

Brenner – Würth (Hrsg.)

Erfolgreiche Geschäfte in EUropa

Verkaufen – Einkaufen – Kooperieren – Niederlassen im
Europäischen Binnenmarkt

Tagesgeschäft Verkaufen



Summary	3
A. Aufbau und Struktur (Design) des persönlichen Verkaufs.....	3
1. Einflussfaktoren für das Design.....	3
1.1 Marktstruktur, Marktvolumen	3
1.2 Verkaufsziele.....	3
1.3 Produkt-Strategie.....	3
1.4 Distributions-Strategie	3
1.5 Flankierende Aktivitäten	4
1.6 Marketingorganisation	4
2. Organisation des persönlichen Verkaufs.....	4
3. Größe	4
3. Prinzipien für Professionelles Arbeiten.....	5
B. Verkaufs Management	6
1. Einstellung von Mitarbeitern.....	6
2. Training	6
3. Steuerung des Verkaufs	6
3.1 Ziele.....	6
3.2 Normen.....	7
4. Motivