und Planung mitsprechen dürfen und nur beim Marken- und Produktmanagement und bei Marktforschung und Werbung das Sagen haben (vgl. hierzu die Ausführungen von *Weser-Krell* in ASW 4/1998, S. 123).

Vielleicht liegt der Vorwurf einer Praxisferne an das Marketing auch darin begründet, dass die seit den 60er Jahren von den Hochschulen verkündete Marketinglehre am Vertrieb und damit an der Arbeit der operativen Geschäftsbereiche weitgehend vorbei gegangen ist. Mehr Vertriebsausrichtung im Marketing könnte die innerbetriebliche Machtposition des Marketing stärken; und nicht umgekehrt (vgl. *Winkelmann*, salesbusiness 1/2 2008). Doch die deutschen Hochschulen übersehen den Vertrieb: „Marketingthemen sind für viele Kollegen schlicht erotischer, dankbarer, lebensnäher. Der Vertrieb ist in der Wissenschaft kaum ein Thema und wird dauerhaft vernachlässigt.“ (*Krafft*, zit. in ASW, Sonderausgabe Vertrieb 2005, S. 22) Das belegt auch die Schrift *100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland* mit dem Beitrag über die *Marketinggeschichte* (vgl. *Sabel* 1999, S. 169–180). Kein Wort über Vertrieb/Verkauf. Noch nicht einmal ein Hinweis im Stichwortverzeichnis. Auch das *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* widmet dem Vertrieb keine Rubrik (stattdessen: Distribution; vgl. *Wittmann* u.a. 1993). Im *Handwörterbuch des Marketing* werden zwar vertriebliche Einzelthemen behandelt, aber auch hier liegt der Schwerpunkt auf der warenverteilungslastigen Distributionspolitik (vgl. *Ahlert* 1995, Sp. 783–806). Einen Spagat macht das *Marketing Lexikon* des *Gabler* Verlags. Der Vertrieb kommt immerhin auf 5 1/2 Seiten zu Geltung. Doch gleichzeitig werden die von „logistischen Warenverteilungsprozessen separierbaren Akquisitionsprozesse“ einem Tätigkeitskomplex **Distribution** (warum heißt dieser nicht Vertrieb?) zugeordnet (vgl. *Bruhn/Homburg* 2004, S. 864–869 bzw. S. 185).

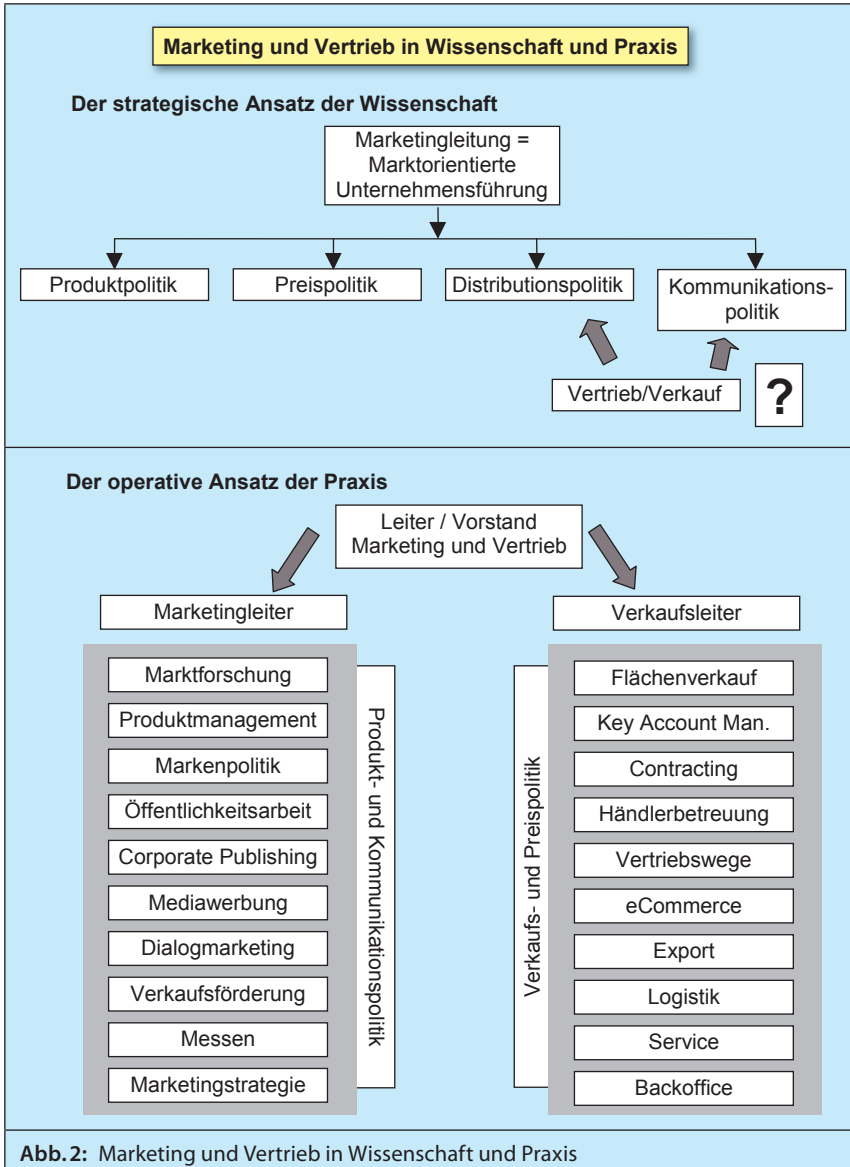
In Marketinglehrbüchern wird dem Vertrieb also nur in homöopathischer Dosierung Raum zur Verfügung gestellt (vgl. die Literaturlauswertung bei *Pepels* 2002, S. 4). Bekenntnisse zum Vertrieb sind an Universitäten (etwas besser ist die Lage an den Fachhochschulen) Ausnahmen. Zumeist artikuliert die Hochschullehre eine Distributionspolitik im Rahmen des Marketing-Mix; und diese mit untergeordneter Priorität und ohne Wertschätzung für den Verkauf und den diese auszeichnenden zwischenmenschlichen Beziehungen. Für das deutsche Marketing kann man deshalb plakativ sagen: **Marke schlägt Kunde**. In der Praxis stößt das auf Unverständnis. Das Credo der Führungskräfte in der Wirtschaft lautet nämlich: „Wir leben vom Verkauf“.

Auf einen einfachen Nenner gebracht stehen sich in Theorie und Praxis zwei Auslegungen für den Marketingbegriff gegenüber:

- (1) Das **strategische Marketing** entspricht dem amerikanisch geprägten Verständnis von einer **marktorientierten Unternehmensführung**. Marketing ist Denkhaltung und Philosophie (vgl. als Vorreiter *Meffert/Burmann/Kirchgeorg* 2008, S. 13, ferner *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 14; *Müller-Hagedorn* 2005, S. 11; *Becker* 2009, S. 1–5). Im Mittelpunkt steht der Marketing-Mix. Nach *Ahlert* sind dann „Verkauf und Vertrieb integrale Bestandteile einer ganzheitlichen, integrierten Marketingkonzeption“ (*Ahlert* 2005, S. 213).
- (2) Das **operative Marketing** entspricht dem Abteilungsdenken der Praxis. **Marketing und Vertrieb werden als zwei Organisationen mit ihren typischen Funktionen begriffen** (*Marketing ist das, was die Marketingabteilung tut, Vertrieb entsprechend, was die Verkaufsabteilung tut*).

Kennzeichnend für die Praxis ist auf operativer Ebene eine **Aufgabentrennung** von **Marketingabteilung** und **Vertriebs-/Verkaufsabteilung**.

Der strategische und der operative Blick auf das Marketing sollten strikt auseinander gehalten werden. Im Sinne von *Fredmund Malik* entspricht das der Trennung von **General Management** und dem **Management von Sachaufgaben**. Sonst kommt es zu Missverständnissen, wie die unselige Diskussion in der Zeitschrift *Absatzwirtschaft* 2011 zeigt (vgl. z.B. *Hermes*, ASW 1–2/2011, S. 18–23; Pfeiffer, ASW 5/2011, S. 28–30). Wenn sich z.B. Marketingleiter und Vertriebsleiter begrüßen und der



Marketingleiter zitiert Kotler mit den Worten „Marketing bedeutet ... viel mehr als Werben und Verkaufen“ (Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, S. 38), dann mag der Vertriebsleiter antworten: „Für Ihre Abteilung kann ich das vielleicht noch nachvollziehen, aber in meinen Bereich steht das Verkaufen über allem.“ Die Vertriebsorganisation trägt jedenfalls nachweislich mehr für die betriebliche Wertschöpfung bei als die Marketingabteilung.

Im **amerikanischen Denkansatz** dominiert jedoch das **Primat eines strategischen Marketing**. Im Sinne der von Meffert propagierten **marktorientierten Unternehmensführung** haben sich alle Unternehmensbereiche

- (1) der **Maxime** (Leitidee, Denkstil, Philosophie) **der Markt- und Kundenorientierung**,
- (2) der **Wichtigkeit eines Marketinginstrumentariums** (Marketing-Mix), welches Märkte schaffen, beeinflussen und dauerhaft sichern kann,
- (3) und der **Erfordernis zur Anwendung systematischer Marketingmethoden** (z.B. für die Marktforschung, für das Produktmanagement oder für die Markenführung)

zu unterwerfen (vgl. Meffert 2000, S. 4). Traditionsträchtige Marktbearbeitungsinstrumente werden zu einem Marketing-Mix gebündelt.

Die Abb.2 folgt diesbezüglich auf der strategischen Ebene dem **Konzept der 4 P** von McCarthy mit *Product* (Produktpolitik), *Price* (Preispolitik), *Place* (in den meisten Lehrbüchern als Distributionspolitik definiert) und *Promotion* (Kommunikationspolitik) (vgl. McCarthy 1960; heute noch immer aktuell: Perreault/Cannon/McCarthy 2011, S. 36). Der Vertrieb/Verkauf wird in der Marketingliteratur – wenn überhaupt – „irgendwo“ zwischen Distributions- und Kommunikationspolitik angesiedelt (vgl. die Übersicht über die unterschiedlichen Lehrmeinungen bei Winkelmann 2010, S. 283). Viel zu oft werden sogar Bücher über Marketing-Management gänzlich ohne Würdigung der Verkaufstätigkeit in Gliederung und Stichwortverzeichnis geschrieben! Die Vertriebsthematik wird auf Absatzmittler- und Absatzwegefragen beschränkt (vgl. z.B. bei Meffert 1997, S. 176 oder sogar 2008, S.562). Der klassische Marketing-Mix gibt dem Kunden nicht automatisch ein Zuhause.

Vereinzelt blitzen Zweifel auf, ob das tradierte Schema der 4 P nicht vielleicht „neu zu überdenken und anders zu gestalten“ ist (Fließ/Jacob 1996, S. 33). Auf den deutschen Chefetagen hat das Marketing nämlich keine dominierende Stellung inne (s. Abschnitt 1.1.4.d). Die primäre Wertschöpfung erfolgt durch den Vertrieb. Die operative Sichtweise **der Unternehmenspraxis** trennt daher die in der Abb. 2 dargestellten **Fachaufgaben des Marketing** (Stabsfunktionen) einerseits von den **operativen Linienfunktionen des Vertriebs** andererseits. Eine Marketing- und eine Verkaufsabteilung stehen sich mit ganz spezifischen Aufgabenbereichen auf Augenhöhe gegenüber.

Die unterschiedlichen Auffassungen von Lehre und Praxis führen immer wieder zu den beiden **Brennpunkt-Fragen von Marketing und Vertrieb**:

- (1) Auf Strategieebene: Wer spricht bei der Unternehmensplanung das gewichtigere Wort, die Marketingabteilung oder die vertrieblischen Geschäftsbereiche?
- (2) Auf operativer Ebene: Wer dient eigentlich wem, der Vertrieb dem Marketing oder umgekehrt? Oder ist diese Frage vielleicht irrelevant?

### 1.1.3 Die Praxis: „Wir leben vom Verkauf“

„Dieser Bereich (Vertrieb/Verkauf – Anm. des Verfassers) wird noch an den Universitäten sträflich verdrängt. Offenbar bestehen Berührungsängste von Professoren, die sich später auf die Studenten übertragen. Eine Karriere zum Top-Management verläuft aber selten über die Aufgaben des Marketing-Service in Unternehmungen und viel häufiger über den aktiven Verkauf oder Vertrieb.“ (Belz, 1996, S. 8)



### Die Nachfrage nach Führungskräften in Vertrieb und Marketing

#### Die Top-5-Führungspositionen im Vertrieb im 11-Jahres-Zeitraum

		Am Ende der folgenden Jahre erreichte die Führungsposition im Ranking Platz:											PUNKTE
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
1.	Vertriebs-/Verkaufsleiter	2	2	3	1	2	1	4	2	5	1	1	42
2.	Produktmanager	3	1	2	3	3	4		4	1	3	2	34
3.	Key Account Manager	1	3	1	2		2	3	3	4	5	2	34
4.	Vertriebsingenieur	4	4	4	4		5	5	1	3		4	22
5.	Verkaufsmanager			5		5	3	2	5	2			14
6.	Verkaufsprofi		5		5	1		1					12
7.	Gebiets-/Exportleiter	5				4					2	3	10
8.	GF Vertrieb/Marketing										4	5	3

© Prof. Dr. P. Winkelmann – Auswertungen von FAZ und SZ; veröffentlicht in der Zeitschrift SalesBusiness 2000 bis 2010

#### TÄTIGKEITSPROFIL GESCHÄFTSFÜHRER MARKETING UND VERTRIEB

Umsatz-, Marktanteils- und Profitverantwortung  
Mitwirkung bei strategischen Unternehmensentscheidungen  
Permanente Optimierung der Markt- und Geschäftsstrategie  
Umsetzung der Vertriebsziele  
Konsequente Nutzung vorhandener Marktpotenziale  
Internationale Erschließung weiterer Geschäftsmöglichkeiten  
Akquisition von Key Accounts  
Führung von Außendienst und Innendienst im In- und Ausland  
Steuerung von Produktmanagement, Werbung und PR  
Entwicklung zukunftsorientierter Marketingkonzepte  
permanente Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation  
Forcierung einer modernen Produktionsstrategie  
Forecasting und Budgeting

#### TÄTIGKEITSPROFIL VERKAUFSLEITER

Akquisition von Neukunden, Betreuung Schlüsselkunden  
Erreichen der Verkaufsziele  
Absatz- und Budgetplanung  
Führung und Koordination der Außendienstmitarbeiter  
Erstellung von Vertriebspotenzialanalysen  
Optimierung einer zeitgemäßen Mitarbeiterförderung  
Sicherstellung einer kunden- und serviceorientierten Arbeitsweise  
Mitarberschulungen und Kundenveranstaltungen  
Gestaltung der Vertriebssteuerung  
Führung des Innendienstes / des Customer Service  
Rückmeldung von Kunden- und Wettbewerbsinformationen an das Marketing  
Zusammenarbeit mit dem Marketing (auch Social Media)

#### TÄTIGKEITSPROFIL MARKETINGLEITER

Realisierung von Vermarktungsstrategien und -konzepten  
Überwachung von Medieneinsatz und Marketingbudgets  
Markt- und Wettbewerbsanalysen und Benchmarking  
Entwicklung von Sortiments-, Angebots- und Preiskonzepten  
Konsequente Nutzung vorhandener Marktpotenziale  
Internationale Erschließung weiterer Geschäftsmöglichkeiten  
Sammeln von Marktinformationen  
Werbekosten-Controlling  
Werbeplanung und kreative Durchführung der Werbung  
Steuerung von Marktforschungsinstituten und Agenturen  
Steuerung von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Mitarbeit bei der Markenentwicklung  
Bearbeitung wettbewerbsrechtlicher Probleme  
Laufende Optimierung von Corporate Design und CI  
Projektleitung in den Bereichen Call-Center, Internet-Auftritt  
enge Zusammenarbeit mit GF zur Realisierung der Marketingstrategie  
Konzeption und Betreuung der Herstellung von Verkaufs- und Marketing-Materialien  
Pflege des Internet-Auftritts

#### TÄTIGKEITSPROFIL INNENDIENSTLEITER

Führung der Innendienstmitarbeiter  
Unterstützung des Außendienstes  
Umsetzung von Vertriebs- und Marketingmaßnahmen  
Mitgestaltung des Verkaufsberichtswesens  
Gestaltung unterschiedlicher Werbemittel  
Zuarbeitung an Verkaufsleitung / Marketingleitung

#### TÄTIGKEITSPROFIL KEY ACCOUNT MANAGER

Akquisition und Betreuung von Großkunden mit Umsatzverantwortung  
Wahrnehmung des Relationship Managements  
Entwicklung und Umsetzung kundenspezifischer Vertriebsstrategien / Problemlösungen  
Mitwirkung beim Aufbau neuer Vertriebswege  
Erarbeitung von Markt- und Bedarfsanalysen  
Mitwirkung bei Produkt- und Sortimentspolitik  
enge Zusammenarbeit mit Produktmanagement  
technischer und kaufmännischer Ansprechpartner auf allen Hierarchieebenen  
Überregionale Koordination von Projekten in Abstimmung mit Vertriebsleitung

#### TÄTIGKEITSPROFIL VERTRIEBSINGENIEURE

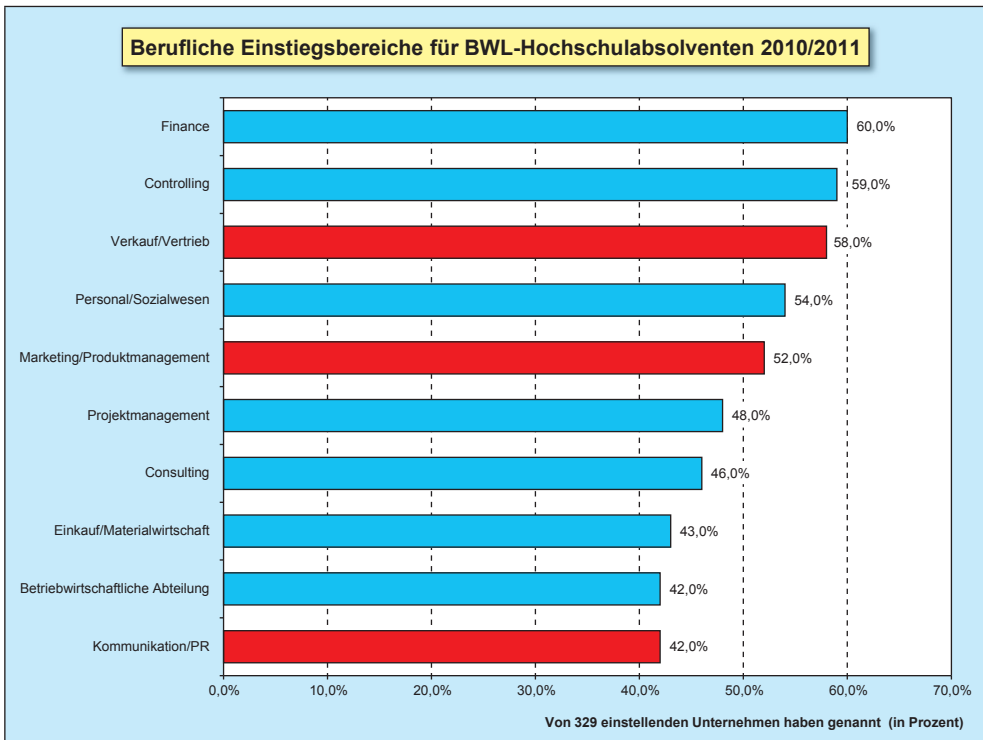
Technische und kaufmännische Beratung der Kunden  
Erarbeiten kundenspezifischer Problemlösungen  
Einführung neuer Produkte  
Kommunikation mit Produktdesign-Centern  
Erstellung von Markt- und Bedarfsanalysen  
Information und Schulung von Außendienstmitarbeitern

**Abb. 3:** Die Nachfrage nach Führungskräften in Vertrieb und Marketing – Studie für salesbusiness im Zeitraum 1999 bis 2009. (Auswertungen FAZ und Süddeutsche Zeitung)

Im Zeitraum 1999 bis 2009 haben wir für die Fachzeitschrift salesbusiness die überregionalen Stellenanzeigen für Führungskräfte aus Vertrieb und Marketing in der *Süddeutschen Zeitung* und in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* ausgewertet. Abb. 3 fasst die Ergebnisse dieser Langzeitstudie zusammen. Im oberen Teil eine „Hitparade“ der Führungspositionen. Es folgen die typischen Tätigkeitsprofile der Arbeitsstellen im Vertrieb.

Wir haben über den gesamten Zeitraum Punkte für die am häufigsten ausgeschriebenen Stellenfunktionen vergeben. Für Platz 1 gibt es fünf Punkte, für Platz 5 entsprechend einen Punkt. Zum Sieger der Sieger küren wir nach 10 Auswertungsjahren mit 42 Punkten die Position des Vertriebschefs. Gute Vorgesetzte von Außen- und Innendienstmannschaften sind in guten wie in schlechten Zeiten gesucht. Gerade in den schlechten, wenn die Verkaufskanonen unter den Abteilungsleitern am Ende ihres Lateins sind. Gute Nerven und strategische Weichenstellungen werden verlangt, wenn sich Umsatz- und Aktionspläne in Schall und Rauch auflösen. Wenn Verkaufsorganisationen ausgedünnt und Provisionssysteme auf den Prüfstand geraten. Dann werden Chefs gesucht, die neben dem Verkaufen und Repräsentieren konzeptionell denken und gut rechnen können.

Über 10 Jahre gilt: **Vertrieb schlägt Marketing**. Die Arbeitsstellen in der Stabsabteilung Marketing werden wesentlich knapper gehalten als im operativen Vertrieb. Die bedeutendste Stellenposition im Marketing ist das Produktmanagement. Bei gleicher Punktzahl 34 vergeben wir den 2. Platz an die Produktmanager – punktgleich mit den vertriebllich ausgerichteten Key Account Managern. Die



**Abb. 4:** Berufliche Einstiegsbereiche für BWL-Hochschulabsolventen 2010/2011  
 (Quelle: Staufenbiel Institut, Studie JobTrends Deutschland 2011, S. 34)

Schlüsselkundenbetreuer, die die Interessen von Kunde, Verkauf und Technik unter einen Hut bringen sollen, profitieren in allen Jahren davon, dass sie in den technischen Industrien eine starke Macht sind. Platz 4 der Langzeitbewertung erreichen die Vertriebsingenieure. Auch deren Stellennachfrage in den technischen Branchen verläuft über die Zeit ziemlich gleichmäßig. Schlussendlich zählen zu diesem erlesenen Top-5-Kreis noch die sog. Verkaufsmanager. Die Fast-Abteilungsleiter erreichen Platz 5. Insgesamt gilt also, was in allen Jahren des vergangenen Jahrzehnts galt: 4 von 5 Top-Positionen für den Vertrieb – im krassen Gegensatz zu den Ausbildungsschwerpunkten deutscher Hochschulen.

Die ausgewerteten Stellenanzeigen suchen Führungskräfte, also „gestandene Praktiker“. Wie aber ist es speziell um die Einstiegschancen für Hochschulabgänger bestellt? Die *JobTrend-Studien* des *Staufenbiel Instituts* beweisen die große Bedeutung des Berufsfeldes Vertrieb/Verkauf (Abb. 4). Seit vielen Jahren belegt der Vertrieb Platz 2 oder 3 der Stellennachfrage, so *Thomas Friedenberger* vom *Staufenbiel Institut*. In der Befragung von 329 Unternehmen Ende 2010 kristallisierten sich als die drei dominierenden Karrierestartbereiche für HochschulabsolventInnen wieder einmal heraus: 1. Finanzen/Controlling, 2. **Vertrieb/Marketing** und 3. Personalwesen.

Man beachte, dass der Vertrieb im Widerspruch zu diesem Befund in der universitären Hochschulbildung so gut wie keine Rolle spielt. Viele Berufsanfänger können sich während ihres BWL-Studiums nicht vorstellen, nach dem Examen den Berufseinstieg in kundennahen Abteilungen zu finden. Ein Teil von ihnen studiert im Hauptfach Marketing, befasst sich jedoch nie mit dem bedeutenden Berufsfeld Vertrieb (vgl. *Wagner 1998*, S. 80–87). Dabei ist es heute Fakt, dass jeder vierte Vorstandschef der 30 DAX-Unternehmen seinen Karriereweg über Vertrieb und Marketing gegangen ist (vgl. Hinweis in ASW 11/2009, S. 6).

Bewertung CRM-Einführung					
CRM Best Practice <b>AWARD</b> Bestes Kundenmanagement 2008	Mitarbeiter in kundennahen Abteilungen				Gesamt- unternehmen
	Mitarbeiter Vertrieb	Mitarbeiter Marketing	Mitarbeiter Kundenservice	Marketing + Vertrieb + Service	
EnBW Vertriebs- und Servicegesellschaft mbH	2.140	30	800	2.970	21.000
Energie Steiermark AG	60	10	290	360	1.885
HIGHVOLT Prüftechnik Dresden GmbH	14	1	10	25	129
HYSALMA Hygiene Sales + Marketing GmbH	4	6	1	11	26
Kieback&Peter GmbH & Co. KG	135	2	230	367	800
KUHNKE Automation GmbH Co. KG	20	3	5	28	112
Merten GmbH & Co. KG	110	20	6	136	650
OKI Systems (Deutschland) GmbH	55	18	17	90	125
Pilkington Automotive Deutschland GmbH	6	2	20	28	80
PROBAT Werke von Gimborn Maschinenfabrik GmbH	31	4	33	68	650
Sano Moderne Tierernährung GmbH	60	3	2	65	95
SOPERA GmbH	9	2	6	17	40
Uzin Utz Aktiengesellschaft	150	20	25	195	800
	<b>2.794</b>	<b>121</b>	<b>1.445</b>	<b>4.360</b>	<b>26.392</b>
	<b>10,6%</b>	<b>0,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>16,5%</b>	<b>100,0%</b>

(nur Award-Einreichungen mit sinnvollen Mitarbeitermeldungen)

**Abb. 5:** Anzahl von Mitarbeitern in kundennahen Abteilungen  
(Stichprobe aus Einreichungen zum CRM Best Practice Award 2009)  
© Prof. Dr. Peter Winkelmann

Zählt man in der Praxis ganz einfach die Anzahl der Mitarbeiter, dann wird ein eklatantes Missverhältnis zwischen Marketingabteilung und vertrieblichen Bereichen deutlich. Abb. 5 wertet die Mitarbeiterzahlen von Kandidaten für den *CRM Award 2009* aus. 10,6 Prozent der Gesamtbelegschaft arbeitet im Vertrieb. Nur 0,5 Prozent im Marketing. Allerdings liegt die Zahl der Marketingmitarbeiter in der Abb. 5 zu niedrig, weil die eigentlich hinzuzurechnenden Marketingspezialisten bei Dienstleistern (PR, Kommunikation und Werbung, Messe-, Eventagentur u.a.) nicht einbezogen sind. Gleichzeitig fällt auf, dass man den Serviceabteilungen viel zu wenig Aufmerksamkeit schenkt. Auch hierüber muss gesprochen werden.

Dieser Sachlage wird die Hochschulausbildung in Deutschland nicht gerecht (vgl. Interviews mit P. Winkelmann in der FAZ vom 27./28. Februar 2010 und FAZ vom 22./23. Januar 2011, Sonderbeilagen Beruf und Chance). Wir sehen vor allem sechs Gründe, warum der Vertrieb/Verkauf keinen gefestigten Platz in der betriebswirtschaftlichen Lehre gefunden hat:

- (1) Viele Grundlagen der Marketingtheorie wurden in den Zeiten der Verkäufermärkte geschaffen, als die Güternachfrage das Angebot überstieg und die Marktbedingungen kaum Anlass für eine „Verkaufskunst“ boten (vgl. zu den Marketingphasen Kotler/Keller/Bliemel 2010, S. 18–25). Das führt zu geradezu grotesken Aussagen: „Das eigentliche Ziel des Marketing ist es, das Verkaufen überflüssig zu machen.“ (angeblich ein Zitat von Drucker: Kotler/Armstrong/Sounders/Wong 2011, S. 39). Das zeigt: Für die Theorie war (und ist) der Vertrieb/Verkauf schlichtweg uninteressant.
- (2) Das Marketing hat über Jahrzehnte vornehmlich die Konsumgütermärkte im Auge gehabt und die Verkaufsvorgänge hierbei auf den **Pull-Ansatz** (aus dem Handel an Endverbraucher herausverkaufen) reduziert. Nicht auf Verkaufsherausforderungen lag das Augenmerk der Forschung, sondern auf der Handelsdistribution und den Geschehnissen am Point of Sale (POS). Erst in den vergangenen zwanzig Jahren hat die Marketingwissenschaft der ersten Verkaufsstufe mehr Aufmerksamkeit gewidmet: dem **Key Account Verkauf** der Markenhersteller in den Handel hinein (**Push-Ansatz**). Ein wenig Belebung kam in die Literatur, als dieser Ansatz dann auf die technischen Märkte übertragen wurde (z.B. durch Goehrmann 1984, Miller/Heiman 1992, Bald 1995, Senn 1997, Bonart 1999, Kleinaltenkamp/Plinke 2000, Godefroid/Pförsch 2008, Backhaus/Voeth 2010).
- (3) Marketingprofessoren verfügen nur in Ausnahmefällen über Verkaufserfahrungen.
- (4) Die Lehre an den Universitäten wird stark von Assistenten getragen, die nie in der Praxis waren.
- (5) Wirtschaftsmagazine, die den HochschulabsolventInnen den Vertrieb schmackhaft machen wollen, belobigen immer wieder einseitig Verkäuferkarrieren. Sie zeigen nicht die Anforderungen und Chancen auf, die mit Führungspositionen im Vertrieb verbunden sind. **Wir sollten jedoch an den Hochschulen keine Verkäufer ausbilden, sondern Manager, die eines Tages Verkäufer führen.** Wer Controlling studiert, verfolgt ja auch nicht das Berufsziel Buchhalter.
- (6) Und letztlich: In der Theorie und auch vielerorts in der Praxis ist der Vertrieb noch immer mit einem „Klinkenputzer-Image“ belastet. Wer aber meint, „igitt – verkaufen will ich nicht“, der übersieht ein Berufsfeld mit enormen Karrierechancen (vgl. Winkelmann, Staufenbiel-Karrieremagazin, Sommersemester 2007, S. 16).

Es ist also wichtig, dass HochschulabsolventInnen die Aufstiegsmöglichkeiten im Vertrieb erkennen: „Plötzlich nimmt der vielgeschmähte Vertriebsjob mit dem Druckerimage die Züge des Traumjobs aller ehrgeizigen Jungmanager an“ (Gronwald/Rust/Schmalholz, MM 8/1999, S. 150). Ganz ausdrücklich sollen hier auch die Chancen von Frauen im Vertrieb betont werden. Ein Statement der *Kienbaum Vergütungsberatung* mag zusammenfassend den HochschulabsolventInnen eine berufliche Orientierung bieten.

### Karriere im Vertrieb

„Nur in wenigen Tätigkeiten können schon in jungen Jahren Gehälter erzielt werden, die sonst Führungskräften mit zum Teil erheblicher Personalverantwortung vorbehalten sind. Gleichzeitig führt in vielen Unternehmen der Weg in höhere Etagen nur oder idealerweise über den Vertrieb: Wer sich „im Markt“ bewährt hat, den nötigen Biss aufweist, die Fähigkeit hat, das Ohr so nah am Kunden und dessen Bedürfnissen zu haben, dass er damit Geschäftserfolge erzielt, und dabei sowohl die Rentabilität als auch die Nachhaltigkeit der Marktbearbeitung im Blick hat, ist ein Kandidat für höhere Weihen.“

Heute sind die Marktbeziehungen ein entscheidendes und ständig zu pflegende Anlagegut. Die Kunden erwarten – zumindest bei den meisten in Deutschland produzierten Gütern und Dienstleistungen – keine Musterkoffer, Prospekte und Preislisten, sondern zunehmend individuelle Lösungen für ihre spezifischen Probleme. Auch scheinbar einfache Produkte sind in komplexe Zusammenhänge und Wertschöpfungsketten einzuordnen. Vom „Account Manager“ werden neben exzellenten Kenntnissen der eigenen Produkte die Fähigkeit erwartet, diese für den Kunden nutzenorientiert darzustellen, die Fachexpertise auf beiden Seiten zusammenzubringen und das vielschichtige Geflecht von technischen und ökonomischen Belangen ergebnisorientiert zu gestalten. So verwundert es nicht, dass der Akademikeranteil bei den Vertriebsleuten mittlerweile bei fast fünfzig Prozent liegt, bei den Führungskräften sogar teilweise darüber. In technologieintensiven Industrieunternehmen sind es vor allem Naturwissenschaftler und Ingenieure, im Dienstleistungsbereich Ökonomen, die Karriere machen. Ein entsprechender Abschluss ermöglicht den Zugang zu höher dotierten Vertriebsfunktionen.“

**Abb. 6:** Statement von Dr. Martin von Hören, Vergütungsberatung Kienbaum Management Consultants GmbH (Kontakt: [martin.vonhoeren@kienbaum.de](mailto:martin.vonhoeren@kienbaum.de))

## 1.1.4 Weiterführende Begriffsklärungen

### a.) Absatz

In diesem Abschnitt werden die Begriffe **Absatz, Distribution, Marketing, marktorientierte Unternehmensführung, Vertrieb, Verkauf, Handel** geklärt. Sie voneinander abzugrenzen, erscheint wichtig. Denn sie stehen alle in einem engen Zusammenhang, werden aber weder in der Theorie noch in der Praxis einheitlich verwendet (vgl. die Begriffsauslegungen bei *Oehme* 1998, S. 132). Zuweilen werden Begriffe auch kombiniert. *Dannenberg* brachte den Begriff des **Vertriebsmarketing** ein (vgl. *Dannenberg* 2001). Ein Seminar des *Harvard Business Manager* kündigt neue Wege im **Absatzmarketing** an; und eine Stellenanzeige (*Referent für Marketing und Werbung gesucht*) veranlasste *Weeser-Krell* zu dem Stoßseufzer, dass „in Terminologie und wissenschaftlicher Systematik weniger Bewanderte ... Kraut und Rüben durcheinander werfen.“ (*Weeser-Krell* in einem Leserbrief an die Absatzwirtschaft, 4/1998, S. 123).

Die deutsche Betriebswirtschaftslehre ist in ihren Anfängen etwa ab 1925 bis in die 50er Jahre gut mit dem Begriff **Absatz** zurecht gekommen (vgl. *Gutenberg* 1984, S. 123 ff.). Ende der 30er Jahre proklamierte die Literatur gar das **Primat vom Absatz** (vgl. auch die Quellen bei *Bubic* 1996, S. 108). Die Aspekte der Marktbearbeitung wurden wissenschaftlich hoffähig.

Den Begriff Absatz betrachtete *Gutenberg* in der „Vor-Marketing-Ära“ wie folgt:

- (1) Zunächst zog *Gutenberg* den Absatzbegriff dem der Leistungsverwertung vor. Die Leistungsverwertung erschien ihm „mit sprachlichen Mängeln behaftet“, zu „farblos“ und dem „betrieblichen Sprachgebrauch zu fremd“ (*Gutenberg* 1984, S. 1).
- (2) Im nächsten Schritt legte er den Absatzbegriff sehr weit aus. Die Absatzwirtschaft enthält „nicht nur Verkaufsvorgänge, sondern auch Einkaufs-, und Beschaffungsakte, und zwar nicht nur von Produktions-, sondern auch von Handels- und sonstigen Dienstleistungsunternehmen.“ (*Gutenberg* 1984, S. 2).

- (3) In seinen weiteren Ausführungen engte *Gutenberg* den Absatzbegriff dann wieder ein. Aufgabe absatzwirtschaftlicher Maßnahmen ist es, „in Übereinstimmung mit den jeweiligen Zielvorstellungen der Unternehmensleitung zu erreichen, dass das Absatzniveau des Unternehmens auf seinem gegenwärtigen Stand gehalten oder vor einem weiteren Absinken bewahrt oder erhöht wird ...“ (*Gutenberg* 1984, S. 7).

Damit reduziert *Gutenberg* die betriebliche Absatzwirtschaft auf einen Wesenskern, der mit der Vertriebsdefinition dieses Buches in Einklang steht: **Ohne Absatz keinen Umsatz und ohne Umsatz keinen Gewinn.**

Für die Instrumente der Marktbearbeitung prägte *Gutenberg* den Begriff des **absatzwirtschaftlichen Instrumentariums** (vgl. *Gutenberg* 1984, S. 104). Mittlerweile ist der Absatzbegriff zu einer Größe degeneriert, die für Verkaufsmengen steht (Absatz = Absatzmenge). So haben sich auch die bedeutenden Wegbereiter der deutschen Marketinglehre, *Nieschlag*, *Dichtl* und *Hörschgen*, 1971 vom Titel ihres langjährigen Standardwerkes *Einführung in die Lehre der Absatzwirtschaft* gelöst und firmierten um in: *Marketing – Ein entscheidungstheoretischer Ansatz*. Dies kam einer fachlichen Wachablösung gleich. Seit dieser Zeit sind es vorrangig die Amerikaner, die uns die modernen Denkweisen und Instrumente zur Marktbearbeitung als Bausteine des Marketing anbieten. Um so erstaunlicher und auch erfreulicher ist es, dass die wohl führende Marktzeitschrift in Deutschland noch immer den Titel **Absatzwirtschaft** (*Zeitschrift für Marketing* im Untertitel!) trägt.

#### b.) Distribution

Beeinflusst durch die Amerikaner ist Distribution (und nicht Vertrieb) der dominierende Begriff in der Marketing-Hochschullehre. Als die US-amerikanischen Farmer den im Zuge der Industrialisierung explodierenden Nahrungsbedarf der Städte nicht mehr befriedigen konnten, erwiesen sich Absatzmittler-Netzwerke als Rettung gegen Hungersnöte. Kunden- bzw. Verkaufsprobleme gab es damals nicht. Die Engpässe lagen in der **Warenverteilung**. Es entstand die Distributionsicht des Marketing, bei der es um Warenverfügbarkeit geht und bei der Kundenbeziehungen übersehen werden. *Seiler* definiert knapp und eindeutig: „Als Distributionspolitik bezeichnet man alle Aktivitäten, die mit der Verteilung der Erzeugnisse zusammenhängen.“ (*Seiler* 2001, S. 303). Auch *Specht* vertritt diese eingrenzende Lehrmeinung: „Im einzel- bzw. betriebswirtschaftlichen Sinne soll der Begriff Distribution spezielle Marketing-Aktivitäten erfassen, und zwar solche, die die Güterübertragungswege betreffen.“ (*Specht/Fritz* 2005, S. 36).

Das **P = place** im *McCarthy*-Schema lancierte diesen durch den Kampf um Konsumgüter-Regalplatz gekennzeichneten Distributionsbegriff in das Konsumgütermarketing: „Kennzeichnend für die so definierte Distributionspolitik ist die Zwecksetzung der Unternehmung, ihren Absatzgütern physische und kommunikative Präsenz im Absatzmarkt zu verschaffen, ihr „Regalplatz“ im Sinne von Konfrontationsmöglichkeiten mit der Verbraucherzielgruppe zu sichern.“ (*Ahlert* 1996, S. 21). „Die Platzierung beinhaltet Aktivitäten des Unternehmens, die das Produkt dem Kaufinteressenten zugänglich und verfügbar machen.“ (*Kotler/Armstrong/Sounders/Wong* 2011, S. 193). Viele Marketinglehrbücher übersehen so den Vertrieb völlig. Das ist der schlimmste Fall: Verkaufen ohne Menschen.

Bei einer anderen Gruppe von Lehrmeinungen kommen der Vertrieb/Verkauf wenigstens als Teil einer **Distributionspolitik** ins Spiel. Der Vertrieb beschäftigt sich dann mit der Wahl und Ausgestaltung von Absatzwegen (nach klassischer Lehre die **Absatzmethode**) (vgl. z.B. bei *Poth* 1986, S. 8). Selbst ausdrücklich BtoB-orientierte Hochschullehrer, wie *Backhaus* und *Voeth*, konnten sich noch nicht zur Abkehr vom Denken in „Leistungsübertragungswegen“ durchringen (*Backhaus/Voeth* 2010, S. 279). Die Kundenbearbeitung im Rahmen dieser absatzwegelastigen Distributionspolitik reduziert sich auf ein logistisches Spiel. Sie bleibt **beziehungsfreie Zone**. Nach dieser Denkweise

werden „mal auf die Schnelle 1.000.000 Ritter Sport in den Markt geworfen.“ **König Kunde** wird zum „Distributionssubjekt“ abgewertet (Ahlert 1996, S. 72). Verkäufer und Absatzmittler verkommen zu „Distributionsorganen“ (Specht/Fritz 2005, S. 286).

Andere Fachvertreter halten zwar weiterhin dem Begriff der Distributionspolitik die Treue, entdecken aber immerhin das von Menschen getragene verkäuferische Element. Sie unterscheiden innerhalb der Distributionspolitik zwischen einer **akquisitorischen** (= verkäuferischen) und einer **logistischen** Komponente (z.B. Becker, Olbrich, Poth, Scharf, Schubert, Wirtz). Die von diesen Autoren zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung für den aktiven Verkauf ist ein Fortschritt. Doch der Vertrieb bleibt der Distributionspolitik untergeordnet.

Die größte Begriffszerrissenheit findet man im Lehrbuch von Kleinaltenkamp und Saab. Der Titel des Lehrbuches lautet *Technischer Vertrieb*. Jedoch: In keinem Gliederungspunkt kommt der Begriff Vertrieb vor. Alle Hauptkapitel enthalten die Begriffe *Business-to-Business-Marketing* oder *Marketing*. Kapitel 4.2 im Hauptkapitel *Instrumente des Business-to-Business-Marketing* lautet *Distributionsmanagement*, und in diesem Kapitel unterschieden werden die *Gestaltung der Vertriebswege* und die *Vertriebsdurchführung* (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 101). Der *persönliche Verkauf* zählt nicht zum Vertriebsmanagement und nicht zur Vertriebsdurchführung! (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 113–114). Godefroid/Pförtch geben dem Verkauf dagegen mehr Gewicht. Sie stellen – sozusagen als Kompromiss – die *Distributionspolitik* (Produkte dem Kunden „nahe“ bringen) und den *Vertrieb* als gleichwertige Mix-Instrumente nebeneinander auf (Godefroid/Pförtch 2008, S. 257 ff. und S. 289 ff.). Konsequenz: Der Begriff *Direktvertrieb* tritt zweimal auf (S. 257 und S. 289). Diese irritierende Doppelzugehörigkeit wird auch zugegeben (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 128). Von allen Autoren also kein eindeutiges Votum für den Vertrieb!

Eine weitere Gruppe von Hochschullehrern koppelt den persönlichen Verkauf von der Distribution ab und unterstellt ihn der Kommunikationspolitik. Diese Marketingfachleute interpretieren den Verkaufsprozess vorrangig als kommunikativen Vorgang (z.B. Bruhn, Diller, Kleinaltenkamp, Meffert, Pepels, Seiler, Steffenhagen, Vergossen, Vossebein, Weis, Zentes). Die dadurch entstehenden Abgrenzungsprobleme sind offenkundig: „Weil auch das Distributionsmanagement auf die Kunden zielt, existieren freilich zwischen den beiden Bereichen Überschneidungen und Interdependenzen ...“ (Diller/Hass/Ivens 2005, S. 24). Bei Kleinaltenkamp und Saab wird der *Persönliche Verkauf* den *Speziellen Aspekten ausgewählter Kommunikationsbereiche* zugeordnet. Die Autoren halten den Verkauf für „ein wichtiges – wenn nicht das wichtigste – Kommunikationsinstrument im Business-to-Business-Marketing“. Diesem wichtigen Instrument geben die Autoren dann nur armselige drei Seiten Raum (Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 128, vgl. auch S. 128–130).

Ohne hier die Diskussion auszuweiten: Wenn man den Kunden in den Mittelpunkt stellt, ist der Vertrieb/Verkauf auf keinen Fall einer Distributionspolitik oder gar der Kommunikationspolitik unterzuordnen (vgl. auch die Klarstellung von Czech-Winkelmann 2003, S. 8). Nach unserer Sichtweise **rückt der moderne Begriff Vertriebspolitik (Sales Management) an die Stelle der verstaubten Distributionspolitik**. Homburg/Krohmer schreiben hierzu: „Unseres Erachtens sollte im Rahmen eines zeitgemäßen Marketingverständnisses der akquisitorische Aspekt im Rahmen des Marketingmix angemessen gewichtet werden. Daher sprechen wir im Zusammenhang mit der vierten Komponente des Marketingmix von Vertriebspolitik. Die Gestaltung der physischen Warendistribution ist ein Teilbereich hiervon.“ (Homburg/Krohmer 2009, S. 829). Verstärkend können wir auf Jensen verweisen, der seit 2011 an der WHU Koblenz den ersten universitären Vertriebslehrstuhl leitet. Es ist gut, renommierte Wissenschaftler als Referenz für die eigene Lehrmeinung anführen zu können. Auch die Doktorarbeit von Duderstadt unterstützt die Sichtweise dieses Buches (vgl. Duderstadt 2006, S. 2–4).

Sehr interessant ist, dass sogar Müller-Hagedorn als Experte für Handelsbetriebslehre, in der der Distributionsbegriff noch am ehesten eine Berechtigung hätte (wenn ein Hersteller keine typische

Vertriebsabteilung unterhält), vom Marketingmix-Instrument Verkauf spricht (vgl. Müller-Hagedorn 2005, S. 369 ff.).

Erklärungsversuche für das Festhalten der Marketinglehre am Distributionsbegriff und eine Darstellung der wenigen Ansätze, die dem Vertrieb/Verkauf einen ehrbaren Platz im Rahmen der Marketinginstrumente sichern, sind an anderer Stelle erfolgt (Winkelmann 2010, S. 282–286). Im wesentlichen liegt das daran, dass das universitäre Marketing noch immer stark von der institutionellen Handelsbetriebslehre beeinflusst ist (s. den „Rückschritt“ von Meffert bei Meffert/Burmann/Kirchgeorg in der 10. gegenüber der 9. Auflage, 2008, S. 560 ff., insbes. S. 562: Es gibt keine BtoB-Außendienste mehr). In den Vertriebswegen operieren offenbar nur Absatzmittler (Handel) und keine eigenen Außendienstmitarbeiter (vgl. Meffert/Bruhn 2009, S. 180). Um gegen diese praxisfernen Sichtweisen gegenzuhalten, wird im folgenden betont,

- (1) dass die Warenverteilung durch die Absatzkanäle (die Distribution) nur eine untergeordnete Facette des Vertriebs darstellt und dass
- (2) mit einer Regalplatzmentalität und mit Kunden als Konfrontationsopfer heute keine Märkte mehr erobert werden können.

### c.) Marketing

*„In vielen Unternehmen ist der Chef-Strategie ganz eng am Vorstand, der Chef-Marketing aber nicht.“  
(Jens-Thomas Pietralla, Heidrick&Struggles, zit. in: Scharrer, Horizont 12/2001, S. 1)*

In den Zeiten der Verkäufermärkte war auch das Marketing von diesem Verteilungsdenken geprägt. Immer wieder gern zitiert wird eine logistische Begriffsfassung der American Marketing Association (AMA) aus dem Jahr 1948: *„Marketing ist die Erfüllung derjenigen Unternehmensfunktionen, die den Fluss von Gütern und Dienstleistungen vom Produzenten zum Verbraucher bzw. Verwender lenken.“* (zit. in Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 12)

In der Definition der AMA im Jahr 1985 werden vorrangig die instrumentellen Funktionen des Marketing und die Aufgabe der Bedürfnisbefriedigung betont: *„Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.“* (AMA 1985)

Meffert hat in das **Handwörterbuch des Marketing**, das für Studenten die „Bibel“ für das Lernen von Begriffen sein sollte, praktisch die AMA-Definition übernommen. Marketing ist *„Planung, Koordination und Kontrolle aller auf aktuelle und potentielle Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten zur Verwirklichung der Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Versorgungsprozess durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse.“* (Meffert 1995, Sp. 1472).





Im Zuge eines Wandels der Märkte von den Verkäufer- zu den Käufermärkten ist das Marketing in seinen Funktionen vielschichtig geworden. Meffert postuliert **Marketing als ein duales Führungskonzept**: (1) Marketing (Marktorientierung) wird zum **Leitbild für das Management** und (2) auf operativer Ebene zu einer im Zusammenspiel mit anderen Abteilungen **gleichberechtigten Unternehmensfunktion**. (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 13–14). Aus Sicht der Praxis tritt noch eine verkaufsunterstützende Marketingfunktion hinzu.

Vor allem in Käufermärkten rückt der Kunde mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt des Marketing. Das Marketing bringt sich in die Kundenverantwortung. Kotler formuliert unmissverständlich: *„Marketing ist die Wissenschaft und die Kunst, profitable Kunden zu gewinnen, an sich zu binden und aufzubauen.“* (Kotler 1999, S. 156) So wird das Marketing operativ im Sinne der Praxis definiert. **Wem aber würde auffallen, wenn in allen obigen Definitionen das Wort Marketing einfach durch Vertrieb ersetzt wird?** Versuchen wir es einmal: *„Vertrieb ist die Verantwortung und die Kunst, profitable Kunden zu gewinnen, an sich zu binden und aufzubauen.“*



Die Abgrenzung von Marketing und Vertrieb ist also gar nicht so einfach. Jeder verantwortungsbewusste Verkäufer sollte doch die obigen Marketinginhalte verinnerlicht haben, auch wenn er das Wort Marketing noch nie gehört hätte. Welcher Vertriebsmitarbeiter will denn nicht die Bedürfnisse seiner Kunden und gleichzeitig die Unternehmensziele erfüllen? Es bringt also nichts, Marketing mit Fähigkeiten zu belegen, die eigentlich Aufgabe des Verkaufs sind. Das Marketing sollte eigenständige Kompetenzen entwickeln und sich als Dienstleister für das Management und den Vertrieb bewähren.

Die Frage aus Vertriebsicht lautet also: **Wo liegen die besonderen Kräfte und Kompetenzen des Marketing, die nachweisbar den Vertrieb unterstützen und die Verkaufsschlagkraft im Markt über diejenigen Eigenschaften hinaus stärken, die dem eigentlichen Verkaufsvorgang inhärent sind?** Zur Beantwortung dieser Frage könnte man nun eine Flut von Begriffen sichten (s. auch die Zusammenstellung bei *Pepels 2004, S. 17–29*) und nach Besonderheiten und Zusatzkompetenzen des Marketing suchen. Finden wir diese spezifischen Vorteilelemente des Marketing nicht, dann bleibt das Marketing für den „eingefleischten“ Vertriebler nicht mehr als eine akademische Worthülse. Abb. 7 enthält Aspekte des Ringens von Vertrieb und Marketing um die Vorherrschaft bei der marktorientierten Unternehmensführung.

MARKETING ALS	Aufgaben des Marketing	Was sagt der Vertrieb
Absatzpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• optimale Gestaltung des Leistungsflusses vom Lieferanten zum Kunden</li> <li>• optimaler Einsatz absatzpolitischer Instrumente (Marketing-Mix) zur Schaffung und Sicherung von Märkten (Absatz, Umsatz, Ergebnis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist seit jeher Grundaufgabe des Vertriebs</li> <li>• ist Aufgabe des Vertriebs, der den Markterfolg zu verantworten hat</li> </ul>
Beziehungsmarketing 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Pflege von Beziehungen (Relationship Marketing)</li> <li>• Befriedigung der Bedürfnisse von Personen und Gruppen im Einklang mit Unternehmenszielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• im Industrieverkauf ganz normal</li> <li>• für die Bedürfnisbefriedigung braucht der Vertrieb das Marketing nicht</li> </ul>
Marktgestaltende (marktorientierte) Unternehmensführung 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denkhaltung der marktorientierten Unternehmensführung in die anderen Unternehmensbereiche tragen (Marketingphilosophie)</li> <li>• Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf Kundenerwartungen, -wünsche und Markttrends</li> <li>• Notwendigkeit zu kundenbegünstigenden Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist „natürliches“ Anliegen des Vertriebs</li> <li>• hier zeigt sich eine Kraft des Marketing: das Marketing erlöst den Vertrieb aus der Ressortbegrenzung</li> <li>• Kraft des Marketing: Durch die Marketingphilosophie erhält der Vertrieb mehr Durchsetzungskraft im Gesamtunternehmen</li> </ul>
Gestaltung jeglicher Art sozialer Beziehungen und Austauschprozesse (generisches Marketing) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nutzenorientierte Verbesserung jeglicher menschlicher Beziehungen</li> <li>• Marketing als Maxime für soziale und umweltbezogene Aufgaben</li> <li>• Marketing als Philosophie für gesellschaftliches Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hier geht Marketing in der Tat weit über die Aufgaben und Belange des Vertriebs hinaus</li> <li>• wird die Mitgliederwerbung (Kundengewinnung) von Parteien, Gewerkschaften, gemeinnützigen Organisationen auch als Vertrieb verstanden, würde sich der Vertrieb hier auch berührt fühlen</li> </ul>

**Abb. 7:** Was bringt das Marketing Neues für den Vertrieb?

Das Schema setzt auf der Systematik der 4 Marketingdefinitionen von *Pepels* auf. Siehe dort auch die den Kategorien entsprechenden Autoren mit ihren Begriffsauslegungen sowie die Literaturquellen (*Pepels 1998, S. 11–17*).

#### d.) Marketing und Marktorientierte Unternehmensführung

„Für uns bedeutete Marketing seit jeher eine marktorientierte Führung des Unternehmens, ein funktionsübergreifendes Managementkonzept also, und keine Einzeldisziplin.“ (Meffert in einem Interview in der ASW, Sonderausgabe Leadership Perspektiven der Absatzwirtschaft, 2006, S. 30)

- ➔ **Marketing** stellt als **strategisches Marketing** (1) ein **Leitkonzept** (eine **Unternehmensphilosophie**) dar, das alle Unternehmensaktivitäten gemäß einer strategischen Planung auf Markt, Kunden und Wettbewerber ausrichtet und (2) demzufolge bei marktbezogenen Entscheidungen dem Vertrieb eine Priorität lässt. Im Sinne von Meffert setzen wir das strategische Marketing mit **marktorientierter Unternehmensführung** gleich.
- ➔ Das **operative Marketing** entspricht weitgehend der Arbeit der **Marketingabteilung**. Es umfasst alle Methoden und Instrumente, um (1) das **Marktverhalten zu analysieren** (Marktforschung) und **Käuferbedürfnisse** aufzudecken, zu beeinflussen oder zu schaffen, um dadurch neue Produkte oder Innovationen anzustoßen, (2) den persönlichen Verkauf flankierend **Botschaften und Bilder** der Gesamtunternehmung und ihres Leistungsangebotes in den Markt zu transportieren (Öffentlichkeitsarbeit, klassische Werbung, Direktwerbung), (3) **den Verkauf zu unterstützen** (Verkaufsförderung, Messen und Ausstellungen) und (4) zur Gestaltung und **Umsetzung der Marktstrategie** beizutragen (Markenführung, Produktmanagement).

Das **Konzept der marktorientierten Unternehmensführung** (vgl. Meffert 1997, S.4) beruht auf einem Führungsanspruch des Marketing. Marketing versteht sich als „... *Führungsphilosophie ... als die bewusste Führung des gesamten Unternehmens vom Absatzmarkt her, d.h. der Kunde und seine Nutzenansprüche sowie ihre konsequente Erfüllung stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns, um so unter Käufermarkt-Bedingungen Erfolg und Existenz des Unternehmens dauerhaft zu sichern.*“ (Becker 2009, S.3) Das Marketing fordert eine dominierende Rolle bei der Gestaltung von Unternehmensstrategien.

Die Wichtigkeit einer marktorientierten Unternehmensführung wurde in der **Marketing-Profiler-Studie** von Booz Allen Hamilton und McLean Ende 2005/Anfang 2006 bestätigt. Die Online-Befragung von 2.800 Unternehmen (davon 1.100 aus Europa) ergab: Je mehr Verantwortung dem Marketing im Unternehmen zukommt, desto stärker fällt das Umsatz- und Profitwachstum aus (vgl. Hebben, CW 22/2006, S. 21; s. auch Hinweis auf die Studie an der *Universität Bremen* im Schlusskapitel 11.4). Interessanterweise hat das Marketing in Österreich den stärksten Einfluss auf die Unternehmensführung, gefolgt von Frankreich und Deutschland.

Das Marketing wird aber erst dann Chef im Ring, wenn es auf strategischer Unternehmensebene verankert ist. Aus unserer Erfahrung funktioniert das nur nachhaltig durch einen Geschäftsführer oder ein Vorstandsmitglied für Marketing und Vertrieb. So konstatiert der *Wüstenrot*-Vorstand Andreas Kühle: „*Einer unserer Erfolgsfaktoren ist, dass Marketing und Vertrieb von einem Vorstand verantwortet werden.*“ (zit. in ASW 5/2009, S.38). Vereinzelt versuchen Unternehmen jedoch, dem Führungsanspruch des Marketing durch einen „**Chef der Kundenbeziehungen**“ gerecht zu werden. Nach 20 Jahren relativer „*Marketing-Abstinenz*“ schuf *General-Electric* die Stelle eines **Chief Marketing Officers (CMO)** auf Vorstandsebene (vgl. Hinweis in ASW 7/2006, S. 14). *Chrysler* installierte einen **Chief Customer Officer (CCO)**, desgl. *Debitel*, die *Commerzbank* oder der *Energieversorger EnBW*. Dort lautet die Position sogar Chief Marketing & Sales Officer (vgl. *Bell*, *acquisa* 1/2008, S. 28).

Wir möchten dieser Vision gerne folgen. Doch die Stimme des Kunden bleibt schwach, wenn mit derartigen Top-Management-Positionen keine operative Umsatz- und Ergebnisverantwortung verbunden ist. Eine reine Aufwertung des Marketingleiters zum Chief Marketing Officer bringt nicht viel (vgl. *Seiwert*, ASW 7/2006, S. 12). Das US-Magazin *Forbes* überschrieb einmal einen Artikel mit der Überschrift: „*Who needs a CMO anyway*“. Und die CMO machen sich das Leben zusätzlich schwer, wenn sie sich selbst für ihre Arbeit ein schlechtes Zeugnis ausstellen: In der *CMO-Agenda 2011* vergaben 51 Prozent der befragten Marketingchefs für die Leistung des Marketing nur die Noten *befriedigend* oder *ausreichend* (vgl. *Scharrer*, *Horizont* 44/2010, S. 16).

So sind die Probleme des Marketing offenkundig. Der große Durchbruch auf Geschäftsführungsebene ist nicht gelungen: „*Marketingmanager verkommen zu Erfüllungsgehilfen, die am Gängelband von Vertrieb, Controllern, Produktionsmanagern und Finanzanalysten geführt werden. Vom Führungsanspruch ist man weiter entfernt denn je zuvor.*“ (*Esch*, Sonderausgabe der Absatzwirtschaft 2005, S. 55) Das (strategische) Marketing kann seine Wertschöpfungsbeiträge nicht immer deutlich machen (vgl. die Ergebnisse der Studie von *Schütz*, Sonderausgabe der Absatzwirtschaft 2002, S. 46–47). Immer wieder flackert eine unselige Diskussion um den Nutzen des Marketing auf: „*Die einst so hoch geschätzte Disziplin Marketing hat in vielen Unternehmen an Boden verloren. Die Ursachen sind vielfältig. Erstens: Die meisten Marketingentscheider können nicht mit harten Zahlen nachweisen, welchen Anteil ihre Arbeit zum Unternehmenserfolg beiträgt. ... Zweitens: Viele Marketingabteilungen betreiben nurmehr Marketingkommunikation – das Pricing haben sie den Finanzkollegen überlassen, die Produktentwicklung wanderte an das Team für Forschung & Entwicklung. Absatz und Channel-Marketing verantwortet der Vertrieb.*“ (vgl. *Hermes*, ASW 1–2/2011, S. 20). „*Marketing als Unternehmensfunktion sitzt zwischen allen Stühlen*“, so brachte es *Ralf E. Strauß*, Leiter Produktmanagement und CRM Marketing der SAP, auf den Punkt (zit. in ASW 8/2008, S. 7). Erschreckenderweise wurde 2011 die Existenzberechtigung des Marketing sogar in einigen Top-Marketingjournals infrage gestellt (vgl. *Pfeiffer*, ASW 5/2011, S. 28).

Fakten stützen die Problematik einer schwächelnden Bedeutung von Marketing und marktorientierter Unternehmensführung. Im Jahr 2001 gab es in 17 der 30 größten deutschen Konzerne keine Zuständigkeit für das Marketing auf Vorstandsebene (vgl. *Engeser*, *WiWo* 6/2001, S. 110–111). 2011 existierte nur bei 2 DAX-Unternehmen eine explizite Marketingverantwortung im Vorstand (vgl. *Pfeiffer*, ASW 5/2011, S. 28). Nur in 8 der 30 im DAX gelisteten Unternehmen berichtete 2011 der Marketingleiter direkt an den Vorstandsvorsitzenden (in USA 15). Die Unternehmensberater von *Heidrick&Struggles* beklagen deshalb einen nur begrenzten Einfluss des Marketing auf strategische Unternehmensentscheidungen (vgl. *Scharrer*, *Horizont* v. 24.3.2011, S. 1).

Allerdings sind beim Grad der Marktorientierung und beim Einfluss des Marketing betriebsgrößenbedingte Unterschiede zu beachten. Laut *Simon* halten 65 Prozent der mittelständischen Hidden Champions Markt und Technik als Antriebskräfte für Innovationen für gleich wichtig. Von den Großunternehmen bekannten sich aber leider nur 19 Prozent zum Gleichgewicht zwischen Markt- und Technikorientierung. 31 Prozent bezeichneten sich als technikorientiert (vgl. *Simon*, *MM* 7/2007, S. 62; *Hanser*, ASW 10/2007, S. 34). Das bedeutet: **Gerade in Großunternehmen läuft das Marketing Gefahr, auf untere Führungsebenen zurückgedrängt zu werden**; oder, wie wir es in unserer Definition ausdrücken: **Die Reduktion des Marketing auf operative Funktionen**: „*Ganze Marketingabteilungen leiden förmlich darunter, nur noch als operative Abarbeiter statt als strategische Vordenker wahrgenommen zu werden. Hat das Marketing den Blues?*“, so *Christoph Berdi*, der Chefredakteur der Zeitschrift *Absatzwirtschaft* im Vorwort der Ausgabe 12/2010 auf S. 3. Die Marketingabteilung reduziert sich auf die Kommunikationsfunktion – sie ist nicht mehr Treiber strategischer Projekte (vgl. *Rapp* 2005, S. 21).

Erfordert eine marktorientierte Unternehmensführung aber überhaupt einen Marketingvorstand? Eine Studie der *AMA (Nath/Mahajan)* in 167 US-amerikanischen Unternehmen konnte keinen posi-

tiven Einfluss eines Marketingvorstands auf den finanziellen Unternehmenserfolg nachweisen (vgl. Pfeiffer, ASW 2/2008, S. 34–35; unter Bezug auf eine Studie von Nath/Mahajan im JoM 1/2008. S. auch das Download unter [www.marketingposer.com/content/cmo.pdf](http://www.marketingposer.com/content/cmo.pdf)).

Trotz eines offenbar noch fehlenden Durchbruchs im Top-Management: Der Denkansatz des strategischen Marketing liefert dem Vertrieb heute entscheidende Impulse für Ideen, Methoden und Strategien und für eine bessere Qualität der Kunden- und Marktbetreuung. Das Vertriebsmanagement kann vom Marketing auf dreifache Weise profitieren:

- (1) Die Geschäftsführung (Vorstand) bekennt sich zu einer **kundenbezogenen Strategie**, kommuniziert diese den Mitarbeitern und lebt sie vor. Die Mitarbeiter der Abteilungen mit Kundenkontakt erhalten dann eine besondere Rückendeckung durch das Management.
- (2) Die Mitarbeiter mit Kundenkontakt werden bei ihrer Arbeit durch die Marketing-Abteilung gezielt unterstützt. Die Marketingkollegen erbringen dem Vertrieb Service, indem sie Marktdaten analysieren, Erfolgchancen für Strategien untersuchen, Produkte und Marken pflegen, Kampagnen durchführen, Verkaufsförderung am POS inszenieren etc. Der Vertrieb hat die Inhalte der Kampagnen mitbestimmt und kennt die Inhalte der Kundenzeitung genau. Der Verkäufer schätzt die Unterstützung durch die Marketingabteilung sehr.
- (3) Der Vertrieb bekommt **Priorität bei konfliktären betrieblichen Entscheidungen**, die unmittelbar den Kundenerfolg betreffen.

Diese drei Sachverhalte bezeichnen wir als **Triadenansatz der kundenorientierten Unternehmensführung** (vgl. Winkelmann 2010, S. 38). Er kommt der Idee der **marktorientierten Unternehmensführung als duales Führungskonzept** (Meffert) sehr nahe. In dem Moment, in dem Marketing von allen Unternehmensbereichen als Kompass zur Ausrichtung und Konzentration auf Kundenwünsche (Markttrends) akzeptiert wird, kann das Marketing dem Vertrieb besondere Kräfte verleihen. Als Antreiber wirkt die „... Verwirklichung einer optimalen Unternehmens-Umfeldkoordination durch eine konsequente Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an dessen Erfordernissen“ (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 8)

Der Einfluss eines auf Unternehmensführungsebene verankerten Marketing sichert dem Vertrieb also durch eine Kundenfokussierung die Unterstützung der technischen und verwaltenden Unternehmensressorts. Hinzu kommen ergänzende **Kompetenzen** des Marketing, die den Vertrieb bei der Marktbearbeitung begleiten und insgesamt die Verkaufschancen steigern:

- Die **Kunst des Marketing** liegt darin, systematisch **neue Bedürfnisse bei potenziellen Abnehmern zu schaffen**, „**schlafende**“ **Bedürfnisse zu wecken oder bestehende Bedürfnisse zu beeinflussen und zu verändern**.
- Die **Kunst des Marketing** liegt darin, Angebotsleistungen gezielt durch **Zusatznutzen** (Added Values) anzureichern und/oder durch Kreation von intelligenten Dienstleistungen und Services Käuferpräferenzen zu schaffen. Anders gesagt: Das Marketing ebnet dem Vertrieb mit Hilfe der **Produktpositionierung** einen Weg in die Köpfe der Käufer (vgl. Weinhold-Stünzi 1996, S. 44–55).
- Die **Kunst des Marketing** kann sogar darin liegen, Unternehmens- oder Produktbotschaften so nachhaltig in den Erinnerungen und Präferenzen der Interessenten und Kunden zu verankern, dass zum Verkaufen keine persönlichen Kundenkontakte und Warenpräsentationen notwendig sind. Die Kunst des Marketing ermöglicht u.U. Markterfolg ohne verkäuferische Akquisitionstätigkeit, ein überzeugendes Leistungsangebot und attraktive Preise vorausgesetzt.
- Die **Kunst des Marketing schafft Marken**. Starke Marken werden zu Katalysatoren des Kundenerfolgs. Je nachdem, ob in einer Unternehmung die Macht bei der Marke oder beim Vertrieb liegt (sofern nicht beide Erfolgstreiber gleichgewichtig nebeneinander wirken) kann von **markengetriebener oder verkaufgetriebener Unternehmensführung** gesprochen werden. Die *BMW*

Group drückt es so aus: „Die Marken bringen das Grundrauschen im Markt. Doch erst die vertrieblichen Prozesse nutzen die Potenziale“ (Ulrike Wortmann, Leiterin Kundenbetreuungsprogramme Region Deutschland, BMW Group). Verkäufer sollten sich auch als Markenbotschafter begreifen.

Pietralla von Heidrick&Struggles stellt fest, dass die deutschen Unternehmen insgesamt einen „guten Schritt vorangekommen sind, Marketing als eine Fachfunktion aufzubauen und seinen Wert zu erkennen.“ (zit. in Horizont 24.3.2011, S. 1). Die Tätigkeiten der Marketingabteilung sind von so großer Bedeutung, dass man davon Abstand nehmen sollte, den kaufmännischen Nutzen des Marketing zu quantifizieren: „... Marketing als Ganzes rechnen zu wollen, das ist Unsinn.“ (Homburg in einem Interview mit Brechtel, *acquisa* 7–8/2011, S. 21). Abb. 8 enthält weitere, den Vertrieb antreibende Impulse des Marketing.



### e.) Vertrieb

„Der Vertrieb gewinnt“ (Pracht, *acquisa* 1/2005, S. 15).

Mit Rückblick auf Abschnitt b.) dieses Kapitels gibt es Marketinglehrbücher ohne oder nur mit geringem Bezug zum Vertrieb (z.B. Backhaus/Schneider 2007). Im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung kommt dem Vertrieb oft „nur“ der Rang eines Marketingmix-Instrumentes zu. In den meisten Lehrbüchern geht der Vertrieb dabei – wie vorne beschrieben – in einer verteilungsorientierten Distributionspolitik oder einer Kommunikationspolitik unter.

Dannenberg bezeichnet den Vertrieb dagegen als „wichtigstes Marketinginstrument“ (Dannenberg 2001, S. 17). Allerdings geht Dannenberg u.E. zu weit, indem er den Vertrieb zum „Super-Marketing-Instrument“ aufwertet und als fünftes Marketingmix-Instrument neben die Distributionspolitik stellt (vgl. Dannenberg 2001, S. 17). Dann folgen wir lieber Diller/Haas/Invens: „Gemessen an den Kosten stellt der Vertrieb/Verkauf in nahezu allen Branchen das mit Abstand bedeutsamste Marketinginstrument im Marketing-Mix von Wirtschaftsunternehmen dar.“ (Diller/Haas/Invens 2005, S. 7). Eine Studie der Beratungs- und Prüfungsgesellschaft RölfsPartner bestätigt die große (größte?) Bedeutung des

Vertriebs für den Geschäftserfolg: Mit 89 Prozent wird der Vertrieb von Geschäftsführern aus der Konsumgüterindustrie als weitaus wichtiger eingeschätzt als Produktion, Marketing oder Forschung (vgl. Hinweis in salesbusiness 5/2011, S. 16; [www.roelfspartner.de](http://www.roelfspartner.de)).

Setzt man die Brille der operativen Geschäftsbereiche auf und rückt Organisation und Tätigkeiten in das Blickfeld, dann steht der Vertrieb (die Verkaufsabteilung) auf Augenhöhe mit dem Marketing (der Marketingabteilung). Nicht selten ist die Marketingabteilung dem Vertriebschef unterstellt. Den umgekehrten Fall hat der Autor bislang nicht gefunden.

Zu beachten ist, dass auch der Vertrieb zahlreiche strategische Aufgaben zu erledigen hat (z.B. Aufbau Vertriebsorganisation, Erarbeitung von Länder- oder Partnerstrategien, Einführung von CRM). Insgesamt werden in der Praxis dennoch dem Marketing die größeren strategischen Kompetenzen zugesprochen (z.B. bei Mitwirkung an der Unternehmensstrategie, Marktanalysen, Markenführung).

Unterhalb der Ebene der strategischen (marktorientierten) Unternehmensführung gibt es vielfältige Auslegungen des Vertriebsbegriffes gemäß Abb.9. Dieses Buch lehnt sich in Bezug auf die Begriffsintensation an die Auslegungen ② und ④ an, wobei das Wort Distributionspolitik aber nicht gerne genutzt wird. Der Vertrieb und seine Teilbereiche werden in Abschnitt 3.1 näher definiert.

#### Zehn Auslegungen für den Begriff Vertrieb

- ① Vertrieb = Distributionspolitik als Instrumentalbereich des Marketing-Mix ohne persönlichen Verkauf (Absatzmethode)
- ② Vertrieb = Distributionspolitik als Instrumentalbereich des Marketing-Mix mit persönlichem Verkauf
- ③ Vertrieb = Distributionspolitik nur in Investitionsgütermärkten (Verkauf an Geschäftskunden)
- ④ Vertrieb = Verkauf (direkter und indirekter Verkauf, ohne physische Distribution, d.h. ohne Lager, Versand, Logistik)
- ⑤ Vertrieb = nur Direktverkauf (BtoB und BtoC, ohne physische Distribution, d.h. ohne Lager, Versand, Logistik)
- ⑥ Vertrieb = Organisation der Absatzwege (Vertriebskanalpolitik, z.B. Pressevertrieb, Pressegrasso)
- ⑦ Vertrieb = Vertriebsorganisation, Innen- und Außendienst
- ⑧ Vertrieb = Flächenvertrieb für Konsumgüter, in Abgrenzung zum Key Account Management
- ⑨ Vertrieb = Warenverteilung, also nur physische Distribution (Lager, Expedition, Transport)
- ⑩ Vertrieb = Vertriebsmarketing

**Abb. 9:** Zehn Auslegungen für den Begriff Vertrieb

Der Vertrieb ist die Brücke zum Kunden und strebt nach der Eroberung und Sicherung von Märkten. Den Vertrieb lediglich als „*einheitliche Schnittstelle des Unternehmens zum Kunden*“ zu begreifen (Reichwald/Bastian/Lohse 2000, S. 6), reicht heute nicht mehr aus. **Der Vertrieb wird zum Regulativ für die Kundenmacht.** Streng genommen geht die Kundensicht im Rahmen der CRM-Diskussion (Customer Relationship Management) sogar über den Vertrieb hinaus. CRM integriert nun auch die kundennahen Prozesse ausserhalb des Vertriebs, also primär die von Marketing und Kundendienst. Diese Aspekte werden in Kapitel 6 weiter vertieft. Wir wollen aber auch bei den späteren CRM-Abhandlungen in diesem Buch den Vertrieb im Fadenkreuz behalten.

## f.) Verkauf – persönlicher Verkauf

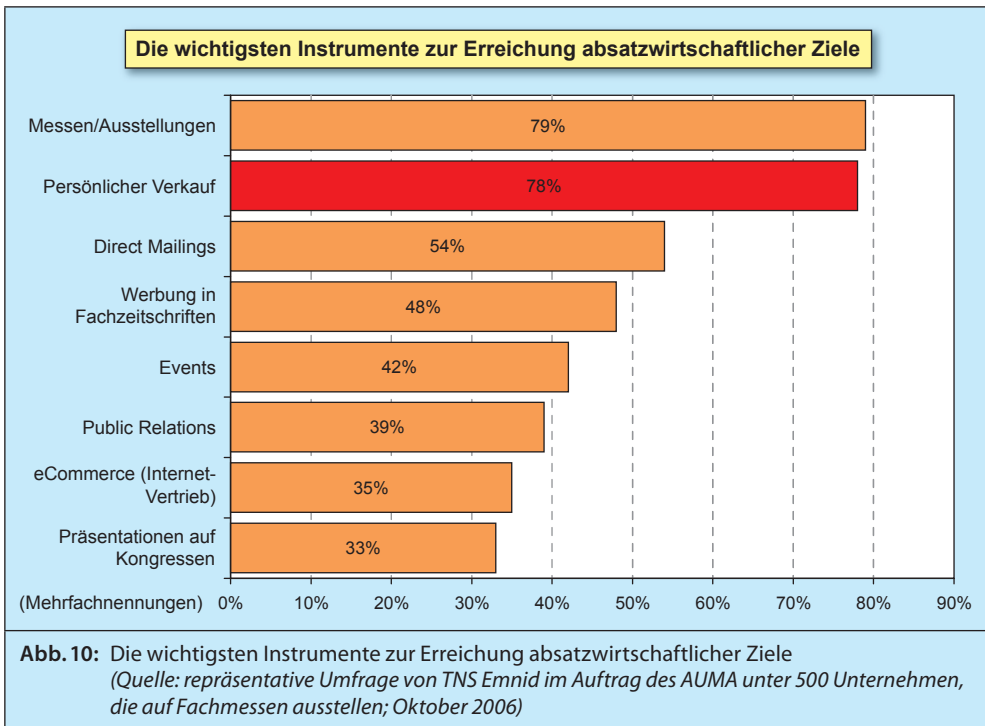
„Die Erfahrungen zeigen, dass Absolventen von Hochschulen, trotz eines hohen Standards an fachlicher Ausbildung, Wissensdefizite haben in Bezug auf den gesamten Komplex Verkauf.“ (Wagner/Gerling-Konzern, 1998, S. 84)

Der Vertrieb ist das Herz, das Verkaufen das Blut des Wirtschaftens (und Rechnungswesen und Bilanz liefern die Arterien und Venen). Dies belegt auch eine Befragung von *TNS Emnid* (Abb. 10): Der **persönliche Verkauf gilt hier als das (zweit)wichtigste Marketing-Instrument**; knapp hinter den verkaufsorientierten Fachmessen. Dieses Ergebnis ist natürlich ganz im Sinne der *AUMA*. *Peters* und *Waterman* drücken es so aus: „Eine einfache Einsicht liegt in der Luft: Aller Geschäftserfolg beruht auf dem Verkauf, durch den Unternehmen und Kunden zumindest vorübergehend miteinander verbunden sind.“ (*Peters/Waterman* 2006, S. 255). Der Verkäufer „ist der Einzige, der vor Ort innerhalb der persönlichen Beziehung strategische Entscheidungen treffen kann – wenn er persönlich dazu in der Lage ist und dies auch vom Unternehmen gewünscht wird.“ (*Rapp* 2005, S. 170)

Doch wie schon in Abschnitt 1.1.2, 1.1.3 und vor allem in 1.1.4.b beklagt: **Die konventionelle Marketinglehre an den Hochschulen weiß mit dem Verkauf nicht viel anzufangen**. In seinem Presseudossier zur Bekanntmachung seines Lehrstuhls für Vertrieb an der WHU Koblenz weist *Jensen* darauf hin, dass nur 9 von 236 Mitgliedern des *Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.* den Vertrieb als Interessengebiet nennen (vgl. *Jensen* 2011, S. 4). Es sind dies die KollegInnen *Sönke Albers* (Kiel), *Altenburg* (Leipzig), *Fürst* (Nürnberg), *Homburg* (Mannheim), *Ivens* (Bamberg), *Krafft* (Münster), *Mann* (Kassel), *Raabe* (Oldenbourg), *Rese* (Bochum) und nicht zuletzt *Jensen* (Koblenz) als Initiator der Recherche. Das heißt aber nicht, dass damit auch alle Lehrstuhlbezeichnungen oder die Studiengänge die Bezeichnung Vertrieb tragen. Hinzu kommt ein „*verschwindend kleiner Anteil*“ (Zitat *Jensen*) von Professoren an Fachhochschulen mit Lehrgebiet Vertrieb: *Auerbach* (Stralsund), *Bienert* (Nürnberg), *Heinlein* (Göttingen), *Johanssen* (Furtwangen), *Zupancic* (Heilbronn) und der Autor dieses Buches in Landshut.

Es ist nur fair, wenn wir diese Liste von *Jensen* noch um KollegInnen erweitern, die sich ebenfalls um das Fachgebiet Verkauf/Vertrieb verdient gemacht haben. Als Beispiele aufgrund eigener, persönlicher Kontakte wollen wir hier nennen: *Belz* (St. Gallen), *Czech-Winkelmann* (Wiesbaden), *Diller* (Nürnberg), *Godefroid* (bei Emeritierung Berlin), *Hofbauer* (Ingolstadt), *Kleinaltenkamp* (Berlin), *Lürssen* (Lüneburg), *Müller-Hagedorn* (bei Emeritierung Köln), *Murzin* (Karlsruhe), *Pepels* (Gelsenkirchen), *Plinke* (Berlin), *Rössler* (Bielefeld), *Weis* (bei Emeritierung Hochschule Niederrhein). Auch diese Aufzählung ist keinesfalls vollständig. Aber selbst, wenn wir die Anzahl der Namen verdoppeln: Angesichts der Zahl der Lehrstühle in Deutschland im vierstelligen Bereich ist der Vertrieb stark unterrepräsentiert. Da darf der Betriebswirt schon ein wenig neidisch in die Ecke der Ingenieure schauen, denen mit den Hochschulstudiengängen zum **Vertriebsingenieur** eine reputable Etablierung des Verkaufs in der akademischen Welt gelungen ist.

Beim Blick in die Gliederungen der Standardlehrbücher (s. Erläuterungen im Abschnitt 1.1.4.b) könnte man vielleicht noch erwarten, den Verkauf im Rahmen der **Distributionspolitik** zu finden. Wie in Abschnitt b.) schon ausgeführt wurde, (über)betonen jedoch namhafte Wissenschaftler wie *Diller*, *Kotler*, *Meffert*, *Bruhn*, *Seiler*, *Specht* oder z.T. auch *Weis* nach unserer Meinung das kommunikative Element im Verkaufsprozess, indem sie den persönlichen Verkauf der Kommunikationspolitik zuweisen (vgl. die Kritik hierzu und die Quellen bei *Winkelmann* 2010, S. 285–286). Der persönliche Verkauf gerät auf die gleiche Ebene wie Kinowerbung, Verkaufsförderung oder Messwesen (vgl. *Vergossen* 2004, S. 141). Oder er erhält den gleichen Stellenwert wie Kataloge und Imagebroschüren (vgl. *Hoppen* 1999, S. 240). Dies ist nach unserer Berufserfahrung eine völlige Verkennung der Bedeutung des Verkaufs in der Praxis.



Wer sich nicht zu helfen weiß, nimmt eine Doppelzuordnung für den Verkauf vor. Die daraus entstehende Heimatlosigkeit des Verkaufs kommt in einem Zitat von *Specht* (unter Bezug auf *Goehrmann 1984*) gut zum Ausdruck: „Das vielfach dem Kommunikations-Mix zugeordnete Verkaufsmanagement (vgl. *Goehrmann*) bzw. der persönliche Verkauf kann aus der Behandlung von Distributionsfragen nicht völlig ausgeklammert werden, denn der Aufbau einer eigenen Verkaufsaußendienstorganisation ersetzt nicht selten die Inanspruchnahme organisationsexterner Absatzmittler und -helfer.“ (*Specht/Fritz 2005*, S. 37) Innerhalb der Distributionspolitik agieren Verkäufer wie seelenlose Verteilungshelfer an den Regalen des Handels. Sobald sie aber den Kunden ansprechen (persönlicher Verkauf), mutieren sie zu Instrumenten der Kommunikationspolitik (vgl. *Vossebein 2002*, S. 139 und 152; *Pohl 1986*, S. 10; auch *Bonart* erklärt ausdrücklich die Doppelzugehörigkeit: vgl. *Bonart 1999*, S. 21).

Wer diese beiden Wege der Einordnung des persönlichen Verkaufs geht, macht die Kommunikationspolitik zur Leerformel. Dann zählt alles menschliche Wirken zur Kommunikationspolitik. Sogar Schweigen ist Kommunikation. Es gibt kein Marketing mehr, sondern nur noch Kommunikationspolitik. Auch der Preis „spricht“ mit dem Kunden; und ein Produktdesign hat starke kommunikative Wirkung. Nein, diese Verwässerung marketingpolitischer Instrumente macht keinen Sinn. Rufen wir deshalb *Gutenberg* als Zeugen auf, um den Verkauf/Vertrieb nicht in der Kommunikationspolitik untergehen zu lassen: „Solange die Schuhverkäuferin sich bemüht, den Verkaufsvorgang dahingehend zu beeinflussen, dass der Kunde sich zum Kauf der Schuhe entschließt, versucht sie zu „verkaufen“. Damit treibt sie aber noch keine Werbung.“ (*Gutenberg 1984*, S. 358)

Dass in technischen Branchen (BtoB) der persönliche Verkauf dominiert und in Konsummärkten (s. die Definition von *Specht* oben) eigene Außendienstorganisationen keinesweges die Absatzmittler ersetzen, sondern letztere als (Handels)Kunden verkäuferisch betreuen (s. die Praxisbeispiele



Pöschl und Vaillant, Abb. 34 und 35), wird in der Theorie übersehen. So ist auch völlig praxisfern, beim persönlichen Verkauf nur den Verkauf von „Waren und Dienstleistungen in der häuslichen Umgebung des Kunden“ im Auge zu haben (Wirtz lässt sich bei seinem Zitat vom Bundesverband Direktvertrieb sozusagen „vereinnahmen“: vgl. Wirtz 2005, S. 147).

Die Bedeutung des persönlichen Verkaufs wird also in der Theorie völlig unterschätzt. Dies ist allenfalls verständlich für Branchen, die ohne eigenen Außendienst über Vertriebspartner „distribuierten“ oder die über Anzeigen verkaufen. Die Realität aber ist, dass die Kommunikationspolitik dem Verkauf „dient“; ihn zumindest unterstützt. Halten wir den Verkauf aus der Kommunikationspolitik heraus! Zitieren wir den Verkauf besser in Anlehnung an Ahlert, der dieses Tätigkeitsfeld (wenigstens) eindeutig der Distributionspolitik zuordnet:

➔ **Verkauf (im engeren Sinne)**

Verkaufen ist die **Grundfunktion des Vertriebs** und umfasst „den Vorgang des Kaufvertragsabschlusses einschließlich der zuvor erfolgten Anbahnung in Form der Güterdarbietung, der Kaufberatung und der Kaufverhandlung.“ (Ahlert 1996, S.27) Der Verkauf kann **persönlich** (Außendienst) oder **unpersönlich** (durch Telefon, Fax, SMS, Internet, Brief) erfolgen.

Verkaufen impliziert im Gegensatz zum „verteilen“, dass einem Nachfrager Konkurrenzangebote vorliegen. Ein Verkäufer hat folglich eine wettbewerbsüberlegene Nutzenerfüllung durch die angebotene Leistung und durch seinen persönlichen Einsatz zu bieten. Ohne Wettbewerb, d.h. im Monopolfall, wird Verkaufen zum Verteilen.

Nach unserer Definition gehören Lieferservice, Transport und Lagerwesen (Logistik) nicht zum Verkaufsvorgang i.e.S., wohl aber zum Vertrieb. Genau an dieser Stelle wird der Vorteil des weiter gefassten Vertriebsbegriffes deutlich.

Das Phänomen Verkaufen kann durch die **Arbeitsschritte eines Verkaufsprozesses (SalesCycle)** konkretisiert werden (s. Abb. 117). Die Vielfalt des Verkaufsmanagements kommt in einem **10-Stufen-Konzept** zum Ausdruck:

- (1) **Kundensuche** (Lokalisierung potenzieller Kunden) inkl. **Vorqualifizierung**, d.h. Herausfiltern von Interessenten (Leads) aus Adressen, Empfehlungen und Kontakten,
- (2) **Kontaktaufnahme** mit potenziellen Kunden (Kundenansprache),
- (3) **Analyse der Kundenerwartungen und -wünsche** und **Abschätzen der Auftragschancen** (Beginn der Kundenqualifizierung),
- (4) **bedürfnisgerechtes Zuschneiden (Individualisierung) des eigenen Angebotes mit Nachweis der eigenen Produktvorteile** im Vergleich zu Konkurrenzprodukten,
- (5) **Preis- und Vertragsverhandlung (Contracting)**,
- (6) **Kaufabschluss (Closing)**,
- (7) **Auftragsbearbeitung, Auslieferung und Fakturierung (Processing)**,
- (8) **Nachbetreuung** mit dem Ziel einer **verstärkten Kundenbindung (After-Sales)**,
- (9) **Weiterentwicklung des Kunden**, vor allem in Richtung Up- und Cross-Selling,
- (10) **gegebenenfalls Kundenrückgewinnung**.

Beim Transaktionsverkauf (Verkauf nach Liste, Katalog, aus dem Regal) werden einige dieser Stufen übersprungen bzw. sind nur von untergeordneter Bedeutung. Abschnitt 6.4.5.a wird sich speziell mit dem Verkaufsprozess befassen. Der hier skizzierte zehnstufige Akquisitionsprozess enthält zahlreiche Tätigkeiten des Handelns und Aushandelns.

### g.) Handel

Deshalb ist auch der Handelsbegriff zum Begriff Vertrieb/Verkauf abzugrenzen. Handeln ist immer auch Verkaufen. „Handel ist eigentlich seiner Natur nach immer Vertrieb“ (Pepels 1998, S. 131). Dennoch sollten die Begriffe Vertrieb und Handel nicht synonym verwendet werden:

- Handel ist zum einen als institutioneller Begriff belegt. Im großen Marktspiel der Konsum- und Investitionsgüterindustrie übernimmt der Groß- und Einzelhandel für die Hersteller die **Rolle eines Vertriebspartners**. Der Vertrieb der Hersteller erstreckt sich über die gesamte Distributionskette (Absatzkanal). Der Handel wird nach dieser Sichtweise Element des Herstellervertriebs. Wenn es den Handel mit seinen Marktaufgaben nicht gäbe, müssten die Hersteller selbst die Endverbraucher bedienen.
- Im Ablauf des **Verkaufsvorgangs** wird – Standard-Konsumgüter und -Dienstleistungen mit Katalogpreisen ausgenommen – i.d.R. verhandelt. Handeln ist ein iterativer Vorgang der Annäherung von Preisvorstellungen zwischen Anbieter und Nachfrager (s. zum Thema Verhandlungstaktik den Abschnitt 7.4.5).
- Der Fachhandel bezeichnet seine **Aktivitäten am POS** (Point of Sale) weniger als Vertrieb sondern vielmehr als Verkauf (Ladenverkauf). Verantwortlich für die Verkaufsfunktion sind die **Verkäufer im stationären Einzelhandel**. Beim Selbstbedienungshandel, wenn die Ware nur angedient wird, bleiben sie beratend im Hintergrund. Dagegen übernehmen sie anspruchsvolle Beratungsaufgaben für erklärungsbedürftige Produkte im Facheinzelhandel oder im Fachhandwerk, wo die grundlegenden Markterfolgskriterien **Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung** im Sinne eines „aktiven Verkaufens“ unmittelbar gesteuert werden können (s. Abschnitt 5.3).
- Starke Händler oder Handelshäuser halten sich ebenso wie die Hersteller ihre eigenen Vertriebsorganisationen mit Außendienstmitarbeitern. Der Begriff **Handelsvertrieb** ist dann angebracht. Herstellervertrieb und Handelsvertrieb müssen sich abstimmen. Die weiteren Kapitel dieses Buches werden die Vertriebsorganisationen von Handel und Handwerk mit einschließen.

Damit sind die Begriffe geklärt, die immer wieder mit dem Vertrieb in Verbindung gebracht und zuweilen sogar synonym verwendet werden. Die Aufgabenbereiche **Verkauf/Vertrieb** und **Marketing** können jetzt in einem Zusammenhang mit dem Wachstum einer Unternehmung dargestellt werden.

## 1.2 Expansionspfad des Marketing

Der Vertrieb braucht das Marketing zur Anreicherung und Veredelung seiner Arbeit. Wir vertreten die These:

- ➔ Der Marketingtheorie zum Trotz: Am Anfang einer Unternehmensexistenz geht es erst einmal um das Verkaufen.
- ➔ *Selbst wenn eine Unternehmung sich nicht ausdrücklich zum Marketing bekennt – mit wachsender Unternehmensgröße wird sie durch den Konkurrenzkampf zur Profilierung von Marketingfunktionen gedrängt.*
- ➔ In vielen mittelständischen Unternehmen entwickelt sich so das Marketing aus dem Vertrieb heraus.
- ➔ Mit wachsender Bedeutung einer Markenpolitik wächst dann auch die Bedeutung des Marketing weiter.

Das Marketing emanzipiert sich im Zuge eines Unternehmenswachstums. Dem Marketing fällt es bei wachsender Unternehmensgröße immer leichter, sich mit seinen Ideen und Budgetvorstellungen Gehör zu verschaffen. Am Ende eines Reife- und Wachstumsprozesses kann die Philosophie einer ressortumgreifenden, marktorientierten Unternehmensführung stehen. Abb. 11 veranschaulicht den Profilierungsprozess (vgl. Winkelmann 2010, S. 38).



#### Nach der Idee des Expansionspfades

- entwickelt sich bei kleineren Unternehmensgrößen zunächst der Verkauf, bevor die Notwendigkeit von Marketingfunktionen erkannt wird (Das Problem vieler Internet-Unternehmen liegt umgekehrt: Sie betreiben zwar ein tolles Marketing, vergessen jedoch das Verkaufen),
- sind bei mittleren Unternehmensgrößen Marketingfunktionen zwar unabdingbar, jedoch kommt es oft noch nicht zu einem Herauslösen einer Marketingabteilung aus dem Verkauf,
- stößt das Marketing in der Praxis im Zuge eines weiteren Unternehmenswachstums irgendwann auf kritische organisatorische und damit kompetenzbezogene Grenzen. Die Notwendigkeit einer Marketingphilosophie wird auf Geschäftsführungsebene zwar nicht gelehrt. Das Problem liegt aber in der Frage, in welchem Umfang dem Marketing eine Institutionalisierung erlaubt wird. Wann darf sich das Marketing aus dem Verkauf herauslösen und eine eigene Abteilung bilden? Was darf das Marketing mit eigener Visitenkarte, mit Budgets und mit fachlichen Weisungsrechten ausgestattet, anderen Stellen anweisen?
- Nach der Idee des Expansionspfades fällt es größeren Unternehmen leichter, eine **Marketingkompetenz** zum Ausdruck zu bringen als mittelständischen Betrieben, in denen das Marketing oft im Verkauf „untergeht“ (Aussage eines Mittelständlers: „Marketing macht bei uns Frau xy nebenbei.“).

Aber Achtung: Der **Funke des Marketing** ist bereits bei der Gründung der Verkaufsabteilung eines noch so kleinen Betriebes zu zünden. Wie sonst könnte selbst ein Kleinbetrieb seine Kunden unter den derzeit harten Wettbewerbsbedingungen dauerhaft halten? Wächst der kleine Betrieb, dann kristallisieren sich zunehmend Unterstützungsfunktionen für den Vertrieb heraus (z.B. Marktforschung, Verkaufsförderung inkl. Kataloge, Webauftritt und Messeteilnahme, Produktmanagement, Public Relations, Werbung, Call-Center-Einsatz), treten selbstbewusst neben den Verkauf, bleiben aber noch in die Vertriebsorganisation eingebunden. Wächst die Unternehmung weiter bzw. profilieren sich diese Funktionen mit Erfolg, dann kommt es zu den **Schicksalsentscheidungen für das Marketing**:

- (1) Sollen diese Funktionen aus dem Verkauf herausgelöst und in einer eigenständigen **Marketingabteilung** zusammengefasst werden?
- (2) Wenn ja, soll die Marketingabteilung hierarchisch (a) an die Vertriebsleitung angegliedert, also dem Verkauf überstellt werden, (b) soll sie dem Verkauf gleichgestellt werden oder (c) soll sie als zentraler Marketingstab direkt der Geschäftsführung (dem Vorstand) unterstellt werden, wie das z.B. bei *BMW* der Fall ist. Antworten auf diese Fragen werden in Abschnitt 3.2.2.h gegeben.

### 1.3 Über eine „Gegnerschaft“ von Marketing und Vertrieb

*„Fakt ist auf jeden Fall, dass bereits zwischen den Vertriebszielen aus Sicht der Vertriebsleiter und den Erwartungen der Marketingleiter an den Vertrieb enorme Differenzen bestehen ... Der Schwarze Peter wird bereits bei der Frage der Aufgabenzuordnung zwischen Marketing und Vertrieb hin und hergeschoben.“ (Dannenberg 2001, S. 36)*

Abschnitt 1.1.4.d hat Kompetenzen aufgezeigt, durch die das Marketing die Verkaufskraft verstärken kann. Dagegen stehen Klagen über eine Gegnerschaft der Organisationsbereiche, die doch beide dem Kunden gegenüber verpflichtet sind. Grabenkämpfe sind besonders in arbeitsteilig-akademisierten Unternehmen zu finden, in denen wissenschaftlich ausgebildete Marketingspezialisten „hemdsärmeligen“ Verkäufurnaturen gegenüber sitzen. Das Marketing betrachtet die Kunden aus strategischem Winkel als Gesamtheit. Der Vertrieb identifiziert sich mit jedem einzelnen Kunden und dessen ganz spezifischen Anforderungen und Eigenheiten (vgl. *Bauer* 2000, S. 43). Hinsichtlich der Barrieren zwischen den beiden Abteilungen werden immer wieder die Unterschiede der Abb. 12 gesehen.

*Dannenberg* betont als weitere **Konfliktfelder** alt gegen jung, Erfahrung gegen Dynamik, Kontaktstärke gegen Analytik, Praxis gegen Hochschulausbildung, Umsatzverantwortung gegen Budgethöhe sowie Büroarbeit versus Reisetätigkeit (vgl. *Dannenberg* 2001, S. 66). Dem sind folgende Argumente entgegenzuhalten:

- Der Anteil der Praktiker mit „bodenständiger Berufsausbildung“ nimmt tendenziell ab. Immer mehr Hochschulabsolventen suchen **Karrieremöglichkeiten** mit operativer Verantwortung und drängen folglich in den Vertrieb. Auf der anderen Seite akademisieren sich die Einkaufsstäbe anspruchsvoller Großkunden, und die Lieferanten müssen mit hochqualifizierten Kundenbetreuern dagegenhalten.
- Der Argumentation hinsichtlich Arbeitsgrundlagen ist überhaupt nicht zuzustimmen. Warum sollten den Marketingkollegen **Kontaktstärke** und persönliches Auftreten fremd sein?
- Andererseits kann den Vertriebsmitarbeitern nur dringend geraten werden, in der Marktforschung fit zu sein. Andererseits bleibt die Marketingarbeit ohne Kundenkontakte blutleer.
- Dass der Vertrieb weniger Karriereperspektiven bietet, ist durch Fakten widerlegt.
- CRM und Internet-Vertrieb fordern den Führungskräften im Vertrieb uneingeschränkt **strategische Fähigkeiten** ab.

		Vertriebskollegen	Marketingkollegen
Ausbildung	①	Praktiker mit „bodenständiger“ Berufsausbildung	Produktmanager, Marktforscher und Werbefachleute haben i.d.R. Hochschulabschluss und kaum Berufserfahrung in anderen Bereichen
Arbeitsgrundlagen	②	Kontaktstärke und sicheres persönliches Auftreten	Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
Informationsbasis	③	Viele Einzelkontakte mit Kunden	Marktstatistiken, Besuchsberichte, Brancheninformationen
Firmenzugehörigkeit	④	Oft über 10 Jahre, weniger Karriereperspektiven	Oft nur 2–3 Jahre Position dient als Karrieresprungbrett

**Abb. 12:** Oft vermutete Unterscheidungsmerkmale für Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb  
(Quelle: o.V., PM Beratungsbrief, Nr. 468, 1998, S. 1)

Zuweilen kommt die Idee auf, Marketing und Vertrieb als einen Bereich zu sehen oder den Verkauf im Marketing aufgehen zu lassen. Nach einer gefährlichen Meinung von Kotler u.a. „*wird das Verkaufen wie von allein funktionieren*“, wenn das Marketing gute Vorarbeiten leistet (Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, S. 38). Wie im 1. Kapitel dargestellt, ist das unter strategischem Blickwinkel vielleicht noch nachvollziehbar. Auf operativer Ebene folgen wir jedoch der oben zitierten Position von Bauer, die wir bei Malik durch das folgende Statement bestätigt sehen: „*Marketing und Vertrieb müssen getrennt sein, es sind zwei verschiedene Aufgaben: Vertrieb bedeutet, einen Kunden zu einer Unterschrift unter dem Vertrag zu bewegen, Marketing dagegen heißt, Ideen in den Köpfen der Menschen zu verändern.*“ (Fredmund Malik zit. in einem Interview mit Ögg/Putz, Verkaufen 5/2011, S. 33).

So schließen wir zusammenfassend mit einem Blick in die Praxis: Marketing und Vertrieb arbeiten üblicherweise in getrennten Abteilungen, zumindest Arbeitsgruppen. Jeder Bereich erledigt seine typischen Aufgaben, wie das in einer arbeitsteiligen Wirtschaft so üblich ist (s. noch einmal Abb. 2). Es hängt von Führungsstil, Zielvorgaben und Schnittstellen-Management ab, wie die Mitarbeiter von Marketing und Vertrieb miteinander harmonieren und wie die kundenbezogenen Prozesse verzahnt sind. Abschnitt 4.4.2 wird das Thema noch einmal aufgreifen und Empfehlungen geben, wie bei einem Intraressortkonflikt zwischen Marketing und Vertrieb vorgegangen werden kann.

Trotz der auch zukünftig bleibenden Arbeitsteilung werden die Grenzen zwischen der Marketing- und der Vertriebsabteilung zunehmend aufweichen. Dieses Verschwimmen wird durch folgende Trends begünstigt:

- (1) Immer mehr Hochschulabsolventen finden ihre Anfangsstellung im Vertrieb (wie eingangs dargestellt) und bringen ihre Marketingmotivation und ihr Marketingwissen aus der Hochschul-ausbildung dort ein.
- (2) Die Märkte sind zunehmend gesättigt. Kunden werden fordernder. Die Betreuung anspruchsvoller Kunden ohne Verknüpfung von Marketing- und Verkaufsfertigkeiten ist kaum noch vorstellbar.
- (3) Die neuen computergestützten Systeme zur Marktbearbeitung integrieren alle kundenorientierten Prozesse und damit auch Marketing und Verkauf. Dies entspricht der CRM-Philosophie.
- (4) Marketingabteilungen als zentrale Stäbe werden zunehmend aufgelöst und in die operativen Geschäftsbereiche verlagert.

- (5) Letztlich stoßen die Arbeitsplätze in den Marketingstäben zunehmend an Grenzen, während in deutschen Vertriebsorganisationen infolge eines Generationswechsels in den nächsten Jahren noch ein erheblicher Personalbedarf zu erwarten ist.

Junge Marketingmitarbeiter sollten daher erst Traineeprogramme und Projektarbeiten im Verkauf durchleben und ein Gespür für Märkte und Kunden entwickeln, bevor sie verantwortliche Aufgaben im Marketing übernehmen. Die Vor-Ort-Erfahrungen im Vertrieb helfen, Verständnis für die Wünsche und Sorgen der Arbeitskollegen zu entwickeln, die täglich in Kundenkontakt unter Umsatzdruck stehen.

Zusammenfassend handelt es sich bei dem vermeintlichen Graben zwischen Vertrieb und Marketing um einen Anachronismus, den sich Unternehmen nicht mehr leisten können. Vielmehr gilt: *„Marketing ist ohne Vertrieb nichts, und Vertrieb ist nichts ohne Marketing. Gemeinsam sind sie zum Erfolg verdonnert.“* (Patrick Palombo, Fa. Liesegang, zit. in *Hermes*, ASW 6/2004, S. 114). Dabei ist das Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen unterschiedlich ausgeprägt.

# 2

## Vertrieb im Marktspiel unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche

### 2.1 Vertrieb von gewerblichen Gütern (an Firmen-/Geschäftskunden)

Die Marketinglehre an den Hochschulen beschäftigt sich vorrangig mit Konsumgütern. Die Größe und Vielschichtigkeit der gewerblichen Märkte wird regelmäßig unterschätzt. Oft wird vom **technischen Vertrieb** oder vom **Investitionsgütervertrieb** gesprochen. Jedoch gehört auch der Verkauf von nichttechnischen Produkten, wie Büromaterial (Verbrauchsmaterialien), Weiterbildung oder Kantinenessen an Unternehmen und Freiberufler zu diesem Markt. Die gewerblichen Märkte sind oft stark fragmentiert. Es fällt also nicht leicht, die vielen Schattierungen des Verkaufens unter Geschäftsleuten auf einen Nenner zu bringen.

Der gewerbliche Vertrieb ist Teil des **Business-to-Business Marketing** (BtoB), sofern Marketing – wie bereits erläutert – strategisch aufgefasst wird. Er umfasst den **Verkauf an „nichtprivate Ver- und Gebraucher“**, die

- (1) als Einkäufer im Namen und für Rechnung ihres Arbeitsgebers tätig werden (= **Firmenkunden**, z.B. Kauf eines Krans) oder
- (2) mit einem gewissen Entscheidungsspielraum für berufliche Zwecke einkaufen (= **Geschäftskunden**, z.B. Buchung einer Geschäftsreise, Kauf eines beruflich genutzten Handys als vorsteuerberechtigter Freiberufler).

Als Rechtsgrundlage gilt vornehmlich das HGB, und die Kunden können Vorsteuerabzug geltend machen. Ver- und gekauft werden:

- Rohstoffe (Energie, Wasser, Metalle, Kohle etc.),
- Verbrauchsmaterial (Leim, Schmierstoffe, Farbe; aber auch Verbrauchsgüter für den Geschäftsalltag der Unternehmen, z.B. Büromaterial, Verpflegung für die Kantine, Ausstattung für Sozialräume etc.),
- Teile (Schalter, Schrauben, Dichtungen, Gelenke),
- Komponenten (Armaturen Bretter, Schaltschränke, Hebezeuge),
- Maschinen (Schleifmaschine, CNC-Maschine),
- Systeme (EDV-Systeme, Automatisierungssysteme),
- Anlagen (Abfüllanlagen, Pressen, Verpackungsanlagen),
- Großvorhaben (Raffinerien, Staudämme, Flughäfen, Autobahnen).

Hinzu kommt das technische bzw. gewerbliche Dienstleistungsgeschäft. Bei der Anbahnung von Geschäften und im After-Market (Wartung, Reparatur) werden in manchen Branchen durch den Verkauf von Dienstleistungen höhere Gewinne erzielt, als bei der Vermarktung des Kernproduktes.

In der Literatur werden je nach Komplexität des Kaufprozesses **Geschäftstypen** unterschieden vgl. *Backhaus/Voeth* 2010, S. 206; vgl. auch *Godefroid/Pförsch* 2008, S. 29–32):

- (1) Einzeltransaktion im Fokus: **Produktgeschäft, Anlagengeschäft, Projekt-, Objektgeschäft**,
- (2) Mehrfachtransaktionen im Fokus: **Ersatzteilgeschäft, OEM-Zuliefergeschäft, Leistungserfüllungsgeschäft**.

Es treffen aufeinander:	<i>Geschäftliche Vorgaben für den Einkäufer</i>	<i>Persönliche Interessen des Einkäufers</i>
<i>Geschäftliche Vorgaben für den Verkäufer</i>	Machtspiel, Ringen um Kompromiss	Einkäufer braucht persönlichen Erfolg
<i>Persönliche Interessen des Verkäufers</i>	Verkäufer möchte in jedem Fall Gesichtverlust vermeiden	„Chemie“, Sympathie beeinflussen die Zusammenarbeit

Abb. 13: Spannungsfelder zwischen Einkäufer und Verkäufer

**Erklärungsbedürftige Produkte** werden i.d.R. im **Direktvertrieb** (BtoB) über eigene Tochtergesellschaften, Niederlassungen und Außendienstmitarbeiter an Firmenkunden vermarktet. Weniger erklärungsbedürftige Komponenten, Standardprodukte und Ersatzteile (z.B. DIN-Teile) laufen im indirekten Vertrieb über den **technischen Handel** oder **das Fachhandwerk**, dessen Bedeutung in den Wertschöpfungsketten nicht immer richtig gewürdigt wird.

In den Industriegütermärkten herrschen besondere Spielregeln, die sich aus den Felderbeziehungen der Abb. 13 ergeben (vgl. auch die Gegenüberstellung von **Spielregeln** bei *Winkelmann* 2010, S. 50–54). Viel stärker als im Konsumgütergeschäft prallen informierte und kaufmännisch denkende Verkaufs- und Einkaufsteams aufeinander (**Selling-Center trifft Buying-Center**; Abb. 258), müssen **persönliche und geschäftliche Interessen und Vorgaben** (Zwänge) in Einklang gebracht werden. Technischer Vertrieb ist Netzwerk-Management.

So „unemotional“ die Geschäftswelt auch erscheinen mag – angesichts des hohen Risikos technischer Güter kommt es im Endeffekt auf Vertrauenswürdigkeit, Engagement und Kompetenz des Lieferanten und seiner Kundenbetreuer an. **Relationship-Marketing** und **Kundenintegration** sind die Konzepte, die später noch vertiefend behandelt werden. Der Konsument vertraut der Marke, der Firmenkunde der Spezifikation und der Vertrauenswürdigkeit seines Kundenbetreuers. Die vielbeschworene **Partnerschaft** von Lieferant und Kunde ist angesagt, von der ein Konsument als Verbraucher der Produkte von *Nestlé*, *Unilever* oder *Dr. Oetker* kaum etwas verspürt.

Das vielstufige Ein- und Verkaufen über verschiedene Wertschöpfungsebenen ist ein weiteres Kennzeichen für die Vermarktung technischer Güter. Der Rohstoff Aluminium, der in eine Turbinenverschalung in einem Airbus eingeht, wird über mehrere Wertschöpfungsstufen eingekauft und verkauft, bis die Flugreisenden durch ihre Nachfrage praktisch den Airbus generieren. Deshalb entsteht die Nachfrage nach Investitionsgütern als eine aus dem Konsumbedarf **abgeleitete Nachfrage**. Immer stehen Endverbraucher (Konsumenten) am Ende der Wertschöpfungskette. Infolge der Koppelung der Einkaufs-/Verkaufsstufen ist das Investitionsgüter-Marktvolumen lt. *Simon* ca. fünfmal so groß wie das Volumen des klassischen Konsumgüterverkaufs.

Für den Verkauf technischer Sachgüter und Dienstleistungen gibt es typische organisatorische Varianten. Die in der Praxis wichtigsten Organisationsvarianten werden hier im Vorgriff auf Abschnitt 3.2.2.h vorgestellt:

#### 1. Variante: Katalogverkauf und Online-Verkauf für nicht beratungsintensive Produkte

Nicht beratungsintensive Produkte werden oft aus Katalog verkauft – im klassischen Versandhandel oder zunehmend über herstellereigene Web-Shops.



2. **Variante: Regionalvertrieb über regionale Niederlassungen/Vertriebsgesellschaften**  
Maschinen, Anlagen und Komponenten mit starker Marktdurchdringung werden kundennah von Regionalteams oder von Vertriebsgesellschaften mit Regionalverantwortung (Flächenvertrieb, Feldvertrieb, Field Service) verkauft. Die Außendienstmitarbeiter, oft Vertriebsingenieure, müssen hohe Beratungs- und Betreuungsleistungen erbringen. Von großer Bedeutung sind eigene oder angegliederte Serviceorganisationen (Kundendienst, Anwendungstechnik).
3. **Variante: Regionalvertrieb + Key Account Management**  
Besteht eine große Spannweite zwischen kleinen und großen Kunden oder operieren Großkunden regionenübergreifend, dann tritt neben die Feldorganisation eine Schlüsselkundenbetreuung von Seiten der Zentrale. Diese Variante bietet sich auch an, wenn für Schlüsselkunden individuelle Problemlösungen (Customized Solutions) entwickelt werden. Aus diesen Projekten wird der Flächenvertrieb herausgehalten. Die Spezialisten im Stammhaus kooperieren eng mit F&E und Konstruktion. Bei größeren Unternehmen ist zusätzlich ein Produktmanagement eingeschaltet.
4. **Variante: Key Account Management für das Schlüsselkundengeschäft**  
Viele technische Branchen sind stark fragmentiert. Die Abnehmerseite besteht aus wenigen Großkunden (Beispiel Automobilindustrie). Diese werden von der Zentrale aus von spezialisierten Key Account Managern betreut (s. Abschnitt 8.6). Es gibt ausschließlich Problemlösungsverkauf.  
Hierzu gehört auch die spezielle Facette des Verkaufs an OEM-Kunden. OEM (Original Equipment Manufacturer) sind Maschinenhersteller, die standardisierte Teile oder Komponenten regelmäßig in größeren Stückzahlen abnehmen und in ihre eigenen Verkaufsprodukte einbauen. Die Komponenten werden i.d.R. durch die Zulieferer auf die Wünsche und Anforderungen der OEM hin entwickelt bzw. modifiziert.
5. **Variante: Projektverkauf**  
Bei diskontinuierlichen Großprojekten (Anlagenbau, Großmaschinen, Bauvorhaben) gibt es keine Verkaufstätigkeit im klassischen Sinne. Der Fokus liegt auf Beratung bzw. Verkauf einer komplexen Problemlösung. Die Vertriebsingenieure tragen enorme Umsatz- und Ergebnisverantwortung. Die Erstellung der Leistung (z.B. Bau eines neuen Automobilwerkes) und dadurch die Kundenbetreuungserfordernisse laufen über viele Jahre.
6. **Variante: Objektverkauf**  
Gilt beim Projektverkauf eine bilaterale Beziehung zwischen Zulieferer und Großkunde, so ist der Objektverkauf durch 1-zu-N-Beziehungen gekennzeichnet. In Märkten der Heizungs-, Klima-, Sanitärtechnik und bei Bauobjekten (Schulen, Flughäfen, Bahnhöfe) steht nicht ein Kunde im Mittelpunkt des Verkaufens, sondern ein Objekt. Mit diesem Objekt vernetzt, agieren zahlreiche direkte und indirekte Kunden, die im Rahmen differenzierter Prozesse (z.B. öffentliche Ausschreibungen) zu betreuen sind. Die Nachbetreuungsvorgänge sind äußerst komplex und verlangen vom Vertrieb die Koordination unterschiedlicher Interessengruppen (Agenten, Serviceeinrichtungen, Baufirmen, Banken etc.).
7. **Variante: Standardgeschäfte über den technischen Handel/Handwerk**  
Im standardisierten Geschäft (Katalog-, Normteile, Ersatzteile) sind Organisationen des technischen Handels (z.B. Sanitärhandel, KFZ-Ersatzteile, Baustoffhandel) oder das Fachhandwerk eingeschaltet. Die Händler oder Fachhandwerker werden von Außendienstmitarbeitern der Hersteller oder von Handelsvertretern betreut (Händlerbetreuung).

Diese Geschäftstypen sind in Ansätzen auch im Konsumgütergeschäft zu finden; nämlich dann, wenn nur die **Push-Ebene** (Key Account Ebene mit Listung und Verkauf an die Einkaufszentralen der Handelskonzerne) betrachtet wird.

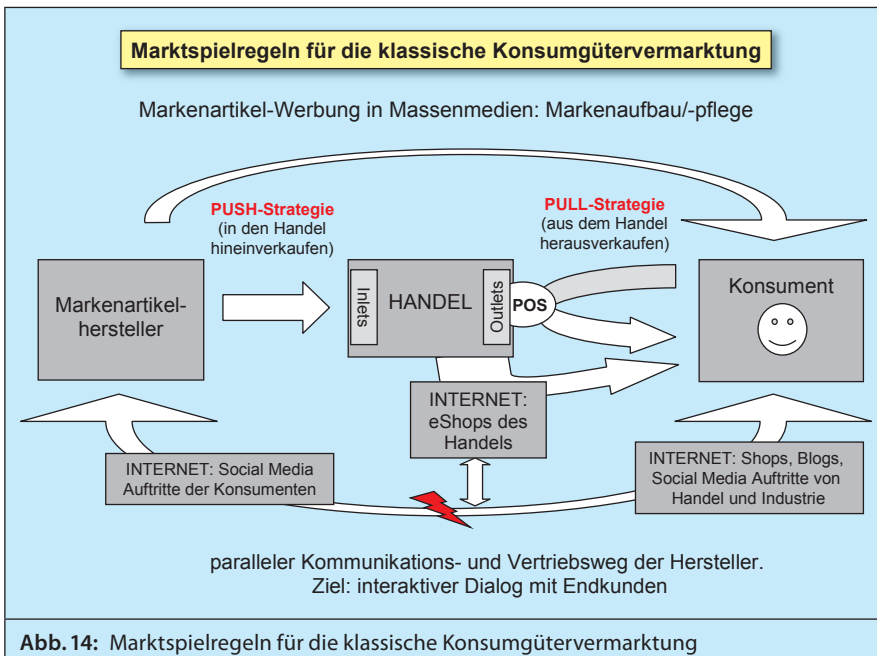
## 2.2 Vertrieb von Konsumgütern (an private Endkunden)

Als Rechtsgrundlage gilt grundsätzlich das BGB. Die Preisstellung erfolgt brutto, also einschließlich Mehrwertsteuer. Der große Teil unserer Warenströme läuft indirekt über den Lebensmittelgroß- und -einzelhandel (BtoBtoC). In den Marktberichen Energie-, Verkehr, Finanzdienstleistungen dagegen dominiert das Direktgeschäft (BtoC).

Abb. 14 skizziert das klassische Marktmodell für den indirekten Markenartikelvertrieb (vgl. *Winkelmann* 2010, S. 50–53). Verkaufsvorgänge finden gemäß einer klassischen Arbeitsteilung der Markenartikelhersteller mit dem Handel auf einer Push- und einer Pull-Ebene statt. Die Hersteller müssen bei den Handelszentralen (Inlets) gelistet werden, Push-Strategien vereinbaren (in den Handel hineinverkaufen) und **Pull-Effekte** auf Seiten der Konsumenten durch ein effektives **Spacemnt** (Regaloptimierung), Sonderplatzierungen und präferenzbildende Maßnahmen (z.B. die Markenpräferenzen schaffende Media-Werbung) auslösen. Der Handel übernimmt für die Hersteller am **Point of Sale** (POS) das eigentliche Verkaufen an die Endverbraucher. Das Internet tritt als neuer Vertriebskanal in das Marktspiel hinzu und eröffnet allen Parteien schnelle Direktkontakte zu den Kunden.

Das Konsumgütergeschäft für Nahrungs- und Genussmittel sowie für Konsum-Gebrauchsgüter (Nonfood) ist seit vielen Jahren durch eine Handelskonzentration gekennzeichnet:

- 81,8 Mio. Einwohner (2010) in 40,2 Mio. deutschen Privathaushalten (2009)
- werden durch 47.534 Outlets (Lebensmitteleinzelhandel und Drogeriemärkte) versorgt (1.1.2010; vgl. *Nielsen Universen*)
- über deren Beschickung auf der Ebene der Einkaufszentralen nur noch ca. 70 Key Accounts (die großen Handelskonzerne bzw. Verbundgruppen und Filialketten des Handels; 1977 waren es noch ca. 690) entscheiden.



- Von diesen wiederum vereinen inzwischen die 10 größten Key Accounts, mit *Metro*, *REWE*, *Edeka* und *Aldi* an der Spitze, mehr als 80% des Umsatzes.

Das bedeutet für den Markenartikelvertrieb:

- **Komplizierte Leistungsvorgänge** mit anspruchsvollen Großkunden auf Inlet-Ebene und
- großzahlige **Distributions-/Logistikvorgänge** auf der Ebene der Outlets.

Um die Verfügbarkeit der gelisteten Produkte in den Regalen des Handels sicherzustellen, haben sich folgende Konzeptionen für den Konsumgütervertrieb entwickelt:

### 1. Variante: dreistufiger (zuweilen auch als zweistufig bezeichnet) Vertrieb über den Großhandel

Lieferungen großer Mengen, meist kompletter LKW, zu niedrigen Kosten an die **Zentrallager** kennzeichnen die **Grundform**. Die **Listung bei den Einkaufszentralen** bedeutet die Eintrittskarte. Die Zentrallager operieren als Großhandel. Sie beliefern die eigenen Filialen (*EDEKA-Neukauf* und *E-Center*) wie auch die noch verbliebenen selbständigen Einzelhändler (bei *EDEKA* u.a. als Genossen: etwa unter dem Outlet-Dach *EDEKA-Aktiv*). Die **Betreuung der Outlets** erfolgt durch **Markenartikelreisende** (früher Gebiets- und Bezirksleiter, heute regionale Verkaufsleiter und Gebietsleiter), die an nationale Verkaufsleiter (früher Regionalverkaufsleiter) berichten. Der Handel wird „gepflegt“, denn die physische Verfügbarkeit eines Artikels am Zentrallager garantiert noch nicht, dass die Ware wirklich den Weg in die Regale der Outlets findet. Dies ist erst durch die Vereinbarung einer **Pflicht-Listung** einer oder aller von dort aus belieferten **Vertriebslinien** (z.B. bei *EDEKA: E-Center, Neukauf, EDEKA-Aktiv*) gegeben. Der Vertrieb der Lieferanten (der Industrie) kämpft um die **Pflicht-Listung** und zunehmend um **Vereinbarungen über Spacements**, also über Regelungen, Artikel auf bevorzugten Regalplätzen zu platzieren. Der Fall, dass Ware im Zentrallager verfügbar ist und besorgt werden kann, aber nicht im Regal liegen muss, wird als **Kann-Listung** bezeichnet. **Auch Merchandising-Aufgaben** können für den Vertrieb anfallen; bei schwächeren Marken, „wenn es sein muss“, bzw. wenn dies der Handel verlangt. Andernfalls kann Auslistung drohen. In diesem Tätigkeitsfeld sind auch unterschiedlich orientierte **Broker** aktiv, z.B. Broker für Tiefkühlkost, Gemüse-Obst und Molkereiprodukte. Die Hersteller versorgen dann warengruppenspezifisch die Broker-Zentrallager. Diese liefern die Ware gemäß Auftrag kommissioniert an die Outlets.

### 2. Variante: Direktbelieferung der Outlets durch den Hersteller oder Importeur

Die Lieferanten versuchen oft, eine stärker **logistisch orientierte Variante** mit dem Handel zu vereinbaren, um den Zugriff auf das Regal nicht aus der Hand zu geben. Zusätzlich gewährleistet diese Distributionsform mit größerer Wahrscheinlichkeit die Vermeidung von „Out-of-Stock-Situationen“.

- Je nach Produktrendite und Konditionenvereinbarung werden jedoch zumeist nur die größten Märkte wie SB-Warenhäuser, große Verbrauchermärkte und C&C-Betriebe auf diese Weise versorgt.
- Es sind jedoch auch Strategien zu beobachten, bei denen die Direktbelieferung bis hin zu kleinsten Einheiten wie Kiosken und Tankstellen erfolgt. Typisch für diese Vorgehensweise sind die großen **Frischdienste** der Snack-, Eiscreme- und Brotproduzenten. Diese Vertriebskonzeption verlangt eine absolut zuverlässige Logistik. Teilweise führt der Außendienstmitarbeiter die Ware zur Auslieferung gleich mit. Teilweise (das ist mengenabhängig) wird sie durch **Spediteure** oder durch **eigenen Fuhrpark** 2 bis 3 Tage nach dem Besuch angeliefert. Ein Trend: **Die Verkaufsarbeit am Regal wird insgesamt vielfältiger, damit aber auch wesentlich zeitaufwendiger und teurer.**

### 3. Variante: Trend zum „Mietreisenden“

Der Kostendruck in der Fläche führt zu neuen Vertriebsformen. Dienstleister wie *Combera*, *CPM* oder *TMS* bieten Reisende auf Leihbasis an. Im Trend nimmt die Anzahl der Gebietsleiter ab, die der Pflegeleistungen am Regal zu. Für die Warenpräsentation am Regal kommen deshalb zunehmend Dienstleister zum Einsatz, auch in den Saisonspitzen. Die Hersteller legen auch immer mehr Verkaufsaktivitäten in die Hände von Mietreisenden.

### 4. Variante: Konzentrierte Schlüsselkundenbetreuung durch die Hersteller auf Ebene der Handelszentralen

Diese Grundvarianten werden durch ein **Key Account Management der Lieferanten** unterstützt. Bei (a) **horizontaler KAM-Organisation** kümmert sich ein Großkundenbetreuer um alle Inlets (Einkaufszentralen und Zentrallager) einer geografischen Region. Bei (b) **vertikaler KAM-Organisation** spezialisieren sich die Key Accounter auf bestimmte Handelsgruppen, z.B. auf *Tengelmann*, *Aldi*, *REWE* etc. Als Trend zeichnet sich ab (zumeist bei horizontaler Organisationsstruktur), dass die regionalen Verkaufsleiter die KAM-Aufgaben mit übernehmen.

Daneben gibt es **vielfältige weitere Varianten**; z.B. das *Tchibo-System* mit Auftragseinholung über Call-Center in den eigenen Filialen einerseits und Auslieferung ab Zentrallager andererseits. Zentrallager werden auch zunehmend von **Full-Service-Speditionen** erstellt und betrieben. Nicht übersehen werden sollte auch der **Automatenhandel** oder der Vertrieb von Zeitungen und Zeitschriften (**Pressegrosso**); alles Vertriebssysteme, die eigenen Gesetzmäßigkeiten und Spielregeln folgen.

Bleibt die Frage, mit welchem verkäuferischen Aufwand die Markenartikelhersteller den Handel betreuen. Die Spannweite ist groß: mit 1–10 Key Account Managern und einer durchschnittlichen Bandbreite von 10–100 Außendienstmitarbeitern im Feldvertrieb. Einer der ganz Großen und Wegbereiter für das Key Account Management, *Procter&Gamble*, vertreibt weltweit über 300 Marken in zahlreichen Marktsegmenten (*Pampers*, *Always*, *Ariel*, *Gillette*, *Duracell*, *Braun*, *Meister Proper*, *Tempo*, *Bounty*, *Blend-a-Med*, *Oral-B*, *Oil of Olaz* etc.) mit eigenen Vertriebsorganisationen in rund 70 Ländern. Allein in Deutschland sind 9.000 Mitarbeiter mit über 3,0 Mrd. Euro Umsatz tätig. Abb. 15 stellt noch einmal die zentralen Unterschiede zwischen Industrie- und Konsumgütervertrieb gegenüber.

#### Vertriebliche Herausforderungen in Industrie- und Konsumgütermärkten

Technischer Vertrieb an Firmenkunden	Konsumgütervertrieb an Einkaufszentralen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktvertrieb typisch</li> <li>• Folge: Macht im Vertriebskanal spielt keine Rolle</li> <li>• Folge: Push-Strategien wichtig</li> <li>• Produktvorteile müssen bewiesen werden</li> <li>• Viele fragmentierte Märkte</li> <li>• Preisverhandlungen i.d.R. um jeden Auftrag</li> <li>• Keine „Eintrittsgebühr“ (Listungsgebühr)</li> <li>• Lieferverträge für Modellreihen</li> <li>• Oft gemeinsame Produktentwicklung mit Kunden</li> <li>• Kundenähe entscheidend für Kundenbindung</li> <li>• Kaufrisiko für Einkäufer und Techniker</li> <li>• Qualität i.d.R. wichtiger als Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution über den Handel typisch (BtoBtoC)</li> <li>• Folge: Macht im Vertriebskanal entscheidendes Thema</li> <li>• Folge: Push- <u>und</u> Pull-Strategien notwendig</li> <li>• Starkes Markenimage muss gegeben sein</li> <li>• Eher Massenmärkte</li> <li>• Preisverhandlungen im Rahmen von Jahresverträgen</li> <li>• „Eintrittsgebühren“ (Listungsgebühren)</li> <li>• Modellreihen kein Thema</li> <li>• Gefahr für Herstellermarken durch Handelsmarken</li> <li>• Kundenbindung wichtiger als Kundennähe</li> <li>• Abverkaufsrisiko beim Handel</li> <li>• Image (bei Endverbrauchern) wichtiger als Qualität</li> </ul>

**Abb. 15:** Vertriebliche Herausforderungen in Industrie- und Konsumgütermärkten  
(zu weiteren Aspekte: vgl. Winkelmann 2010, S. 10)

Sowohl in den BtoB- wie auch in den BtoC-Märkten verdient die Vermarktung von Dienstleistungen eine besondere Erwähnung. Handel, Banken, Versicherungen, stellen enorme Dienstleistungsanbieter dar, für deren Märkte besondere Spielregeln gelten. Während im Sachgütervertrieb das Produkt vom Verkaufsvorgang abgetrennt werden kann, verschmelzen bei den meisten Dienstleistungen Verkaufsvorgang und Leistungserbringung. Der Verkäufer wird zum Hersteller (Steuerberater, Friseur, Trainer, Kundendiensttechniker).

Wir können in den verschiedenen Marktbereichen unserer Wirtschaft sicherlich unterschiedliche Graduierungen für die Bedeutung und die Art des Verkaufens beobachten. Eines aber kann nicht in Frage gestellt werden: Die grundsätzliche Priorität des Vertriebs für den Fortbestand einer jeden Unternehmung.

# 3

## Die Elemente der Vertriebspolitik

### 3.1 Überblick

*„Ein Sechstel aller berufstätigen Menschen in einer entwickelten Volkswirtschaft ist im Verkauf beschäftigt. Das sind etwa zwanzig Millionen Amerikaner, mehr als dreißig Millionen Europäer und sieben Millionen Menschen in den deutschsprachigen Ländern. Etwa die Hälfte ist im Handel tätig, und die andere Hälfte besucht und betreut ihre Kunden. ... Neben den angestellten Verkäufern gibt es weltweit mehr als hundert Millionen akquirierende Unternehmer, bei denen Verkäufen Chefsache und der Eigentümer oder Geschäftsführer für den Verkauf verantwortlich ist.“*  
(Karl Pinczolits 2010, im Vorwort S. 11)

Nach der Einführung in das Berufsfeld Vertrieb rückt nun das Vertriebsmanagement in den Mittelpunkt dieses Buches. Hesse und Evanschitzky sprechen vom Vertrieb als „*Kundenmanagement mit dem Ziel des Verkaufens.*“ (Hesse/Evanschitzky 2005, S. 71). Wir kommen zum Begriff Vertriebsmanagement, wenn wir aus dem Kundenmanagement die kundenbezogenen Aktivitäten der Marketing- und der Serviceabteilung herausnehmen.

Das **Vertriebsmanagement** verantwortet alle Führungstätigkeiten zur Planung, Organisation, Mitarbeiterführung und Kontrolle der Vertriebsorganisation und den daraus folgenden Verkaufserfolg. Die Tätigkeiten bilden in ihrer Gesamtheit die **Vertriebspolitik**. Das Vertriebsmanagement sollte auf Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene verankert sein. Als Konsequenz wird die Vertriebspolitik im Einklang mit einer kundenorientierten Unternehmensstrategie stehen. Die **Vertriebssteuerung** übernimmt die operative Umsetzung der Vertriebspolitik; als „*geordneter informationsverarbeitender Prozess zur Durchsetzung, Kontrolle und Sicherung von Planvorgaben.*“ (Duderstadt 2006, S. 4)

Die **Vertriebspolitik** und ihre Teilbereiche werden im Detail wie folgt definiert:

- ➔ Der **Vertrieb/die Vertriebspolitik** umfasst alle Strukturen und Abläufe (Prozesse), Tätigkeiten und Methoden, Instrumente und Systeme zur Gewinnung von Aufträgen (Umsatzgenerierung) und zur Warenbereitstellung (physische Distribution),
  - (1) durch eine geeignete Gestaltung des **Vertriebssystems**, bestehend aus **Verkaufsform, Vertriebsorganisation** und **Vertriebssteuerung**,
  - (2) durch die Gewinnung, Pflege und Sicherung (Bindung) von Kunden (= **Verkaufspolitik i.e.S.** = die akquisitorische Komponente des Vertriebs)
  - (3) und die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen in der richtigen Menge am richtigen Ort zur richtigen Zeit (die logistische Komponente des Vertriebs = **Distributionslogistik, Vertriebslogistik** oder seltener **Marketing-Logistik**).
  - (4) Mit der Vertriebspolitik ist in vielen Märkten die Aufgabe der Gewinnung und Führung von Vertriebspartnern und der Organisation der Absatzwege verbunden (**Vertriebskanalpolitik, Absatzwegopolitik, Vertriebspartnerpolitik**).
- ➔ Die Vertriebspolitik besteht somit aus den Bereichen **Vertriebssystempolitik, Verkaufspolitik, Vertriebslogistik** sowie der **Vertriebskanalpolitik (Absatzwegopolitik)**. In der Praxis ist die Logistik (physische Distribution) meist nicht dem Vertrieb zugeordnet.

- ➔ Die Vertriebspolitik kann mit **Distributionspolitik** gleichgesetzt werden, wenn der Begriff Distribution nicht auf die physische Warenverteilung (Lager, Versand, Transport) beschränkt bleibt. In der Praxis ist sie das aber überwiegend. Deshalb setzen wir Vertriebspolitik mit Distributionspolitik nicht gleich.
- ➔ Die Vertriebspolitik ist ein wichtiges **Instrument im Rahmen des Marketing-Mix**; neben der Leistungsprogramm- (Produkt-), der Konditionen- (Preis-) und der Kommunikationspolitik.
- ➔ Die Verantwortung für eine erfolgreiche Vertriebspolitik liegt beim **Vertriebsmanagement** bzw. bei der **Vertriebsleitung** (institutionelle Sicht). Das Vertriebsmanagement ist zuständig für Zielsetzungen, Planung, Organisation, Führung und Kontrolle der Vertriebspolitik.
- ➔ Beim Vertriebsleiter liegt die **Verantwortung** für die quantitativen Erfolgsgrößen Auftragszugang, Absatz, Umsatz, Vertriebsergebnis, Marktanteil sowie für qualitative Ziele, wie z.B. Kundenzufriedenheit, Kundentreue etc. Eine Vertriebsverantwortung folgt primär aus einer Umsatzverantwortung.
- ➔ Die **Vertriebssteuerung** ist der Motor der Vertriebspolitik. Ihre Aufgabe ist die operative Umsetzung der Markt- und Kundenstrategie im Verkaufsalldag. Sie sorgt dafür, dass die „richtigen“ Verkäufer und Kundenberater mit den „richtigen“ Methoden und Instrumenten die „richtigen“ Kunden suchen, betreuen und binden. **Moderne Vertriebssteuerung bedingt eine regelkreisbasierte Kombination von Verkauf, Controlling und IT in Abstimmung mit einer Markt(eting)strategie.**
- ➔ Der Schritt vom Vertriebsmanagement zum **Kundenmanagement** wird vollzogen, wenn Marketing- und Vertriebsprozesse integriert ablaufen (vgl. *Diller/Haas/Ivens* 2005, S. 23). Ein integriertes Kundenmanagement führt zum **Customer Relationship Management (CRM, s. Kapitel 6)**.

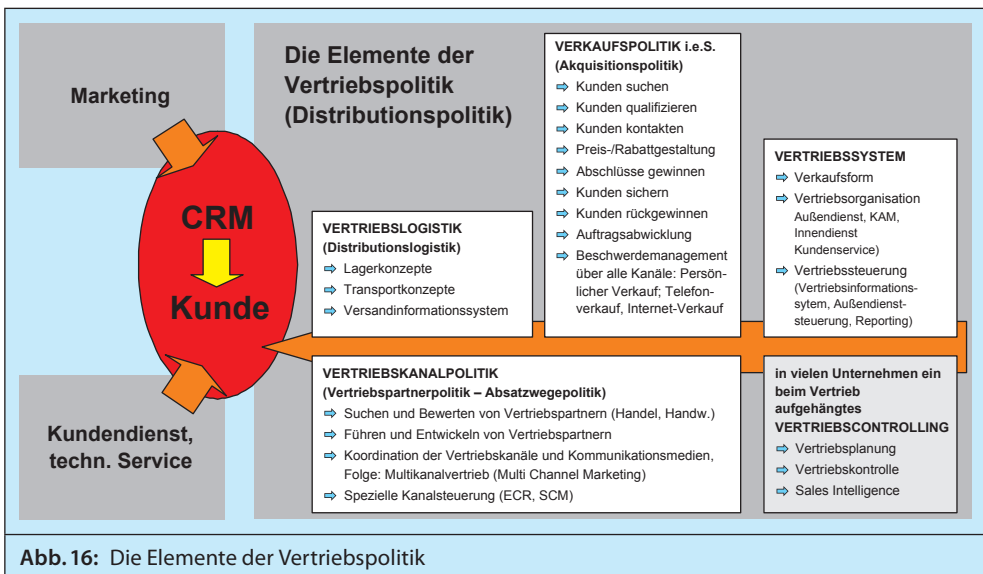


Abb. 16: Die Elemente der Vertriebspolitik

Das Schema der Abb. 16 geht auf eine anerkannte Gliederung von *Gutenberg* zurück (vgl. *Gutenberg* 1984, S. 104 ff.). Dieses Buch legt die Schwerpunkte auf das **Vertriebssystem**, und hier insbes. auf die **Vertriebssteuerung**, sowie auf die **Verkaufspolitik** i.e.S. Die Vertriebskanalpolitik wird im 9. Kapitel im Lichte des **Multi-Channel-Marketing** behandelt. Die Vertriebslogistik (physische Distribution: Lager, Verpackung, Kommissionierung, Transport) bleibt ausgeklammert.

Zuweilen wird auch die **Gestaltung der Preise und der Lieferkonditionen** als Unterinstrument der Vertriebspolitik gesehen (vgl. *Ahlert* 1995, Sp. 804). Dieses Buch geht nicht so weit. Die Preispolitik sollte eigenständiger Bereich des Marketing-Mix bleiben. Der Verkauf darf in der Praxis zwar in Verkaufsverhandlungen Preise und Liefermodalitäten verändern, doch wird er sich dabei in einem von Geschäftsführung bzw. vom Finanz- und Rechnungswesen (Controlling) vorgegebenen Rahmen zu bewegen haben. Dieser Punkt kann durchaus kontrovers diskutiert werden; insbesondere dann, wenn der Vertrieb ergebnisverantwortlich ist, eventuell über ein eigenes Vertriebscontrolling verfügt und die Preispolitik wirklich in eigener Verantwortung gestalten darf.

Fundament der Vertriebspolitik ist das **Vertriebssystem**, das sowohl Struktur- wie auch Ablaufelemente enthält.

## 3.2 Vertriebssystem

### 3.2.1 Verkaufsformen/Kontaktformen

#### a.) Persönlicher Verkauf (Face to Face)

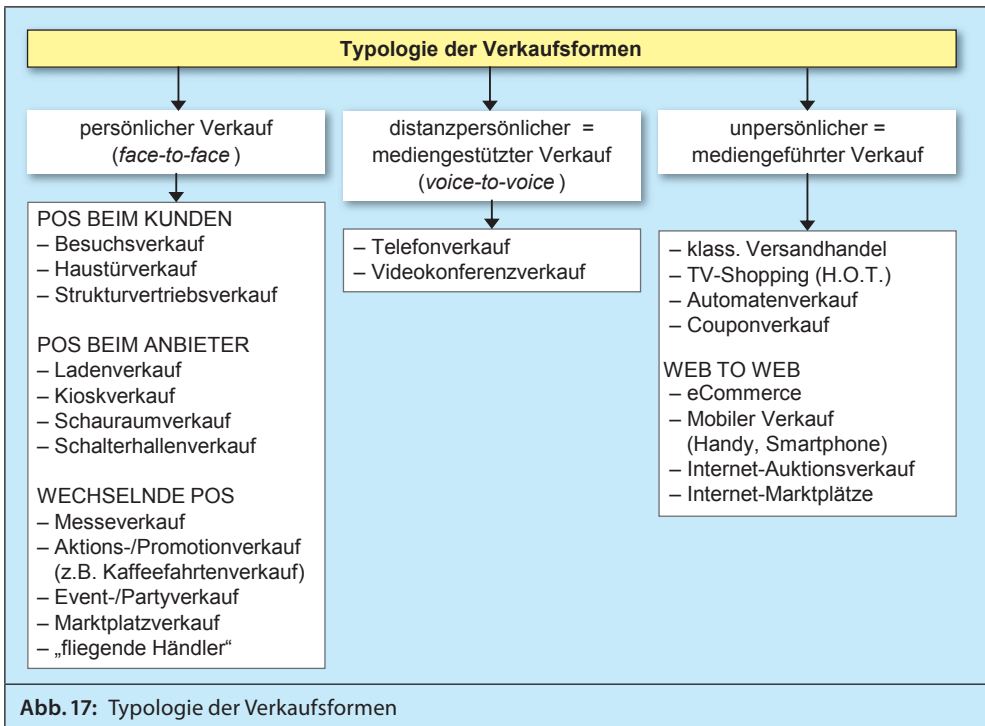
„Die Kernkompetenz von Würth liegt zu 95 Prozent im Verkauf“.  
(Reinhold Würth, zit. in *acquisa* 4/2008, S. 12)

Viele Wege führen zum Kunden. Und manchmal sind sie weit. Abb. 17 liefert in Anlehnung an eine frühere Einteilung von *Meffert* eine Einteilung dieser Wege. Sie werden als **Verkaufsformen** bezeichnet (vgl. in ähnlicher Form: *Meffert* 2000, S. 888). Diese sollten sowohl den Privatkundenverkauf wie auch den Firmen-/Geschäftskundenverkauf berücksichtigen. Bedauerlicherweise hat sich *Meffert* in seiner neuesten Auflage vom Außendienstverkauf (Besuchverkauf) verabschiedet. Stattdessen werden Haus-zu-Haus-Verkauf, Partyverkauf und Fahrverkauf aufgezählt. (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg* 2008, S. 575). Diese nicht mehr praxisgerechte Einschätzung des Verkaufs bricht auch in aktuellen Lehrbüchern noch durch; z.B. wenn gesagt wird: „Der *Vertreterverkauf* ist die klassische Form des Außendienstes.“ (*Götte* 2007, S. 125). Die Abschnitte 7.4 und 7.5 und 7.6 gehen später vertiefend auf die wichtigsten Verkaufsformen ein.

Welche Schwerpunkte setzt die Praxis? Im Verkauf stehen zumeist vier Verkaufssäulen im Vordergrund: (1) **Field Sales (Besuchverkauf)**, (2) **Telesales (Telefonverkauf)**, (3) **Channel Sales (Verkauf via Vertriebspartner)** und (4) **Verkaufen über Web-Shops (eCommerce)**. Hinzu kommen (5) der **Store-Sales** im klassischen Einzelhandel und – aus Sicht des kaufenden Kunden – der (6) **Mobile Sales** mit Hilfe von mobilen Endgeräten (Handys, Smartphones, eTablets). Nach dem Point of Sale werden folgende Spielarten des Verkaufs unterschieden:

- (1) Beim **Besuchs- oder Außendienstverkauf** finden die Verkaufsgespräche in den Räumlichkeiten des Kunden statt (**Domizilprinzip**). Folglich kommt es darauf an, im Büro oder in der Privatsphäre des Kunden willkommen geheißen zu werden. Beim **Haustürverkauf** wird da auch schon einmal etwas nachgeholfen (Drückerverkauf). Das Domizilprinzip ist vorherrschend für den Vertrieb technischer Güter, die nicht selten sogar in der Fabrikhalle des Kunden präsentiert werden.





- (2) Der Begriff **stationärer Verkauf** fasst Ladenverkauf, Schauraumverkauf, Schalterhallenverkauf und Kioskverkauf zusammen. Für alle Unterformen gilt das **Residenzprinzip**. Der Point of Sale (POS) befindet sich beim Verkäufer. Die Verkaufsräume müssen folglich ausreichend attraktiv sein, um den Kunden in das Ladengeschäft, in eine Bank oder in einen Auto-Schauraum „zu locken“. Kommt der Kunde nicht in die Bank bzw. in die Ausstellung, dann muss der Kreditberater zum Kunden oder das Auto zur Probefahrt vor die heimische Haustür kommen (Weekend-Autoüberlassung für Probefahrten).
- (3) Beim **Treffprinzip** finden Verkaufskontakte an wechselnden POS statt. Lieferant und Kunde führen die Verkaufsgespräche auf Messen, Promotions, Events, auf Partys (Verkaufsveranstaltungen) oder auf Märkten. Es macht den Reiz langjähriger Geschäftsbeziehungen aus, dass man sich auch in Hotels, Restaurants oder auf Kongressen austauscht.

Der persönliche Verkauf beim Kundenbesuch oder im Ladengeschäft erhält seine überragende Bedeutung für den Markterfolg durch die **Energien einer körperlichen Nähe** zwischen Verkäufer und Käufer. Das verärgerte Schnauben eines Kunden vermag am Telefon noch zu vernehmen sein. Wenn der Kunde aber nichts sagt und die Stirn runzelt, dann kann man diese Regung nur von Angesicht zu Angesicht aufnehmen. „Chemie“ (Empathie) kann man nicht erklären, man kann sie nur spüren. Der persönliche Verkauf bewährt sich insbesondere beim Vertrieb erklärungsbedürftiger Produkte und beim Verkauf von Dienstleistungen. Der persönliche Verkauf gilt heute trotz der neuen, mediengestützten Verkaufsformen noch immer als Karrierepfad. Ein Nachwuchsverkäufer kann sich seine persönlichen Kundenbeziehungen aufbauen. Nirgends im Beruf bekommt man so schnell Feedback für seine Arbeit wie im persönlichen Verkauf.

### b.) Distanzpersönlicher Verkauf (mediengestützt)

Der Besuchsverkauf ist mit Besuchskosten im dreistelligen Bereich die teuerste Kontaktart. Also kann der Weg beschriftet werden, das **Face-to-the-Customer-Prinzip** in ein **Voice-to-the-Customer-Prinzip** zu wandeln; obwohl auch eine Videokonferenzschaltung eine Situation von Angesicht zu Angesicht schafft. Die körperliche Anwesenheit wird über eine räumliche Distanz mit Hilfe eines Mediums simuliert. Das Spiel der Stimmen und evtl. Bilder gestaltet den Dialog weiterhin interaktiv.

- (1) Von herausragender Bedeutung ist der **Telefonverkauf**. Betriebsinterne oder -externe Call-Center entlasten Innen- und Außendienste. Manchmal ersetzen sie sie auch durch Outsourcing (vgl. *Wiencke/Koke* 1999). Das Direktmarketing hat diese Verkaufsform perfektioniert, um **Kaufinteressenten** auffindig zu machen, **Potenziale** zu klären, **Besuchstermine** zu vereinbaren und **Folgebedarfe** in Aufträge zu überführen (s. Abschnitt 7.4.9).
- (2) Stark verbesserte technische Möglichkeiten fördern den Trend zu besuchskostenparenden **Videokonferenzen** (vgl. *Wolf*, *acquisa* 6/1998, S. 32–34). Es handelt sich um die Kombination von Telefonkontakt mit Bildkommunikation; in erster Linie über Computer. Großbildleinwände heben die Begrenzung der bisherigen PC-Systeme auf. Bei etablierten Geschäftsbeziehungen lassen sich Routinebesuche und allgemeine Beratungsgespräche durchaus auf Videokonferenzen verlagern. Die persönliche Nähe wird simuliert, doch lässt sich das Face-to-Face-Feeling nicht ersetzen.

### c.) Unpersönlicher Verkauf (mediengeführt)

Beim unpersönlichen Verkauf fehlt das interaktive Element der persönlichen Nähe. Der Kunde hat keinen persönlichen Kontakt zum Verkäufer. Typisches Beispiel: Kauf bei einem Online-Shop, bei dem – wie oft erlebt – Kontaktdaten gar nicht oder nur sehr versteckt zugänglich sind. Auch bei Automatenkauf wird die Interaktion vollständig auf ein Medium übertragen (nach *Pepels Distanzprinzip*, vgl. *Pepels* 1998, S. 489).

- (1) Von dominierender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der **Versandhandel** durch die Groß- und Spezialversender, wobei wir hier davon ausgehen, dass kein Call-Center den Kunden zurückruft. Ein **Customer Care Service** (Innendienstverkauf) prägt die Qualität der Geschäftsbeziehung. Die Beziehung ist im traditionellen Ansatz passiv. Am Ort der Kaufentscheidung hat der Anbieter keine Kontrolle über das Kaufverhalten, auch nicht über den Zeitpunkt des Kaufs.
- (2) Deshalb wird zunehmend versucht, mit Hilfe des **elektronischen Versandhandels (eCommerce)** einen zwar nicht persönlichen, aber doch interaktiven Dialog mit dem Kunden zu erreichen. Bei diesem Dialog spielen **Interactive Selling Routinen** eine zukunftsweisende Rolle. Der Computer analysiert das Kundenverhalten und gibt automatisiert Anstöße für eine Kundenansprache. Das System schneidet z.B. Sonderangebote individuell auf die analysierten Kundenbedürfnisse zu. Das System soll **Personalisierung** und **Individualisierung** so simulieren, dass der Kunde beim Verkaufsvorgang keine Nachteile gegenüber einem persönlichen Verkaufsgespräch verspürt. Das klassische eCommerce-Geschäft mit offenen Shops wird sich zukünftig stärker in die Social-Media verlagern (z.B. Firmenauftritt in *Facebook*).
- (3) Das **Tele-Shopping** verbindet Fernsehen mit Telefon. Zukünftig ist das Fernsehen mit dem PC vernetzt. Kundenaufträge werden direkt über den digitalen Kabelkanal eingegeben. Ein neuer Begriff ist im Kommen: **T-CRM**. Bisher lautet der Fachbegriff noch **Home Order Television**.
- (4) Für niedrigpreisige Produkte des täglichen Bedarfs ist auch ein Verkauf durch **Automaten** geeignet. Ohne verkäuferischen Personaleinsatz wird eine hohe Flächendistribution erreicht. Für den Verkauf von Zigaretten, Süßwaren, Getränken, Fahrkarten oder zuweilen auch Blumen kommen Innen- und Außenautomaten oder Automatenläden mit vollständiger Selbstbedienung zum Einsatz.

#### d.) Abgrenzungen auf Vertriebssystemebene: Direkter versus indirekter Vertrieb

Die Spielarten des persönlichen und nicht-persönlichen Verkaufs kommen im **direkten (BtoB oder BtoC) und indirekten Vertrieb zum Tragen**. Im direkten Vertrieb stehen sich Verkäufer und Käufer unmittelbar gegenüber. Im indirekten Vertrieb spielen die Verkaufsformen auf allen Ebenen eine Rolle. Lieferanten verhandeln auf den Vorstufen persönlich oder unpersönlich mit ihren Vertriebspartnern, und die Vertriebspartner – Handel, Handwerk – wiederum mit den Endkunden. Wegen

- (1) der **historischen Bedeutung der Groß- und Einzelhandelsorganisationen** (des Warenhandels),
- (2) der **geringeren Erklärungsbedürftigkeit von Konsumprodukten** im Vergleich zu Industrieprodukten,
- (3) der **großen Konsumentenzahlen**, die die Konsumgüterhersteller davon abhalten, diese mit eigenen Verkaufsstellen und Mitarbeitern zu betreuen (Ausnahmen: Factory Outlet, Hersteller-Shops, Werksverkauf),
- (4) der Erfordernis, das Güterangebot in Form **gebündelter Sortimente** anzubieten (Sortimentsbündelungsfunktion des Handels oder der Handelsvertretungen)

bestehen in den Konsumgütermärkten traditionsreiche Arbeitsteilungen zwischen (Markenartikel) Herstellern und Lebensmittelgroß- und Einzelhandel (vgl. noch einmal Abb. 14 mit der Push- und der Pull-Stufe). Besondere Zielkonflikte in diesen Märkten drängen die Konsumgüterhersteller allerdings zum **vertikalen Marketing**. Die Spannweite reicht von einer verstärkten Einflussnahme bis zur Regieübernahme im Vertriebskanal durch den Hersteller. Im extremen Fall des Herstellervertriebs, der seinen eigenen Handel organisiert, spricht man von den „Vertikalen“ (*Max Mara, Zara, H&M*). Sie praktizieren dann **Business-to-Consumer-Direktvertrieb** auch **für Markenartikel**. Abgesehen von den Vertikalen sind typische BtoC-Anbieter die Energieversorger, Telekommunikationsanbieter, *Die Bahn, Dell* sowie die unzähligen Gewerbetreibenden im Handwerksbereich (Friseur, Massage, Sonnenstudio).

Wie in Kapitel 2 bereits dargestellt, dominiert im Vertrieb gewerblicher Güter der Direktverkauf an Verarbeiter oder an Hersteller kompletter Aggregate (OEM = Original Equipment Manufacturer). Man spricht auch vom **Business-to-Business-Marketing**. Fachhandelspartner oder das Fachhandwerk sind dann oft im After-Sales Geschäft eingeschaltet, um Kundendienst, Reparaturen und Wartung oder Ersatzteilservice zu erbringen.

Aber auch viele gewerbliche Produkte werden indirekt über Partner verkauft. *Kleinaltenkamp* weist auf die große Bedeutung des sog. **Produktionsverbindungshandels** für technische Produkte hin (vgl. *Kleinaltenkamp* 2000, S. 173). Beispiele sind *Richter & Frenzel, Grothe & Hartmann, Gerhard Mann*.

Diese Ausführungen bezogen sich auf den privaten und gewerblichen Direktvertrieb. Leider wird der **Direktvertrieb** vom *Bundesverband Direktvertrieb* wie auch von der Parallelvereinigung *Unternehmensverband Direktvertrieb (UVDV)* seltsamerweise nur auf Konsumgüter bezogen, die ohne Einschaltung von Handel oder Handwerk in häuslicher Umgebung an private Endverbraucher verkauft werden (vgl. *Wirtz* 2005, S. 147). Eine Führerschaft für diese einseitige Begriffsauslegung lag in der Vergangenheit beim Unternehmen *Vorwerk* ([www.bundesverband-direktvertrieb.de](http://www.bundesverband-direktvertrieb.de)). Man beachte: 36 Mitgliedsunternehmen des Bundesverbandes stehen gegen Hunderte von Investitionsgüterhersteller, die traditionell direkt, ohne Einschaltung von Absatzmittlern, verkaufen. Hier versucht also der Schwanz mit dem Hund zu wedeln.

➔ **Direktvertrieb** im Sinne des *Bundesverbandes Direktvertrieb* „ist der persönliche Verkauf von Waren und Dienstleistungen an den Verbraucher in der Wohnung oder am Arbeitsplatz, in wohnungsnaher oder wohnungsähnlicher Umgebung.“

- ➔ Zu den Segmenten des Direktvertriebs im Sinne des *Bundesverbandes* zählen (1) der **klassische Vertreterverkauf** (z.B. *Vorwerk*), (2) der **spezielle Vertreter- oder Beraterverkauf im Rahmen eines Strukturvertriebs** (*Avon, MLP, Amway, Tahitian Noni*), (2) **Heimdienste** (*Bofrost, Eismann*), (3) **Heimvorführungen** und **Partyverkauf** (*Tupperware*).
- ➔ *Amway*, einer der größten Direktvermarkter überhaupt, definiert den **Strukturvertrieb**, auch **Multi-Level-Direktvertrieb**, **Multi-Level-Marketing (MLM)** oder **Network Marketing Unternehmen** wie folgt: „*Direktvertrieb ist der Verkauf von Waren oder Dienstleistungen direkt an den Endverbraucher. Dieser erfolgt in der Regel im Rahmen eines persönlichen Beratungs- und Verkaufsgesprächs mit Produktvorführung beim Kunden zu Hause, bei Freunden oder an anderen Orten abseits des stationären Handels. Alle Waren werden dabei direkt zum Kunden gebracht.*“ (*Amway Broschüre, 30 Jahre Amway Deutschland*).
- ➔ Tatsache ist aber: **Der Direktvertrieb ist in den BtoB-Märkten viel stärker vertreten als in BtoC.** Wir greifen hier auf eine Formulierung des *Bundesverbandes* *Direktvertrieb* zurück, die haltbar ist, da sie generell gilt: „*Charakteristisch für den Direktvertrieb ist immer der direkte, persönliche Kontakt zwischen Anbieter und Kunde, der einen beiderseitigen Informationsaustausch ermöglicht und mit einer intensiven Beratung des Kunden verbunden ist.*“

Im Jahr 2009 erreichte der Direktvertrieb i.e.S. in Deutschland ein Umsatzvolumen von rund 7,9 Mrd. Euro. Domänen des Direktvertriebs im Sinne des *Bundesverbandes* *Direktvertrieb* sind Wellness-, Gesundheits-, Nahrungsergänzungs-, Schmuck-, Kosmetik-, Haushaltsprodukte, Immobilien, Kapitalanlagen und Versicherungen. Hinzu kommt ein vermitteltes Finanzvolumen von ca. 136 Mrd. Euro in Bausparverträgen, Versicherungen, Sparplänen und Fonds. Ca. 60 Prozent aller Versicherungen, 40 Prozent aller Bausparverträge, 25 Prozent aller elektrischen Haushaltgeräte, 20 Prozent aller Tiefkühlumsätze sowie 10 Prozent aller Autos werden im Direktvertrieb vermarktet. Für Europa werden die Umsatzerlöse dieses Direktvertriebs-Sektors auf 40 Mrd. Euro jährlich geschätzt; erwirtschaftet von mehr als 550 Direktvertriebsfirmen. Ca. ein Drittel davon vermarkten ihre Leistungen auf dem Wege des Strukturvertriebs. (vgl. *Hassmann, salesbusiness 4/2005, S. 23*).

Trotz dieser beeindruckenden Zahlen: Der so auf Konsumgüter begrenzte Direktvertrieb macht nur ca. 0,5 Prozent der gesamten deutschen Konsumausgaben aus (Quelle: *Prognos AG, 2005*; vgl. *Klähn, acquisa 4/2008, S. 12–17*; *End, salesbusiness 5/2007, S. 10–14*). Nicht zu vernachlässigen ist aber der Arbeitmarkteffekt des Consumer-Direktvertriebs. Mindestens 700.000 Verkaufsbereiter werden auf Voll- und Teilzeitbasis beschäftigt. Hinzu kommen 3 Mio. Sammelbesteller. Die traditionellen Handelskonzerne beobachten die Entwicklung aufmerksam, weil die Marktanteilsgewinne dieses Konsumgüter-Direktvertriebs zu **Lasten des stationären Einzelhandels** gehen.

Interessanterweise ist das Aushängeschild des Konsumgüter-Direktvertriebs, die Firma *Vorwerk* mit 4.400 Beschäftigten, mehr als 9.000 Beratern, 110 Niederlassungen und knapp 700 Mio. Euro Umsatz auf dem Weg, sich teilweise vom bewährten Geschäftsmodell des Haustürverkaufs zu verabschieden. Zukünftig soll es fest definierte Gebiete mit einem regionalzuständigen Berater geben. Die Service-Center werden zu Flagship-Stores umgebaut. Und einer der größten BtoB-Direktvermarkter, die Firma *Würth*, will zukünftig eCommerce stark ausbauen (mit 120.000 Produkten; vgl. Hinweis in *salesbusiness 5/2011, S. 46*).

Dieses Buch geht vom erweiterten Direktvertriebsbegriff aus. Der direkte Verkauf von Gütern und Dienstleistungen an Firmen- und Geschäftskunden (BtoB) gehört selbstverständlich mit zum Direktvertrieb. Und das Transaktionsvolumen der technischen, vom Direktvertrieb dominierten Märkte ist laut *Backhaus* viermal so groß (laut *Simon* fünfmal) wie das der Konsumgütermärkte (vgl. *Backhaus* im Interview von *Garber, ASW 11/2008, S. 14*).

ZUSAMMENHANG ZWISCHEN GÜTERMÄRKTEN UND VERTRIEBSSYSTEMEN (VERTRIEBSKANÄLEN)	Verkauf von Konsumgütern (BGB, keine Vorsteuer)	Verkauf von gewerblichen Gütern (HGB, Vorsteuerabzug)
<p align="center"><b>Direktvertrieb</b> (als CtoC, BtoE, BtoC, BtoB)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatpersonen machen untereinander Geschäfte, z.B. Verkauf selbstgebastelter Puppen (CtoC)</li> <li>• Unternehmen verkaufen Produkte an Mitarbeiter (BtoE)</li> <li>• Strukturvertriebsverkauf in persönlichen Netzwerken (<i>Amway, Tupperware, Amron</i>)</li> <li>• Klassisches BtoC: Haustürverkauf (<i>Vorwerk, Bofrost, Eismann</i>)</li> <li>• Finanzdienstleister, Energieversorger, Telekom, Bahn etc. verkaufen direkt an Endverbraucher (typische BtoC-Märkte)</li> <li>• Hersteller verkaufen über eigene Online-Shops an private Endkunden (Online-BtoC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf von gewerblichen Ge- oder Verbrauchsgütern direkt vom Lieferanten an Firmenkunden oder Freiberufler. Kaufprodukte werden nicht weiterverarbeitet (typisches BtoB)</li> <li>• Automobilhersteller verkaufen Autos (Konsum-Gebrauchsgüter) an Autovermieter (BtoB)</li> <li>• Verkauf von Komponenten oder Teilaggregaten an einen Serienmaschinenhersteller. Die Kaufware wird eingebaut und weiterverkauft (typisches OEM-BtoB)</li> <li>• Finanzdienstleister, Energieversorger, Telekom, Bahn etc. verkaufen direkt an gewerbliche Kunden (Dienstleistungs-BtoB)</li> <li>• Hersteller verkaufen über eigene Online-Shops an gewerbliche</li> </ul>
<p align="center"><b>Indirekt-Vertrieb</b> (als BtoBtoC oder BtoBtoB)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Hersteller verkauft mit Hilfe von Handel oder Handwerk an Endkunden. Der persönliche Verkauf spielt sich auf einer ersten Ebene zwischen dem Hersteller und dem Handelspartner ab und auf Endkundenebene in Form des Händlerverkaufs im Laden, im Schauplatz, auf Messen und Ausstellungen etc. (BtoBtoC). Typischer Markenartikelvertrieb (mehrstufig über Groß- und Einzelhandel)</li> <li>• Ein Hersteller verkauft an private Endkunden über Franchise-Partner</li> <li>• Ein Hersteller verkauft über einen Versandhandelspartner an private Endkunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrieunternehmen verkaufen an gewerbliche Kunden über den technischen Handel (typisches BtoBtoB)</li> <li>• Industrieunternehmen verkaufen an gewerbliche Kunden unter Einschaltung von Handelsvertretern (= weisungsgebundene Absatzhelfer, daher oft auch dem Direktvertrieb zugeordnet)</li> <li>• Finanzdienstleister, Energieversorger, <i>Telekom, Bahn</i> etc. verkaufen an gewerbliche Kunden über Partnerunternehmen</li> <li>• Industrieunternehmen verkaufen an gewerbliche Kunden über Portale oder Versandhandelsunternehmen</li> </ul>

**Abb. 18:** Zum Zusammenhang zwischen den Gütermärkten und den Vertriebssystemen

Abb. 18 zeigt zusammenfassend, wie sich die Vertriebssysteme des direkten und indirekten Vertriebs mit den großen Märkten der Konsumgüter und gewerblichen Güter (technische Güter, Investitionsgüter) kombinieren lassen. Es ergibt sich eine Landschaft der Vertriebswege und Verkaufsformen. Für die dargestellten Vertriebssysteme sind nun geeignete Vertriebsorganisationen aufzubauen.

### 3.2.2 Vertriebsorganisation

#### a.) Arbeitsstellen und Aufgaben im Vertrieb

„In den Unternehmen zählt das U.S. Department of Labor 45 Mal mehr Vertriebsleute als Marketingleute.“  
(US Bureau of Labor Statistics (2010): Occupational Outlook Handbook 2010–11; zit. in der Presseerklärung von Jensen zum ersten universitären Vertriebslehrstuhl, WHU, Koblenz 2011, S. 6)

Zwischen 4,5 und 5 Mio. ArbeitnehmerInnen arbeiten in Deutschland im Verkauf. Dabei sind noch längst nicht alle Mitarbeiter mitgezählt, die in Call-Centern, bei Versendern oder im Beratungs- und Dienstleistungsbereich verkäuferisch wirken. Und im Grunde verkauft jeder von uns irgend etwas – zumindest seine eigene Arbeitskraft (*Robert Louis Stevenson, ein schottischer Autor (1850–94): „Everybody lives by selling something“*, zit. in einer älteren Auflage von *Kotler/Bliemel 2001, S. 1015*). Die Abb. 19 beruht auf Schätzungen im Jahr 2011. Wir gehen davon aus, dass seit dem Jahr 2000 ca. 10 Prozent aller Verkaufsstellen in Deutschland abgebaut wurden. Weitere 10 Prozent sehen wir aus Kostengründen mittelfristig als gefährdet an. Selbst bei anhaltend guter Konjunktur setzt sich ein Substitutionsprozess fort: Eine neue Arbeitsstelle im Beratungsverkauf ersetzt zwei „Preisverkäufer-Stellen“.

#### Arbeitnehmer und Unternehmer im Verkauf – Schätzung 2011

Verkäufer im Handel (mit Teilzeit)	2.200.000	49,5%
konventioneller Außendienst (Reisende)	400.000	9,0%
sonst. Finanzdienstleister (geschätzt)	180.000	4,1%
Außendienst Versicherungswirtschaft (mit Innendienst 300.000)	200.000	4,5%
Versicherungsvertreter (inkl. nebenberuflich)	350.000	7,9%
Handelsvertreter (inkl. Teilzeit)	250.000	5,6%
Pharmareferenten	12.000	2,1%
KFZ-Verkauf	120.000	2,6%
Direktverkauf sonstige	150.000	3,4%
Key Account Manager (inkl. 150.000 Vertriebsingenieure)	250.000	5,6%
Verkauf 3. Führungsebene	120.000	2,7%
Verkauf 2. Führungsebene	50.000	1,1%
Verkauf 1. Führungsebene	10.000	0,2%
akquirierende Unternehmer, sonstige (ohne Beratungsgewerbe)	150.000	3,4%
	4.442.000	100%

ohne Tankstellen, Apotheken, Brennstoffhandel, Großhandel,  
bei Verkäufern im Handel: ca. 1,1 Mio. Teilzeitbeschäftigte,  
bei Handelsvertretern 96.000 Teilzeit (40%); Vertriebsing. 15% von 1 Mio. Ingenieure

#### Abb. 19: Arbeitnehmer und Unternehmer im Verkauf

(diverse Quellen und Schätzungen – Marketing und Vertrieb FH Landshut)

Die Organisation einer Vertriebsmannschaft hängt stark von der Verkaufsform ab. Im Fall des unpersönlichen Verkaufs werden z.B. keine Außendienstmitarbeiter benötigt. Im indirekten Vertrieb sind Partner zu betreuen. Beim **Aufbau einer Vertriebsorganisation** stellen sich erst einmal die Fragen:

- (1) Welche Funktionen sollen vom Vertrieb erfüllt werden? Welche (Arbeits)Stellen sollen diese Funktionen übernehmen?
- (2) Wie sehen die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen, Über- und Unterstellungen dieser Stellen aus, schriftlich niederzulegen in **Stellenbeschreibungen** (vgl. *Bald 1996*)?
- (3) Wie viele Stellen sollen jeweils für die verschiedenen Funktionen geschaffen werden?
- (4) Wo und wie sollen die Mitarbeiter rekrutiert werden?
- (5) Wie sind Arbeitsverträge, Vergütungen, Incentives etc. zu gestalten?
- (6) Und hinsichtlich der Ablauforganisation: Mit welchen Arbeitsmitteln sind die Mitarbeiter branchengerecht auszustatten?

Grundsätzlich können Vertriebsorganisationen aus Außen- und Innendienstmitarbeitern, Schlüsselkundenbetreuern (Key Account Managern), Verkaufsrepräsentanten und Kundenbetreuern zur technischen Unterstützung (Anwendungstechniker, Kundendienst) bestehen. Von fundamentaler Bedeutung ist eine **Verantwortungs- und Vorbildfunktion** der **Vertriebs- oder Verkaufsleiter**.

### b.) Vertriebsleiter – Verkaufsleiter

*Ein Vertriebsleiter ist im Durchschnitt 48 Jahre alt, seit ca. 12 Jahren im Unternehmen und seit 6–7 Jahren in seiner jetzigen Position tätig. Sein Einkommen p.a.: 75–150 T Euro (2. Führungsebene).*

*(Quelle: Studie der Kienbaum Personalberatung; zit. in PM-Beratungsbrief Nr. 491 v. 4.1.1999, S. 1)*

Die Verantwortung für das Verkaufsteam übernehmen je nach Nomenklatur einer Unternehmung Vertriebs- oder Verkaufsleiter, die den Mitarbeitern von Außen- und Innendienst weisungsbefugt voranstehen. Das *VIP Vertriebs-Information-Panel 2000* gab Anhaltspunkte für die **Kontrollspannen**: 17% aller Verkaufsleiter führen 1–3, 38% 4–6, 17% 7–9 und 28% über 9 Außendienstmitarbeiter (vgl. *Krafft u.a., VIP-2000, S.32*). Diese Spannen werden sich in der letzten Dekade erhöht haben. Dennoch ist der **Span of Control** irgendwo eine natürliche Grenze gesetzt. Eine vom Vorgesetzten angeleitete Zahl von 30 Verkäufern mag auf dem Papier stehen. Wirkliche Führung ist dann aber nicht mehr möglich.

Ambitionierte Führungskräfte im Vertrieb können eine vielstufige Karriereleiter erklimmen; z.B.:

- (1) Gruppenleiter Verkauf (2–6 Mitarbeiter),
- (2) Bezirksverkaufsleiter (meist auf sich gestellt),
- (3) Regional-Verkaufsleiter (2–15 Mitarbeiter),
- (4) Großkundenbetreuer (Key Account Manager),
- (5) Produktgruppen-Verkaufsleiter (2–10 Mitarbeiter),
- (6) Leiter einer Vertriebsniederlassung (4–50 Mitarbeiter),
- (7) Geschäftsfeld-, Geschäftsbereichsleiter,
- (8) nationaler Verkaufsleiter,
- (9) Leiter Auslandsvertrieb, Exportleiter,
- (10) Leiter Gesamtvertrieb,
- (11) Leiter/Direktor Marketing und Vertrieb,
- (12) Geschäftsführer Vertrieb (und Marketing),
- (13) Vorstandsmitglied Vertrieb (und Marketing).

Diese Aufstellung ist keinesfalls erschöpfend. Vor allem deshalb, weil Geschäftsbereichs-, Sparten- oder Bereichsleiter oft Marktverantwortung tragen, ohne dass der Begriff Vertrieb auf ihren Visitenkarten vermerkt ist. Die Bandbreite aller Vertriebspositionen kann auf wenige Größen zurückgeführt werden, die aus der Sicht der Personalberater den **Marktwert einer Vertriebsführungskraft** bestimmen:

- (1) **Führungsebene (Hierarchieebene)** und vorgesetzte Stelle (an wen wird berichtet)?
- (2) Umfang der **Führungsverantwortung** (Anzahl der disziplinarisch zugeordneten Mitarbeiter, direkt und indirekt),
- (3) Höhe der **Umsatzverantwortung**,
- (4) **Ergebnisverantwortung** ja oder nein und Umfang der Ergebnisverantwortung,
- (5) **Unternehmensgröße**,
- (6) **regionaler Verantwortungsbereich** (Postleitzahlgebiet, Bundesland, Deutschland, Europa, Übersee, weltweite Verantwortung),
- (7) Komplexität der Branchen und Ertragskraft der Branchen, in denen die Führungskraft maßgeblich ihre Erfahrungen gesammelt hat,

- (8) **Komplexität der Kundenverantwortung** (verantwortlich für welche Zielkunden?),  
 (9) derzeitiges **Jahreseinkommen**,  
 (10) **Jahre Berufserfahrung**.

Je nach Marktwert liegen die Vertriebsleitergehälter (nicht Geschäftsführung, Vorstand) heute in einer Spannweite (Mediane!) zwischen 68.000 (3–6 Jahre Berufserfahrung) und 105.000 Euro (11–14 Jahre Berufserfahrung) (vgl. *Gehaltsbarometer in salesbusiness 1/2 2010*, S. 8). Abb. 48 geht vertiefend auf die *Kienbaum Vergütungsstudie* ein. Die Gehälter von Regionalvertriebsleitern liegen entsprechend in einer Bandbreite zwischen 75.000 und 93.000 Euro (Mediane) (vgl. *Gehaltsbarometer in salesbusiness 1/2 2011*, S. 6). Der untere Wert erscheint uns zu hoch.

Welche **Zielsetzungen** haben Vertriebsleiter zu verfolgen? Entsprechend den vier Dimensionen einer Balanced Scorecard orientieren sich Vertriebsentscheider nach folgenden Zielkategorien (vgl. zu den Daten der *Mercer/Absatzwirtschaft Vertriebsstudie 2007: Berdi/Thomaszik*, ASW Sonderausgabe Vertrieb 2007, S. 29. Befragungsumfang leider nur n = 47):

- (1) 52,4 Prozent der befragten Vertriebsleiter haben vorrangig die klassischen finanzwirtschaftlichen Ziele (Umsatz) zu verfolgen.
- (2) Für 19,6 Prozent stehen kundenbezogene Ziele im Vordergrund.
- (3) 15,4 Prozent der Vertriebsleiter haben vorrangig mitarbeiterbezogene Ziele zu erfüllen und
- (4) für 12,6 Prozent der Vertriebsleiter gelten vorrangig Prozessziele.

Ausschließliche Umsatzziele verlieren also an Bedeutung. Der Verkaufsleiter alten Stils war noch sein „eigener und bester Verkäufer“. Oft hat er sich aus den eigenen Reihen hochgearbeitet. In dieser einseitigen Funktion wird er heute kritisch gesehen. Es gibt sogar Hinweise auf eine „*völlig bedeutungslos gewordene Funktion des Verkaufsleiters*“: „*Ich weiß gar nicht was der (der Verkaufsleiter) eigentlich macht, außer dass er mir jedes Jahr das Umsatzbudget erhöht. Im Markt kenne ich mich viel besser aus als er. Und wenn er mal mit zu Kunden fährt, nutzen die die Gelegenheit, Preisnachlässe zu fordern – und bekommen sie auch von ihm.*“ (Stolz 1997, S. 198).

Eine sachkundigere Kritik an die Adresse der traditionellen Verkaufsleiter richten *Siebel* und *Malone* (vgl. *Siebel/Malone* 1998, S. 173–185). Nach Ansicht der Autoren führen die meisten Verkaufsleiter noch immer nach den Gesetzen des **Massenmarketing** (Abverkaufsvertrieb). Nach diesem traditionellen Führungsmodell stellt der Vertriebsleiter kaum mehr als einen **verlängerten Arm der Geschäftsführung** dar. Er ist unablässig bemüht, die vom Management kommenden Vorgaben an die Mitarbeiter verständlich und motivierend weiterzugeben. Der Vertriebsleiter wirkt als Taktiker und als „Überlebenskünstler“. So entwickelt er sich zwangsläufig und oft gegen seinen Willen zum

- **Cheerleader** und **Moralverstärker**, der auf jährlichen Vertriebsmeetings in Form einer Zukunftsvision die Mitarbeiter ständig auf mehr Umsatz, Produktivität und Leistung trimmt,
- **Weihnachtsmann**, der Leistungsträger lobt und durch Prämien, Incentive-Reisen oder größere Dienstwagen auszeichnet,
- **Scharfrichter**, der die leistungsschwächeren und erfolglosen Mitarbeiter sanktioniert.

In den Zeiten von Vertriebsautomatisierung und Internet-Vertrieb sind Verkaufsleiter anderer Prägung gefragt. In der Welt des modernen Verkaufs „*sind Vertriebsleiter so lebensnotwendig wie nie zuvor.*“ (*Siebel/Malone* 1998, S. 173) Eine Praxisuntersuchung von 68 Unternehmen an der FH Landshut konnte eine konzeptionell orientierte Vorbildfunktion der Vertriebsleiter belegen (vgl. *Winkelmann* 1997). Die Alltagsarbeit bringt leider auch weniger beliebte, aber umso wichtigere Tätigkeiten mit sich; im Vertrieb z.B. Berichtswesen, Verkaufsplanung und -controlling. Diesbezüglich hängt es entscheidend von der Einstellung und vom Engagement des Vorgesetzten ab, ob überhaupt und mit welcher Qualität das Verkaufsteam die konzeptionellen Tätigkeiten annimmt. Gefragt ist heute also



- (1) der **konzeptionelle Kopf** einer Verkaufsmannschaft mit der Hauptaufgabe, die Vertriebskonzeption zu entwerfen,
- (2) der **Marktstrategie** mit der Hauptaufgabe, aus der Unternehmensstrategie die Verkaufsstrategie abzuleiten,
- (3) der **Werkzeugmacher** mit der Hauptaufgabe, die vertrieblichen Methoden und Instrumente zu definieren und weiterzuentwickeln,
- (4) der **Förderer der Mitarbeiter** (Coach) mit der Hauptaufgabe, Verkäufer zu Marktmanagern zu entwickeln. *Anne Schüller* spricht von der „*Führungskraft als Möglichmacher*“ und als „*Enabler*“ (*Schüller, salesbusiness 7–8/2011, S.42–43*).

<b>Stelleninhalte von Vertriebsleitern</b>	
Verantwortungen/Unterstellungen	Hauptaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau, Führung und Weiterentwicklung der Verkaufsorganisation</li> <li>• Erreichen der quantitativen und qualitativen Vertriebsziele</li> <li>• Evtl. Führung der Marketingabteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Führung, Anleitung und Förderung der Verkaufsmitarbeiter</li> <li>➔ Festlegung der Richtlinien zur Kundenbetreuung</li> <li>➔ Verantwortung oder Mitverantwortung für Preise und Konditionen</li> <li>➔ Bestimmung der Akquisitionsstrategie</li> <li>➔ Abstimmung von VKF-Maßnahmen mit Marketingservice (auch: Messen)</li> <li>➔ Verhandlungen mit Top-Kunden</li> <li>➔ Suche nach und Führung von Vertriebspartnern</li> <li>➔ Erarbeitung der strategischen und operativen Verkaufsplanung</li> <li>➔ Evtl. Führung der Marketingabteilung; sonst Abstimmung</li> <li>➔ Desgl. Führung von oder Abstimmung mit Produktmanagement</li> <li>➔ Empfehlungen zur Ausgestaltung des CRM/CAS-Systems im Vertrieb</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• berichtet als Vorstand oder Geschäftsführer an den Aufsichtsrat; sonst an die Geschäftsführung, bzw. an den Vorstand</li> </ul>	

**Abb. 20:** Stelleninhalte von Vertriebsleitern

Mit diesen Verantwortungen ist ein Vertriebsleiter üblicherweise zur Einstellung und zur Entlassung von Mitarbeitern befugt. Er übt eine maßgebliche Unternehmensfunktion aus und ist hinsichtlich Vergütungsniveau wie die Leitungsebene dotiert. Diese Merkmale definieren ihn nach § 1 BetrVG zum leitenden („leidenden“) Angestellten, der im Problemfall nicht mehr vom Kündigungsschutzgesetz profitiert. Die **Führungsaufgaben im Vertrieb** kommen in den Aufgaben der Abb. 20 zum Ausdruck.

Mit Blick auf eine moderne Vertriebssteuerung und auf CRM formulierten *Siebel* und *Malone* die spezielle Führungskonzeption des „informierten“ Vertriebs (vgl. *Siebel/Malone* 1996, 1998; insbes. S. 177). Wir möchten lieber vom exzellenten Vertrieb sprechen. Die Aufgaben eines Vertriebsleiters stellen sich nach diesen Überlegungen entsprechend der Abb. 21 dar.

In der Organisatorrolle und in der Rolle als Fürsprecher finden wir den zuvor genannten konzeptionellen Kopf und den Förderer der Mitarbeiter (Coach) wieder. Insofern sind die Typisierungen von *Siebel* und *Malone* gar nicht so neu. Ohne Frage aber ist die Aufgabe des Vertriebsleiters als spiritus rector für das Methodenarsenal im Verkauf neuartig. **Der Vertriebsleiter wird zum Gestalter der Vertriebsmethodik und -instrumente.** Eine Vertriebsautomatisierung ist danach Aufgabe des Vertriebschefs und nicht die des Leiters der EDV-Abteilung (vgl. *Winkelmann, salesprofi* 11/1999, S. 32–34). Dies verlangt eine profunde Kenntnis über die Anwendung moderner Informationstechnologien im Verkauf. Der Vertriebschef bestimmt Grad, Ausrichtung und Qualität der computergestützten Vertriebssteuerung (s. Abschnitt 6.5.5).



### c.) Außendienstmitarbeiter (Frontend)

„Ich kenne ungefähr 20 US-Firmen, wo in der Eingangshalle, in Messing eingraviert, die Namen der besten Verkäufer aus mehreren Jahrzehnten zu sehen sind. Kennen Sie eine einzige deutsche Firma, die das auch so macht?“ (Berth, ASW 11/1997, S. 78)

Schätzungsweise 45 Mio. Menschen sind weltweit im Außendienst tätig, davon allein 9 Mio. in den USA (vgl. Siebel 1998, S. 10). Für Deutschland dürfte die Armada der Außendienstverkäufer ca. 1 bis 1,5 Mio. Mann + Frau stark sein (vgl. Abb. 19); einschließlich Autoverkäufer, Direktverkäufer und Finanzdienstleister. Noch immer ist der Generationswechsel im Vertrieb nicht ausgestanden. Das Durchschnittsalter der Kundenbetreuer dürfte heute deutlich unter 40 Jahre liegen.

Außendienstmitarbeiter sind die verlängerten Unternehmensarme im Markt. Sie erwirtschaften Umsatz und Ergebnis. Sie verantworten also neben Einkauf und Produktion einen der betriebswirtschaftlichen Primärprozesse. Traditionell heißen sie **Reisende**. **Bezirksreisender** oder **Gebietsverkäufer** sind gängige Begriffe für **Feldorganisationen**. Oft heißen sie auch **Kundenberater** oder **Vertriebsbeauftragter** (VB). Wegen ihrer besonderen Rechte und Pflichten, im Namen des Arbeitgebers Geschäfte abzuschließen (Abschlussvollmacht) oder zumindest zu vermitteln (Vermittlungsvollmacht), steht ihnen nach den §§ 59 ff. HGB der Status von Handlungsgehilfen mit i.V. Unterschriftsberechtigung und ein Provisionsanspruch zu. Die Praxis behandelt sie als **Angestellte mit besonderem Status** (i.d.R. nichtleitende, außertarifliche Angestellte) mit interessanten Privilegien, wie Heimbüro-Ausstattung, Dienstwagen- und Spesenregelung, Versicherungsschutz oder zusätzlicher Altersversorgung im Rahmen der steuerlichen Vorschriften. Ihre Jahresbezüge schwanken je nach Unternehmensgröße und nach Berufserfahrungen in einer Spannweite (Mediane!) zwischen ca. 40.000 und 47.000 (vgl. *Gehaltsbarometer* in salesbusiness 4/2008, S. 8). Abb. 48 wird differenzierter auf die *Kienbaum Vergütungsstudie* eingehen. Allerdings muten diese Werte recht niedrig an. In beratungsintensiven Branchen wird ein Außendienstler kaum unter 50–60 TEUR Jahresbezüge (fix + variabel) zu gewinnen sein.

Die Tätigkeiten der Verkäufer weisen in der Praxis viele Formen auf:

- Als **Besuchverkäufer** suchen sie neue Kontakte, Verkaufsgespräche und Abschlüsse, indem sie sich zum Kunden begeben.

<b>Stelleninhalte von Außendienstmitarbeitern</b>	
Verantwortungen/Unterstellungen	Hauptaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflege des vorhandenen Kundenstammes oder Betreuung von Vertragspartnern (Händlerbetreuung)</li> <li>• Suche nach Neukunden</li> <li>• Erreichen der Umsatzziele für eine definierte Region oder eine definierte Produkt- oder Kundengruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Suche nach Kaufinteressenten und Potenzialklärung</li> <li>⇒ Kundenbesuche und Kundenqualifizierung</li> <li>⇒ Neukundengewinnung</li> <li>⇒ Stammkundensicherung, -pflege, bzw. Handelsbetreuung</li> <li>⇒ Kundenberatung, Problemlösungsberatung</li> <li>⇒ Verkaufsverhandlungen von Preisen und sonstigen Konditionen</li> <li>⇒ Produktvorstellungen und Präsentationen</li> <li>⇒ Marktbeobachtung, Wettbewerbsforschung beim Kunden</li> <li>⇒ Abklärung von Warenverfügbarkeit und Lieferzeiten (mit Innendienst)</li> <li>⇒ Abklärung von Beanstandungen, Reklamationen (mit Innendienst)</li> <li>⇒ Austausch von Produkterfahrungen der Kunden mit Produktmanagement</li> <li>⇒ Mitarbeit an Verkaufsförderungsaktionen, Messen und Ausstellungen</li> <li>⇒ Mitarbeit an strategischer und operativer Planung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• berichtet an den Verkaufsleiter bzw. Leiter Marketing und Vertrieb</li> </ul>	

**Abb. 22:** Die Stelleninhalte von Außendienstmitarbeitern

- In einer speziellen BtoC-Form, dem **Haustürverkäufer** (*Avon, Vorwerk*), stehen sie dabei unter besonderem Situationsdruck. Nur eine Minute bleibt ihnen an der Haustür, um den Zugang zum Kunden zu erobern.
- Als **Auslieferungverkäufer** übernehmen sie zusätzlich logistische Aufgaben. Die Auslieferungverkäufer von *bofrost* oder *Eismann* sind selbstständige Unternehmer. Die Frischdienstreisenden der Markenartikelhersteller sind reisende Angestellte.
- Als **Beratungsverkäufer** unterliegen sie (theoretisch) keiner direkt zurechenbaren Umsatzverantwortung. Nach außen hin steht nicht ihr Abschlusserfolg im Vordergrund, sondern ihre Kompetenz, den Kunden für komplizierte Bedarfe individuelle Problemlösungen anzubieten und sie im Wandel der Märkte langfristig zu betreuen. Zu nennen wären hier z.B. die **Pharmaberater** oder die **Finanzdienstleister**, die nach alter Ausrichtung allerdings vom **Abschlussdenken** (vom Deal based Selling) geprägt waren. Der Schritt zum Schlüsselkundenbetreuer (Key Account Manager) ist dann nicht weit.
- Eine neue Form des Beratungsverkäufers ist der **Konzept(ions)verkäufer**. Dieser verkauft keine Sachgüter oder Dienstleistungen aus einem Angebotsprogramm und steht auch nicht unter Umsatzdruck. Seine Aufgabe ist es vielmehr, Vertriebspartner (insbes. Fachhandel, Fachhandwerk) oder auch Großkunden für Zusammenarbeitskonzepte zu gewinnen; z.B. für eine Mitarbeit an einem Partnerportal oder an einer CRM-Lösung. Die Aufgabe, Partnerlösungen zu verkaufen, wird für den Vertrieb immer wichtiger.
- **Markenartikelreisende** betreuen die Outlets des Handels. Ist ein Handelskonzern nicht zentralgesteuert, besitzen sie auch gute Spielräume für zusätzliche Geschäfte. In zentralgesteuerten Systemen (z.B. *Metro*) können sie lediglich bei abgesprochener Sonderaktionen an die (größeren) Häuser verkaufen (im Rahmen eines sog. Talonverkaufs). Werden überwiegend Serviceleistungen am POS erbracht, wird weniger von Verkauf, sondern eher von **Merchandising** gesprochen. Fremdfirmen mit reiner Regalpflege bezeichnet man auch als **Rack Jobber**.

Um den letzten Punkt noch einmal aufzugreifen: Im Markenartikelvertrieb betreuen die Verkäufer der Hersteller den Handel. Die *Mast-Jägermeister AG* setzt hierzu z.B. 180 Außendienstmitarbeiter, aufgeteilt auf 17 regionale Verkaufsbüros, sowie 20 Handelsvertretungen ein (vgl. *Bunk, ASW 7/2000, S. 35*). In BtoB-Märkten mit überwiegend erklärungsbedürftigen Produkten dominiert dagegen der Direktvertrieb.

Im Vertrieb steigen die **Qualitätsstandards**. Immer „intelligentere“ Einkäufer erwarten von den Verkäufern neue Kompetenzen. In Bezug auf die Komplexität der Verkaufsaufgaben unterscheidet ein großer Versicherungskonzern:

- (1) den **Produktverkäufer** klassischer Prägung,
- (2) den **Programmverkäufer**, der für eine ganze Palette von Leistungen zuständig ist und auch das Cross-Selling beherrscht und
- (3) den **Analyseverkäufer**, der sich als Lebenszyklusberater versteht und den Kunden ganzheitlich berät. In besonderen Bedarfsfällen greift der Analyseverkäufer auf Produktspezialisten zurück. Sein Erfolg wird an der Kundenzufriedenheit und nicht am Umsatzerfolg gemessen.

Wir unterscheiden nach **Verkaufskulturen** (1) **Abverkäufer**, (2) **Beratungsverkäufer (Verkauf mit Beratung)**, (3) **Berater** (ohne unmittelbare Verkaufsverantwortung, z.B. Pharmaberater) und (4) **Projekt-/Objektverkäufer**. Nicht alle Vertriebsmitarbeiter eignen sich für alle Verkaufskulturen.

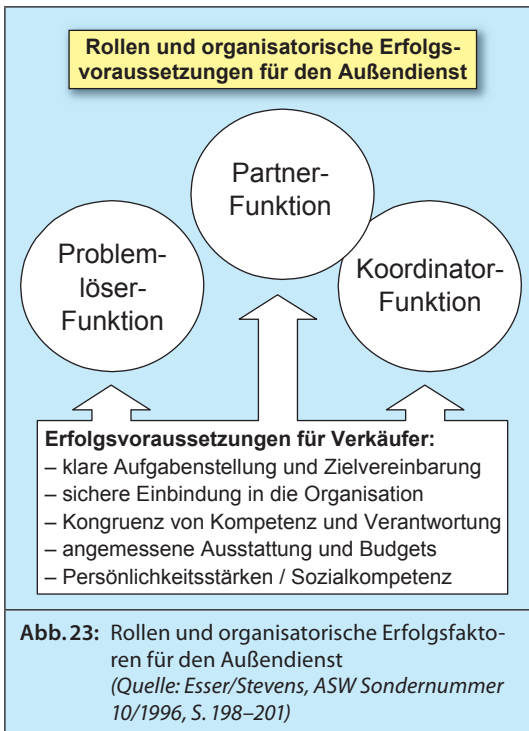
Für die tägliche Kundenbetreuung werden **neue Rollen für den Verkäufer** propagiert (vgl. *Esser/Steven*, ASW Sonderausgabe 10/1996, S.200):

- (1) Als **Problemlöser** (Business Consultant) hat der Kundenbetreuer nicht mehr primär die technischen Eigenschaften seiner Produkte im Auge, sondern vielmehr die Problemstellungen seines Interessenten oder Kunden in dessen Markt. Durch die Augen des Kunden zu schauen, so lautet die Devise des Customer Experience.
- (2) Als **Partner des Kunden** (Long term Ally) verzichtet er auch schon einmal auf eigene, kurzfristige Vorteile und sucht einvernehmliche **Win-Win-Lösungen** mit dem Kunden. Nach herrschender Meinung lassen sich nur so langfristig tragfähige Kundenbeziehungen aufbauen.
- (3) Als **Koordinator** (Business Orchestrator) ist er der Ansprechpartner für seine Kunden. Er setzt sich im Stammhaus mit Autorität für die Kundenwünsche ein (z.B. Durchsetzen von Sonder-Lieferzeiten). Er verfügt hierzu über die erforderlichen betriebsinternen Kompetenzen.

Abb.23 zeigt die zeitgemäßen Rollen und Erfolgsvoraussetzungen für die Betreuer von anspruchsvollen Kunden.

So geht der Trend weg vom Produktverkäufer (Abverkäufer) und hin zum „**intelligenten Vertriebler**“ (Beratungsverkäufer). Das hat tiefgreifende Konsequenzen für das Verkäuferbild (vgl. *Winkelmann*, *acquisa* 10/2004, S.51):

- (1) Zunächst ändert sich das Selbstverständnis im Außendienst. **Aus Umsatzjägern werden Marktmanager**. Gute Außendienstler sollen, dürfen, wollen und können an der Ausfeilung der Unternehmens- und Marktstrategie mitwirken.
- (2) Der Verkäufer wird zum **Wissensmanager**, indem er erkennt, dass angesichts der laufenden Wissensexplosion sein eigenes Wissen immer weniger wert und immer schneller vergänglich ist.
- (3) Der Verkäufer wird so zum **Team-Player**, indem er erkennt, dass sich in unserer arbeitsteiligen Gesellschaft nur derjenige weiterentwickelt, der sein Wissen mit anderen teilt. Eine Wissensteilung schafft Synergien in der Gesamtorganisation.
- (4) Der Verkäufer wird zum **Kaufmann**, indem er erkennt, dass Fehler im Kostenmanagement heute sehr schnell in den Ruin führen. Kostenbewusstes Handeln + Qualität im Kundenkontakt, so lautet die Devise für den intelligenten Vertrieb.
- (5) Der Verkäufer wird zum **CRM-ler**, indem er erkennt, dass genau in Punkt (4) die Herausforderung von CRM liegt. Der Verkäufer ist nicht das Maß aller Dinge, sondern „nur“ ein, wenngleich treibendes Element in den Prozessen in Richtung Kunde. Der Verkäufer hat die Aufgabe, seinen Beitrag für die Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung zu leisten.



- (6) Der Außendienstler wird zum **Analytiker**, indem er erkennt, dass sehr schnell viel Geld in Aktionen verschleudert wird, wenn die falschen Kampagnen zur falschen Zeit auf falsche Kundengruppen gerichtet werden.
- (7) Der Verkäufer wird zum **Wertemanager**, indem er erkennt, dass es nicht sinnvoll ist, für die Kundenbewertung einseitig nur die Vorteile des Lieferanten zu sehen. Kundenbindung entsteht vielmehr durch Wertschöpfungspartnerschaften. Ein guter Verkäufer sorgt dafür, dass der Kunde bei seinen Kundeskunden mehr Erfolg hat und seinen Geschäftswert steigern kann.
- (8) Der Verkäufer wird zum **CRM-Profi**, indem er erkennt, dass er alle diese Aufgaben nicht mehr mit Karteikarten, Rechenschieber und den beliebten gelben Zetteln bewältigen kann. Es gehört zu seinen Pflichten, die vorhandenen Datenbanken und Vertriebssteuerungstools zu nutzen und an deren Weiterentwicklung mit zu arbeiten.

Besonders Punkt (8) bringt weitreichende Konsequenzen für die Stellenprofile im Vertrieb mit sich. Durch CRM wird der Verkäufer zum **Manager von Kundenbeziehungen** mit weitergehenden strategischen Aufgaben (vgl. Rapp 2005, S. 171–172):

- (1) Der Verkäufer richtet seinen Blick auf die attraktiven Kundensegmente.
- (2) Der Fokus liegt auf einer Verbesserung der Beziehungen zu den rentablen Kunden mit dem Ziel einer dauerhaften Bindung.
- (3) Der Verkaufsprozess muss sich am Kundenprozess orientieren und sich flexibel an kundenseitige Verhaltensänderungen anpassen.
- (4) Konkurrenzbeobachtung sollte mit dem Ziel erfolgen, Innovationsmaßstäbe zu setzen, anstatt dem Leistungsangebot des Wettbewerbs zu folgen.

Um diesen Weg zu gehen, sind zunächst die **Faktoren für einen erfolgreichen Verkäufer** zu definieren. Zu sagen, „*ein Verkäufer sollte seine Kunden lieben, das reicht schon*“, ist viel zu wenig, um eine persönliche Entwicklung zum Marktmanager einzuleiten. *Pinczolits* empfiehlt ein Konzept mit fünf Kernfaktoren und 15 Erfolgsschlüsseln für den Profi-Verkäufer. Es wird in Abb. 24 zusammengefasst (vgl. *Pinczolits* 2010, S. 14–15).

Die Erfolgsfaktoren der Profi-Verkäufer		
Die 5 Erfolgsfaktoren	Die 15 Schlüssel	Die Maßnahmen
Geplante Aktivitäten	Selbstführung	• Sich selbst führen lernen
	Selbstwirksamkeit	• Verkaufstechniken gezielt trainieren
	Ziele und Planung	• Strategischen Lücken kennen und schließen können
Bessere Aktivitäten	Verkaufsquoten	• Persönliche Verkaufsqualität verbessern
	Verkaufsprozesse	• Engpassaufgaben zuerst erledigen
	Deal Flow	• Mehr Vorgänge mit mehr Kunden in gleicher Zeit erledigen
Kundenaktivitäten	Kundenpotenziale	• Stamm- und Neukundenpotenziale besser ausschöpfen
	Kundenproduktivität	• Bessere Kunden mit weniger Aufwand betreuen
	Kundenprofitabilität	• Auf profitable Produkte und Kunden konzentrieren
Richtige Aktivitäten	Verkaufstreiber	• Gute und falsche verkaufsrelevante Aktivitäten auseinanderhalten
	Schlüsselaktivitäten	• Die allerwichtigsten Aktivitäten kennen
	Reihenfolge der Aktivitäten	• Überblick über die richtige Reihenfolge der Aktivitäten behalten
Mehr Aktivitäten	Verkaufszeit und Kundenzeit	• Zeit beim Kunden bessern nutzen
	Kontaktzahl	• Bei wichtigen Kunden mehr Zeit verbringen
	Chancenbasis	• Chancenbasis für Verkaufsmöglichkeiten gezielt verbreitern

**Abb. 24:** Die Erfolgsfaktoren von Profi-Verkäufern  
 (Quelle: *Pinczolits, K.: Was Profi-Verkäufer anders machen, Frankfurt 2010*)

*Fink* bestätigt, dass zum Verkaufen sicherlich eine gewisse Begabung gehört, dass sich Verkäufer aber darüber hinaus systematisch zu Top-Kundenbetreuern entwickeln lassen: „*Verkäufer werden nicht geboren, sie werden gemacht. Sicherlich ist rund 20 Prozent Begabung. Aber 80 Prozent ist erlernbar. Das Potenzial ist also enorm.*“ (*Klaus-J. Fink*, zit. in *acquisa* 11/2008, S. 46) *Doehlemann* unterscheidet vier Meistergrade für die gezielte **Entwicklung von Verkäuferpersönlichkeiten**, zusammengefasst in der Abb. 25 (vgl. *Doehlemann, salesbusiness* 4/2009, S. 58–60). Zu Beginn einer Verkäuferkarriere zählen nur Abschlüsse. In der zweiten Entwicklungsphase werden die Dinge hinterfragt und Techniken optimiert. Dem Verkäufer der dritten Stufe geht es um die Effizienz im eigenen Handeln. Auf dem Top-Level agiert man nicht mehr als Verkäufer sondern als Wertevermittler.

## Die vier Meistergrade im Verkauf

Kompetenzstufen – Meistergrade	Merkmale
<b>Erster Grad: Ergebnisorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nur der Abschluss zählt</li> <li>Absolute Erfolgsorientierung („Vertriebs-Rambo“)</li> <li>Eigentlich wenig Interesse am Kunden</li> </ul>
<b>Zweiter Grad: Zukunftsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse an der Zukunft der Branche und der Produkte</li> <li>Frage nach dem Produktnutzen heute und morgen</li> <li>Konkretes Interesse an einer Verbesserung der Vertriebstechniken</li> </ul>
<b>Dritter Grad: Systemoptimierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturierte Herangehensweise an Markt und Kunden</li> <li>Ritualisierung und Professionalisierung des Verkäuferverhaltens</li> <li>Potenzialorientierung und Prozessorientierung</li> </ul>
<b>Vierter Grad = Meisterklasse: Menschliche Ideale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ethische Kultivierung des Verkäuferverhaltens</li> <li>Sozialer Anspruch des Verkaufens</li> <li>Verkaufen durch Persönlichkeit, nicht durch Techniken</li> </ul>

**Abb. 25:** Die vier Meistergrade im Verkauf nach *Doehlemann*  
(Quelle: *Döhlemann, Ch., salesbusiness 4/2009, S. 58-60*)

Um diesen gestiegenen Herausforderungen im Verkauf gerecht zu werden, kommen auf die Kundenbetreuer neuen Stils weitere „harte und weiche“ Anforderungen zu (vgl. *Winkelmann* 2010, S. 296–299):

- **Involvement**, d.h. ein unbedingter Einsatzwille und Freude an größerer Verantwortung (**Empowerment**) – Faktoren, die wiederum durch einen Trend zum „**informierten Verkäufer**“ (s. Abschnitt 6.4.6) gestärkt werden,
- **Commitment**, d.h. ein deutliches Signal an die Umwelt, für Kunden bzw. für Kundenvorgänge Verantwortung zu übernehmen,
- **betriebswirtschaftliche Grundqualifikationen**; vor allem ein solides Wissen in Kostenrechnung und Controlling sowie Projektmanagement,
- **technisches Grundwissen** (Produktkenntnisse) auch von Nicht-Technikern,
- **Präsentationstechnik**, um neue Produkte und Produktvorteile überzeugend an Kunden vermitteln zu können,
- **Fremdsprachenkenntnisse**, um der weiter fortschreitenden Globalisierung gewachsen zu sein
- und damit im Zusammenhang **Mobilität** für ein Verkaufen im Ausland,
- **konzeptionelle Fähigkeiten**, insbesondere für die Mitarbeit an der operativen und strategischen Vertriebsplanung,
- sicheres Umgehen mit den **IT-Bürokommunikationsmitteln** (Internet, Fax, PC, Laptop, Handy) und schließlich
- ein hohes Maß an **emotionaler und sozialer Kompetenz mit einem besonderen „Faible“ für Networking** unter Einbezug der Social Media.

Auf der anderen Seite sind die Vertriebsleitungen gefordert, Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass ihre Kundenbetreuer im Markt erfolgreich sind. Erforderlich sind

- (1) mit den Vorgesetzten vereinbarte **Aufgabenstellungen und Zielsetzungen**,
- (2) eine sichere **Einbindung** in die **Vertriebsorganisation** (s. Abschnitt 4.4 zum Thema Schnittstellen),

- (3) überschneidungsfreie **Kompetenzen**, um der Verantwortung auch gerecht werden zu können,
- (4) eine moderne technische **Ausstattung** und angemessene **Budgets** für die technische Ausrüstung, für Reisespesen und Bewirtung,
- (5) sowie **Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten** auch in Richtung Persönlichkeitsentfaltung und Teamarbeit.

Eine Studie von *Infoteam* und dem *F.A.Z.-Institut* 2009/2010 (vgl. *Mühlberger*, salesbusiness 10/2010, S. 11) bestätigte die erhöhten Anforderungen an den Außendienst. Befragt wurden 181 internationale BtoB-Anbieter und 302 ihrer Kunden. Wieviel Prozent der Unternehmen fordern welche Schlüsselkompetenz?

- (1) 52 %: **Professionalität** (gute Erreichbarkeit, umgehende Beantwortung von Fragen, Kundenbedürfnisse rasch einschätzen können, effizientes Umgehen mit internen Ressourcen)
- (2) 39 %: hohe **Fachkompetenz** (Branchen, Markt-Know-how),
- (3) 29 %: **kommunikative Fähigkeiten, soziale Kompetenz**,
- (4) 25 %: **Beratungskompetenz**,
- (5) 16 %: Verständnis für das Geschäft, die Bedürfnisse des Kunden,
- (6) 9 %: **Entscheidungskompetenz** (Fähigkeit zur Mobilisierung interner Ressourcen).

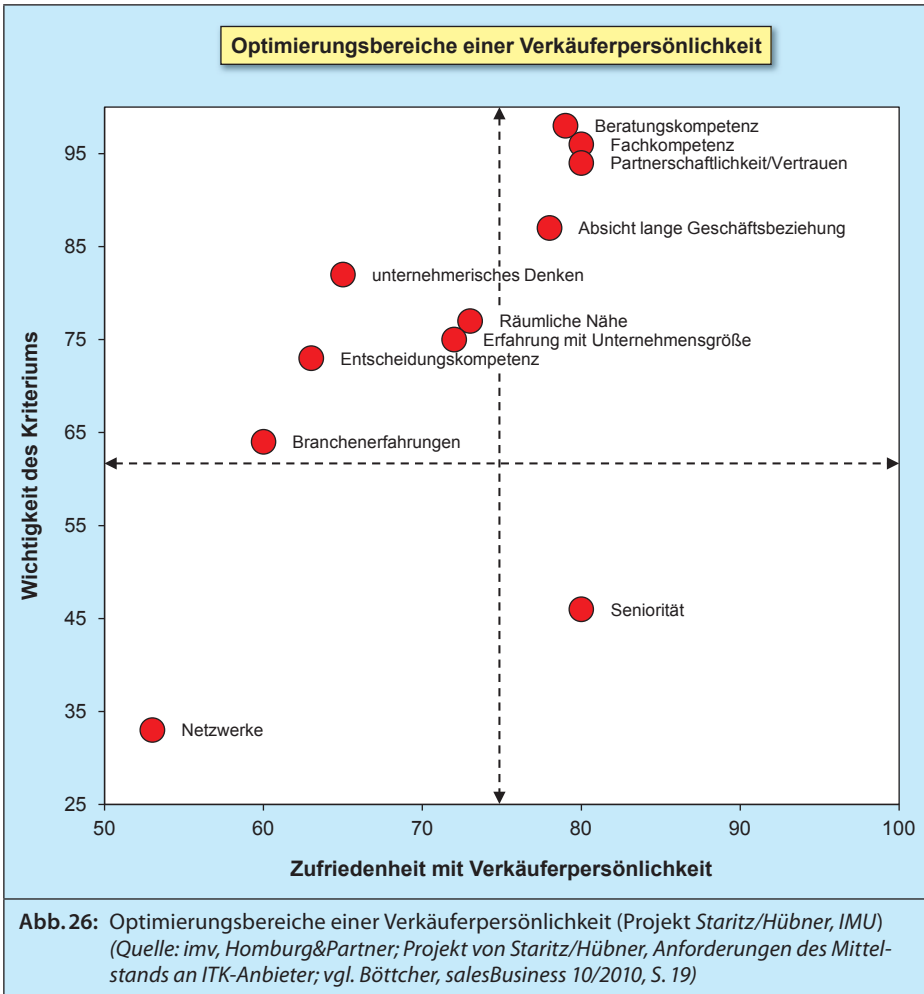
Wer seine Vertriebsorganisation in diese Richtung bewegen möchte, sollte, ausgehend von der Kundenzufriedenheit, die spezifischen Verbesserungspotenziale seiner Verkäufer erurieren. Hierzu hat das *Institut für marktorientierte Unternehmensführung (IMU)* der *Universität Mannheim* eine Studie vorgelegt (vgl. *Böttcher*, salesbusiness 10/2010, S. 18–20): *Welche Verkäufereigenschaften halten mittelständische Kunden von Informations- und Telekommunikationsanbietern für wie wichtig und wie zufrieden sind sie mit diesen?* Abb. 26 liefert das Ergebnis. Die Befunde sind ziemlich deckungsgleich mit denen der Abb. 25. *Beratungs- und Fachkompetenzen sowie partnerschaftliches Denken und Handeln/Vertrauen* stehen ganz oben bei den Wichtigkeitsurteilen der Kunden und erfreulicherweise auch bei deren Zufriedenheiten. Als Sorgenkinder entpuppten sich vor allem ein *unzureichendes unternehmerisches Denken* und *fehlende Entscheidungskompetenzen* der Verkäufer.

#### d.) Key Account Manager

KAM-Organisationen sind heute in der Markenartikelindustrie (Push-Ebene) sowie beim Verkauf erklärungsbedürftiger technischer Produkte typisch. Key Account Manager verstehen sich als **Beratungs- und Problemlösungsverkäufer** für die mit höchster Priorität zu betreuenden Kunden (vgl. *Belz/Müller/Zupancic 2004*, S. 38; *Homburg/Schäfer/Schneider 2011*, S. 317 ff.; *Miller/Heiman 1992*, S. 27; *Belz 1996*, S. 115 ff.). In der Praxis sind diese oft die absatz-, umsatz- und ergebnismäßig größten Kunden. Key Account Manager sind für das gesamte Spektrum der Verkaufsaufgaben zuständig. Sie betreuen den Kunden „aus einer Hand“ und gelten als „Anwalt des Kunden“ im Unternehmen (vgl. Hinweis in ASW 9/2011, S. 37). Der Unterschied zum Flächenvertrieb (Feldorganisation) liegt in einigen Akzenten, die das Key Account Management so interessant und auch attraktiv für Hochschulabsolventen machen:

- (1) Key Account Manager erstellen **Marketingkonzeptionen** für oder mit ihren Großkunden, um einen gemeinsamen Markterfolg zu erreichen. Die Idee eines gemeinsamen Markterfolgs und gemeinsamer Wertsteigerungen in Geschäftsbeziehungen von Lieferant und Kunde ist beim Key Account Management wesentlich ausgeprägter als beim Flächenvertrieb.
- (2) Sie leiten **Projektteams** oder arbeiten in Teams mit, die neue Produkte oder Produktverbesserungen kundenorientiert zu realisieren haben.
- (3) Key Account Manager betreiben für oder mit den Schlüsselkunden **Prozessoptimierungen** (z.B. gemeinsame Auftragsabwicklung)
- (4) und entwickeln **Kostensenkungsprogramme**.





Als Äquivalent zu den mächtigen Einkaufschefs von Großkunden sind sie i.d.R. AT-Angestellte im Abteilungsleiterrang. Ihre Jahresbezüge schwanken je nach Unternehmensgröße und nach Berufserfahrungen in einer Spannweite (Mediane!) zwischen 50.000 Euro (3 bis 6 Jahre Berufserfahrung) und 72.000 Euro (vgl. *Gehaltsbarometer* in salesbusiness 6/2008, S. 8). Aktuellere Daten von *Mercuri International*, *Uni Bamberg* und *EFKAM* liegen deutlich höher: Key Account Manager erzielen mehrheitlich ein Jahreseinkommen von 70.000 bis 100.000 Euro. Die Betreuer von Global Accounts können sogar bis zu 200.000 Euro verdienen (vgl. Hinweis in ASW 9/2011, S. 36). Abb. 48 geht später differenzierend auf die *Kienbaum Vergütungsstudie* ein.

In der Praxis wird sich jeder Flächenverkauf automatisch in Richtung Schlüsselkunden-Management bewegen, wenn die Zahl der Anbieter und Nachfrager infolge zunehmender Konzentration und Verflechtungen abnimmt. Der Charakter des langfristigen und partnerschaftlichen Verkaufens kommt auch gut zum Ausdruck, wenn man an die langfristigen Lieferverträge in der Automobilindustrie denkt. Hat sich der Schlüsselkundenbetreuer einen 80-Prozent-Lieferanteil für eine neue

Modellreihe erkämpft, dann fallen während der Laufzeit der Modellgeneration Verkaufsakte (Transaktionen) klassischer Prägung nicht mehr an. Entscheidend ist die Qualifizierung für die nächste Modellgeneration.

Betreuung und Weiterentwicklung sind angesagt. Weitere Aufgabenstellungen gehen aus Abb.27 hervor.

Stelleninhalte von Key Account Managern	
Verantwortungen/Unterstellungen	Hauptaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflege und Weiterentwicklung der Schlüsselkunden</li> <li>• Suche nach neuen Schlüsselkunden</li> <li>• Erreichen der Umsatzziele und Ergebnisziele für die Kundengruppe</li> <li>• Herausarbeiten und Absichern von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Schlüsselkundenbetreuung und Sicherung</li> <li>⇒ Erreichung von Listungen, Sicherung von Listungen</li> <li>⇒ Kontraktmanagement, Jahres-, Modellgenerationsverträge</li> <li>⇒ Konditionenverhandlungen, Jahresgespräche</li> <li>⇒ Kundenorientierte Produktentwicklung (mit Technik u. Produkt-Man.)</li> <li>⇒ Prozessoptimierung zusammen mit dem Kunden</li> <li>⇒ Marktforschung zusammen mit dem Kunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• berichtet an den Verkaufsleiter bzw. Leiter Marketing und Vertrieb; seltener an die Geschäftsleitung</li> <li>• Trend: auch verantwortlich für den Flächenvertrieb zwecks besserer Koordination und Ausschöpfen von Synergien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Evtl. Verkaufsförderungsaktionen zusammen mit dem Kunden</li> <li>⇒ Abwicklung von Beanstandungen und Reklamationen</li> <li>⇒ Abstimmung mit Flächenvertrieb</li> <li>⇒ Mitarbeit an strategischer und operativer Planung</li> <li>⇒ Mitarbeit an Messen, Ausstellungen und Promotions</li> <li>⇒ Durchführung von Kundenforen mit Großkunden</li> </ul>

**Abb.27:** Die Stelleninhalte von Key Account Managern

Hinsichtlich der **organisatorischen Zuordnung** gibt es grundsätzlich zwei Formen:

- (1) Die für eine Region zuständigen Außendienstmitarbeiter (Flächenvertrieb) betreuen die in ihrer Region ansässigen Zentralen der Key Accounts mit. Diese Regelung legitimiert besondere Prioritäten und Betreuungsvorteile für die Gruppe der ausgesuchten Top-Kunden. Der Begriff **Miliz-Prinzip** mutet hierfür wohl etwas seltsam an (vgl. zu diesem Begriff *Belz/Senn* 1994, S. 166). Die Praxis spricht vom **horizontalen KAM**.
- (2) Eher zutreffend ist der Begriff **Spezialisten-Prinzip**, wenn die Schlüsselkundenbetreuung in den Händen von hochkompetenten Fachleuten liegt, die i.d.R. von der Zentrale aus operieren und den Flächenvertrieb flankieren. Besitzt beim Konzept (1) der Außendienstmitarbeiter einen umfassenden Einblick in den Markt seiner Region, so ist in diesem Fall (2) eine **enge Abstimmung** der Key Account Manager mit dem Flächenvertrieb notwendig. Das sog. Miliz-Prinzip erübrigt sich, wenn Entscheidungsträger eines Key Account auf mehrere Standorte verteilt sind (z.B. die relativ selbständig operierenden Einkäufer der Montagewerke von Maschinenbaukonzernen). Dann ist eine koordinierende Betreuung durch die Zentrale besonders ratsam. Die Praxis nutzt den Begriff des **vertikalen KAM**.

Wir werden später in Abschnitt 8.6 (Abb.339) im Hinblick auf die Kompetenzen der Key Accounter **echtes KAM**, **Service-KAM** und **Pseudo-KAM** unterscheiden. Auf **zwei neuralgische Probleme der Key Account Manager** kann aufmerksam gemacht werden (vgl. *Niederdrenk*, BdW 15.4.96, S. 9):

- (1) **Informationsdefizite** gefährden die Qualität der Schlüsselkundenbetreuung. Kurzum: Der Key Account Manager muss optimal mit aktuellen Informationen über die Geschäfte mit Großkunden versorgt werden.

- (2) **Fehlende Kompetenzen** schwächen oft die Autorität des Schlüsselkundenbetreuers bei wichtigen Kunden. Die Folge ist eine unzureichende Umsetzung des Beziehungsmanagement.

Die Aufgaben des Key Account Managements werden in Abschnitt 8.6 beschrieben.

#### e.) Kundendienstmitarbeiter – Anwendungstechniker

Anfrage eines Anwohners an einen Servicetechniker des früheren, regionalen Stromversorgers OBAG, der mit seinem Servicewagen auf der Straße stand: „Haben Sie vielleicht die neuesten Stromtarife bei sich?“ Antwort: „Habe ich nicht. Ich bin doch nur der Techniker.“

Servicetechniker sitzen oft zwischen den Stühlen; zwischen Kunde und Verkauf. Sie werden gerufen, wenn es brennt, kennen meist nur Eilaufträge und müssen sich mit unangenehmen Dingen beim Kunden „herumschlagen“. Sie sollen optimale Dienstleistungen erbringen und andererseits ihre Kosten minimieren. In einer anderen Hinsicht werden sie von den Verkaufskollegen oft beneidet: Sie dürfen ohne Umsatzdruck und ohne Einbindung in die Vertriebssteuerung mit den damit verbundenen Berichts- und Planungspflichten arbeiten.

<b>Stelleninhalte von Kundendienstmitarbeitern</b>	
Verantwortungen/Unterstellungen	Hauptaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Beratung und Betreuung des Kundenstamms</li> <li>• Spezielle Produktaufklärung und Beratung im Rahmen der Neukundengewinnung</li> <li>• Erfüllen der mit Wartungsaufträgen verbundenen Verpflichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Allgemeine technische Beratung, auch präventiv</li> <li>⇒ Prüfung von Einbau, Betriebs- und Installationsbedingungen</li> <li>⇒ Koordinationsaufgaben rund um den Kauf</li> <li>⇒ Angebot und Verkauf von Serviceverträgen</li> <li>⇒ Aufstelldienst, Inbetriebnahme, Herstellungsbetreuung</li> <li>⇒ Überprüfung von Spezifikationen</li> <li>⇒ Ersatzteilservice</li> <li>⇒ Garantiereparaturen</li> <li>⇒ Geräteumtausch</li> <li>⇒ Folgebedarfsfeststellung</li> <li>⇒ Wettbewerbsbeobachtung</li> <li>⇒ Vereinbarung von Außendienst-Besuchsterminen</li> <li>⇒ Weiterleitung von Kundenanregungen und Beanstandungen</li> <li>⇒ Mithilfe bei der Markteinführung von neuen Produkten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• berichten an den Verkaufsleiter bzw. Leiter Marketing und Vertrieb</li> <li>• oder an die Leitung eines technischen Ressorts</li> <li>• notwendig: enge Abstimmung mit Produktmanagement</li> <li>• notwendig: enge Abstimmung mit F&amp;E</li> </ul>	

**Abb. 28:** Die Stelleninhalte von Kundendienstmitarbeitern

Zu unterscheiden sind:

- (1) Der **allgemeine Kundendienst** (AKD), der attraktive, abschlussfördernde Zusatzleistungen zu erbringen hat, die den Kaufvorgang unterstützen, den Kaufentschluss fördern und nach dem Kauf Kundenzufriedenheit und -bindung absichern sollen (vgl. Harms 1999).
- (2) Der **technische Kundendienst** (TKD), der spezielle **Services** (kostenlos) und **Dienstleistungen** (kostenpflichtig) bei Inbetriebnahme eines Gutes und in der Nachkaufphase übernimmt (Wartung, Reparatur, Optimierung).
- (3) Die **Anwendungstechnik** (AT), die die Kunden permanent in der Maschinen- und Anlagennutzung berät. Die Anwendungstechniker haben eine wichtige beratende Funktion in der Vorkaufphase.

- (4) **Technische Backoffice Beratung**, beispielsweise ein Hotline-Dienst, der von der Zentrale aus arbeitet und wegen der fehlenden persönlichen Kontakte beim Aufbau und der Pflege von Kundenbeziehungen eingeschränkt ist.

Die Jahresbezüge der Servicetechniker schwanken in einer Spannweite (Mediane!) zwischen 31.000 Euro (3 bis 6 Jahre Berufserfahrung) und 36.000 Euro (vgl. *Gehaltsbarometer in salesbusiness 5/2008*, S. 7).

Die notwendige **Partnerschaft zwischen Verkauf und Kundendienst** muss organisiert werden. Dies gilt besonders dann, wenn die Kundendiensttechniker dem Vertrieb nicht fachlich unterstellt sind. Zur Vertriebsunterstützung erfüllt der Kundendienst folgende Funktionen:

- (1) **Problemlösungsfunktion:** Hinsichtlich Fähigkeiten, Wissensstand und Ausstattung muss der Kundendienst in der Lage sein, technische Probleme beim Kunden zu lösen und Problemprophylaxe zu betreiben.
- (2) **Informationsfunktion:** Der Kundendienst hat die Bedeutung einer **Informationsdrehscheibe**. Oft kennt er in den Werkhallen der Kunden Ecken, in die der Außendienstkollege nie hingelassen wird. Diese Informationen über Ausstattung und Stand der technischen Anlagen und Werkzeuge beim Kunden haben hohe vertriebliche Relevanz. Dabei geht es vor allem um die Fragen, wann beim Kunden wieder **Folgebedarf** erwartet werden kann (s. **Folgebedarfs-Management** im Abschnitt 7.4.9) und welche **Konkurrenzprodukte** gestern und heute im Einsatz sind. Verschafft sich ein Konkurrent Zugang zum Kunden, dann weiß dies der Kundendienst oft eher als die Kollegen vom Außendienst. Zur Wahrung der Informationsfunktion ist der Kundendienst folglich mit in die **Wettbewerbsbeobachtung** einzuschalten.
- (3) **Akquisitionsfunktion:** Der Kundendienst sollte sich als Glied des Verkaufs begreifen und sich nicht zu schade für verkäuferisches Wirken sein. Da er die Stärken und Schwächen der eigenen Produkte kennt und die Folgebedarfschancen beim Kunden bestens abschätzen kann, sollte er unmittelbar vor Ort Angebote abgeben oder zumindest bei Außendienst oder Innendienst veranlassen dürfen. Eine spezielle Akquisitionsfunktion kommt ihm im Zusammenhang mit Wartungsverträgen zu.
- (4) **Unterstützungsfunktion:** Der Kundendienst unterstützt alle Instrumente des Marketing-Mix. Sein Erscheinungsbild und Verhalten beim Kunden muss deshalb im Einklang mit der **Corporate Identity**, dem gewünschten Bild (Image) in der Öffentlichkeit, stehen. Was nützt ein Elite-Image in Hochglanzbroschüren, wenn sich die Techniker beim Kunden mit verrosteten Werkstattwagen und Alkoholdunst präsentieren?
- (5) **Kundenbindungsfunktion:** Der Beitrag des Kundendienstes zur Kundenbindung wird immer wieder unterschätzt. Dabei profitieren die Kundendiensttechniker davon, dass ihre Kunden durch technische Systeme und Wartungsverträge ohnehin gebunden sind (im Sinne der „harten“ Bindung). Dann ist es ihre Aufgabe und ihre große Chance, den Kunden die sog. harte Bindung angenehm zu machen, um deren **Geisel-Status** im Sinne des **TRI:M-Index** zu verhindern (s. Abb. 85).

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Studie der Beratungsgruppe *Marketing Partner*. Eine Befragung von 67 Unternehmen ergab, dass vielen Maschinenbauern der Vertrieb von industriellen Serviceleistungen (besser: Dienstleistungen) neben der Abwicklung des Kerngeschäfts noch schwer fällt (vgl. Hinweis in *salesbusiness 5/2008*, S. 6). Es kommt deshalb darauf an, die technischen Kollegen mit Kundenkontakt mit in die Vertriebssteuerung zu integrieren. Kundendiensttechniker sollten auch regelmäßig an Verkaufstrainings teilnehmen. „*Die Zeiten, wo Kundendienstmitarbeiter Schrauber und Blitzler waren, sind vorbei.*“ (Lenfers 1994, S. 117). Die CRM-Philosophie mit ihrer geforderten Prozessintegration weist zwar diesen Weg. Doch steht bei den meisten heute implementierten CRM-Konzeptionen der technische Kundendienst noch außen vor (s. Abschnitt 7.6).

Auf der anderen Seite sollten die Außendienstmitarbeiter bis zu einem vertretbaren Rahmen (60 % der FAQ, d.h. der *Frequently Asked Questions*) informierende und beratende Kundendienstleistungen erbringen. Ist der Kundendienst dem Vertrieb unterstellt, dann muss für freien Informationsfluss zur Forschungs- und Entwicklungsabteilung bzw. zur Konstruktion gesorgt werden.

#### f.) Innendienstmitarbeiter – Customer Service (Backoffice)

„Es ist höchste Zeit, die Vorherrschaft des Außendienstes im Vertrieb zu beenden. Das Verhältnis zwischen Innendienst und Außendienst muss neu organisiert werden.“ (Lothar Stempfle, zit. in ASW 8/2010, S. 68)

Oft fühlen sie sich als „Mädchen für alles“, die Damen und Herren des Innen„dienstes“. Leider ist im deutschsprachigen Raum noch kein besseres Wort als Dienst für die verkaufsunterstützenden und abwickelnden Funktionen gefunden worden. **Customer Service, Customer Care, Customer Support oder Backoffice Support** sind international gängige Bezeichnungen für eine Funktion, deren Bedeutung für den Markterfolg den Geschäftsführungen immer stärker bewusst wird. 500.000 Kundenkontakte verarbeiten die *Customer Service Center* der *BMW Group* täglich; davon 90 Prozent ausgelagert auf externe Dienstleister.

Die Servicebereiche werden so zu wichtigen Garanten für Kundennähe, -zufriedenheit und -bindung. Abb.29 gibt einen Überblick über die zentralen Verantwortungen und Aufgaben im Backoffice.

Stelleninhalte von Innendienstmitarbeitern (Backoffice)	
Verantwortungen/Unterstellungen	Hauptaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Order Processing</i>, d.h. Abwicklung der laufenden Kundenvorgänge</li> <li>• Mitarbeit bei der Kundenbetreuung (aktives Marketing)</li> <li>• Unterstützung des Außendienstes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Unterstützung für den Außendienst bei Bedarfsklärungen</li> <li>⇒ Folgebedarfsabklärungen</li> <li>⇒ Eigenverantwortliche Kleinkundenbetreuung</li> <li>⇒ allgemeine telefonische und schriftliche Vorgangsabwicklung</li> <li>⇒ Angebotsbearbeitung und Auftragsabwicklung</li> <li>⇒ Fakturierung</li> <li>⇒ Nachhalten von Kundenbonitäten, Auskunfteinholungen</li> <li>⇒ Beschwerdemanagement, Abwicklung von Reklamationen</li> <li>⇒ Weiterverfolgen von Kundenanregungen</li> <li>⇒ Abstimmung mit Logistik; vor allem Lieferzeitenkontrolle</li> <li>⇒ Unterstützung für den Handel und andere Vertriebspartner</li> <li>⇒ Mitarbeit an Mailingaktionen, Telemarketing</li> <li>⇒ allgemeine Beratung und Hotline-Service</li> <li>⇒ Mitarbeit an Messen und Verkaufsförderungsaktionen</li> <li>⇒ Kundenbetreuung bei Kundenbesuchen im Stammhaus</li> <li>⇒ Überwachung des eCommerce-Geschäftes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innendienst berichtet an den Verkaufsleiter bzw. Leiter Marketing und Vertrieb</li> </ul>	

Abb.29: Die Stelleninhalte von Mitarbeitern im Innendienst (Backoffice)

Im Kundenservice hat in den vergangenen Jahrzehnten ein enormer Strukturwandel stattgefunden. Vor zwanzig Jahren gab es noch eine breitgefächerte Arbeitsteilung mit Lochkarten-Typistinnen, Angebots-Schreibdiensten, Fakturistinnen und einem Heer von Bürogehilfinnen für Hilfstätigkeiten wie Registratur, Postdienst etc. Heute werden die Tätigkeiten der Auftragserstellung und -abwicklung zunehmend auf CRM- oder ERP-Systeme und in das Internet verlagert. Die Mitarbeiter in der Sachbearbeitung können und müssen sich in Richtung höherqualifizierte Tätigkeiten weiterentwickeln. Aus Bürogehilfinnen werden Fachwirte für Bürokommunikation. Der Trend geht weg von den **abwickelnden**

und hin zu den **eigenverantwortlich betreuenden** Serviceabteilungen. Dadurch wird der Innendienst bei schlechter Koordination zum Konkurrenten, bei guter Führung zum **Partner des Außendienstes**. Jedenfalls darf die Vertriebsleitung die Klischees vom „*wir hier drinnen – die da draußen*“ gar nicht erst aufkommen zu lassen. Dafür haben sich auch die Innendienstgehälter positiv entwickelt. Sie liegen heute in einer Bandbreite (Mediane!) von 31.000 Euro (3 bis 6 Jahre Berufserfahrung) bis 38.000 Euro (mehr als 10 Jahren Berufserfahrung) (vgl. *Gehaltsbarometer in salesbusiness 4/2009, S. 10*). Die Ausprägung einer Abteilungskultur im Backoffice ist natürlich auch eine Frage der organisatorischen Verbindung mit dem Außendienst. Diesbezüglich sind folgende **Varianten** zu beobachten:

- **Organisationsvariante-1: Der zentrale Innendienst**

Vor allem Effizienzgründe legen es nahe, den „Einzelkämpfern“ im Außendienst eine kompakte Innendienstgruppe in der Zentrale unterstützend zur Seite zu stellen. Dabei sind keineswegs alle Innendienstkräfte gleichermaßen für alle Verkäufer da. Innerhalb des Innendienstes empfehlen sich Gruppenbildungen mit regionalen oder kundengruppenbezogenen Schwerpunkten. Die räumliche Nähe erleichtert dennoch den Ausgleich im Falle von Krankheits- oder Urlaubsfehlzeiten. Von Spezialisierungen ausgewählter Mitarbeiter (z.B. auf Exportgeschäfte) können alle KollegInnen im räumlichen Verbund profitieren.

- **Organisationsvariante-2: Der globale Innendienst**

Die klassische Form lässt sich ausweiten, indem ganze Backoffice-Gesellschaften geschaffen werden. Großunternehmen gehen oft so vor, um zentrale Technik- oder Servicefunktionen in die Nähe von Angebotserstellung und Auftragsabwicklung zu bringen. Für *Oracle Deutschland* stellt die Telesales Organisation in Dublin, Irland, den Innendienst im weiteren Sinne dar. Angebote werden zentral erstellt. Projekte bis zu einer bestimmten Größe werden allein durch die zentrale Backup-Organisation abgewickelt. Der Innendienst hat gleichzeitig Zugriff auf zahlreiche zentrale Entwicklungs- und Servicere Ressourcen. Hierarchisch steht die Innendienst-Organisation auf gleicher Ebene mit den Servicegruppen in den regionalen (nationalen) Niederlassungen. Dort helfen allerdings auch sog. Gruppenassistentinnen bei Angeboten, Verträgen und Verkaufsaaktionen mit. *Schuler und Haller* führen diese Variante weiter und stellen den globalen Innendienst als **interne Service-Firma (ISF)** auf: „*Der Innendienstleiter und seine Mitarbeiter begreifen sich nicht mehr als Abteilung, sondern konsequent als Dienstleister des Vertriebs. Sie verhalten sich wie ein „interner Outsourcer“. Sie agieren wie eine interne Service-Firma (ISF), die für den Kunden „Vertrieb“ und gegebenenfalls auch für andere Abteilungen definierte Leistungen erbringt, und stellen sich auch entsprechend professionell auf.*“ (*Schuler/Haller 2008, S. 51*). Eine ISF könnte Büro- und Sachbearbeitungsleistungen dann auch als Outsourcing-Dienstleister für andere Unternehmen erbringen.

- **Organisationsvariante-3: Innendienstspaltung**

Beide Varianten bergen die Gefahr, dass der Innendienst einen „Ressortegoismus“ und eine „Verwaltungsmentalität“ entwickelt und sich unerwünschte Gräben zum Außendienst auftun. So kommen Unternehmen auf die Idee, den Innendienst in mehrere parallele Organisationen aufzuspalten. Kollegen, die mehr mit administrativen Tätigkeiten betraut sind, werden von Innendienst-VerkäuferInnen abgespalten. Der Außendienst erfährt eine spürbare Entlastung bei der Kundenbetreuung (z.B. bei Kleinkundenbetreuung, Bedarfsabklärungen, Neukundensuche, Kundenqualifizierungen, Folgeauftrags-Generierung). Auf der anderen Seite droht jedoch wiederum die Gefahr einer Grüppchenbildung im Innendienst. Allerdings ist diese Organisationsform auf dem Rückzug, denn die Grenzen von administrativen und betreuenden Tätigkeiten verwischen zunehmend.

- **Organisationsvariante-4: Team-Selling**

Ein möglicher Ausweg aus dem Dilemma liegt in der gemeinsamen Betreuungs- und Erfolgsverantwortung von Außendienst und Innendienst in Form eines **Team-Sellings** (vgl. *Bußmann/*

Rutschke 1996, Winkelmann 1999, S.49–53). Abschnitt 4.4.5 geht speziell auf diese kooperative Verbindung von Außendienst und Innendienst ein.

In Bezug auf die Machtverteilung von Außen- und Innendienst sind folgende Varianten gängig:

- **Führungsvariante-1: Der „klassische“, außendienstgesteuerte Innendienst**

Hier liegt alle Macht beim Außendienst. Aus der Vor-Ära von CRM stammen Anekdoten, nach der ein Verkäufer eine Kundentelefonnummer und einen Auftrag auf einen Schmierzettel schrieb und dem Innendienst zur Abschrift bzw. Bearbeitung vorlegte. Zum Teil waren die Innendienste so ohnmächtig, dass niemand wusste, welche Kunden der Außendienstler gerade besuchte.

- **Führungsvariante-2: Die Gewaltenteilung**

Wird nach Team-Selling organisiert, dann sollte es automatisch zu einer effizienten Aufgaben- und Machtteilung kommen. Tatsache ist aber, dass sich selbst in Team-Organisationen Verkäufer weiter „ihre“ Team-Assistentinnen halten. Hat man wirklich eine gleichgewichtige Kompetenzaufteilung im Sinn, dann ist der Begriff „Assistenz“ fehl am Platz.

- **Führungsvariante-3: Neue Führungsrolle für den Innendienst**

Wir möchten hier Stempfle zitieren: „*Der Außendienst wird zukünftig vom Innendienst gesteuert. Er übernimmt weitreichende Zuständigkeiten und übt eine Kontrollfunktion aus. Die „Arbeitsbiene“ Außendienst erhält andere Funktionen und Aufgaben, während sich der Innendienst zum „verkaufsaaktiven Innendienst“ entwickelt, zum Absatzförderer und zum Impulsgeber und Unterstützer für den Außendienst.*“ (Stempfle, ASW 8/2010, S. 68).

Durch CRM-Prozesse (s. Abschnitt 6.4.5) verliert das Organigramm an Bedeutung. Wenn die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst gut organisiert und qualitätsgesichert ist, dann ist die Frage der organisatorischen Zuordnung zweitrangig. Abb. 30 liefert ein Beispiel für eine professionelle Verzahnung der Bereiche.

Folgende **Trends beeinflussen Organisation und Führung der Serviceabteilungen** und werten diese Berufsfelder auf:

- (1) Standen vor zehn Jahren praktisch nur betriebsinterne Innendienste im Rampenlicht, so tendieren die Unternehmen heute dahin, große Teile ihrer verwaltenden aber auch Service-erbringenden Büroleistungen an externe Dienstleister zu übertragen (Outsourcing). In den Unternehmen bleiben oft nur „harte Kerne“ für die Außendienstkoordination oder zur Bewältigung von maximal 40 Prozent Servicelevel.
- (2) Die Innendienste sind schon lange umfassender computerisiert als der Außendienst. Jetzt kommen mit den Anbindungen von externen Call-Centern und von eCommerce weitere Schnittstellen-Herausforderungen auf die Innendienste zu.
- (3) Weil die administrativen Vorgänge immer stärker EDV-mäßig unterstützt werden, rücken anspruchsvollere Tätigkeiten in der Zentrale zunehmend in den Vordergrund. Hierauf sind z.B. weniger reisefreudig eingestellte HochschulabsolventInnen mit einer Marketingausbildung gut vorbereitet. In der Folge verdrängen sie SachbearbeiterInnen mit kaufmännischer Ausbildung und besonders die früheren Bürokauffrauen und Bürogehilfinnen.
- (4) **Der Trend geht zum Team-Selling.** Jedoch bestehen hinsichtlich der Erfolgs- und Misserfolgsbeteiligung für das Backoffice oft noch organisatorische und tarifrechtliche Hürden für die nach Tarifen bezahlten MitarbeiterInnen.
- (5) **Heimbüros und Cocooning** gefährden die Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst. Eine Tendenz geht zum **virtuellen Team-Selling!** Vielleicht ist die Vorstellung altmodisch, dass Teams nur bei zeitweiliger persönlicher Nähe ihre synergetischen Vorteile entfalten können. Außendienstler, die die Servicekollegen nicht persönlich kennen – für den Autor dieses Buches eine schreckliche Vorstellung.

Die Verzahnung von Innen- und Außendienst						
Prozess →		Erstkontakt, Lead-Gewinnung	Qualifizierung potenzieller Kunden	„Welcome“-Prozess	Erster Auftrag	Betreuung Kunde, Folgeaufträge
Operative Funktionen	Aufgaben Außendienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakte auf Messen, Events</li> <li>• Vorstellungsbesuche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondierungsbesuch</li> <li>• Bedarfsermittlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besuch zur Erhebung von Anforderungen</li> <li>• Durchführung von Schulungen</li> <li>• Präsentation von Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besuch nach Abwicklung des ersten Auftrages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Nachbetreuungs-Besuche</li> <li>• Kontakte auf Messen, Events</li> </ul>
	Aufgaben Innendienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Kontaktaufnahme (Mailings, Telemarketing)</li> <li>• Bearbeitung von Erstanfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor- und Nachbereitung von Besuchsterminen</li> <li>• Stammdaten anlegen</li> <li>• Qualifizierung und Segmentierung</li> <li>• Bonitätsprüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßungsanruf</li> <li>• Versand Begrüßungspaket</li> <li>• Ansprechpartner für Rückfragen vereinbaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragsannahme und -erfassung</li> <li>• Versand Dankeschön-Paket nach Erstauftrag</li> <li>• Abfrage Kundenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragsbearbeitung</li> <li>• Klärung von Rückfragen und Reklamationen</li> <li>• Regelmäßige „Care-Calls“</li> </ul>
	Gemeinsame Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliche Identifikation und Ansprache von potenziellen Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsrecherchen</li> <li>• Festlegung der Kundenbetreuungsstrategie</li> <li>• Definition von Zuständigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung Besuchstermine</li> <li>• Ausarbeitung Angebote, Rahmenverträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Intensiv“-Begleitung beim ersten Auftrag</li> <li>• Erfragung Folgebedarf</li> <li>• Erfassung von Änderungen bei Stammdaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliches Tracking der Entwicklung des Kunden</li> <li>• Vor- und Nachbearbeitung von Besuchsterminen</li> </ul>

**Abb.30:** Die Verzahnung von Innen- und Außendienst  
 (Quelle: Schuler/Haller 2008, S. 56 – um einige Punkte erweitert)

(6) Die zunehmende Internationalisierung des Vertriebs verlangt auch von den Innendienstkräften zunehmend **Fremdsprachenkenntnisse** und Erfahrung im Umgang mit fremden Kulturen.

Wenn sich heute die Innendienste weiter entwickeln, dann ist ein Umdenken bei den langgedienten Verkäufern im Außendienst angesagt. Sie müssen überzeugt werden, dass ihnen der Innendienst keine Kunden wegnimmt. **Die Sicherung von Kundenzufriedenheit wird zur gemeinsamen Aufgabe von Innen- und Außendienst.** Die Innendienste geraten immer stärker in eine Akquisitionsverantwortung. Oft sind die reinen Abwicklungsprozesse schon so weit standardisiert, dass es die Innendienst-„Sachbearbeiterin“ vom alten Schlag nicht mehr gibt. Betritt man ein solches Verkaufsbüro, dann trifft man nur noch auf Computer und Verkäufer.

*g.) Weboffice als Variante*

Immer wieder werden Innendienste Opfer einer vermeintlichen Rationalisierung. Großunternehmen integrieren ihre Geschäfte zunehmend in Portale bzw. schließen sich Internet-Marktplätzen an. Die Folge: Sie migrieren die Backoffice-Abläufe vieler eigenständig operierender Geschäftsbereiche in ein zentrales Weboffice. Der eigentliche Kern der administrativen Tätigkeiten ändert sich nicht, wohl aber in gravierendem Maße die Arbeitsmethoden und -abläufe. Vor allem aber führen diese Bestrebungen zu einem Kahlschlag in den konventionellen Innendiensten mittelgroßer und großer Unternehmen. Die klassische InnendienstmitarbeiterIn wird das gleiche Schicksal erleiden wie LocherInnen oder FakturistInnen. Als Beispiel kann das *Business Service Center* der *BASF AG* genannt werden. Es bildet die zentrale Organisationsplattform für die eBusiness-Aktivitäten des *BASF-Konzerns*.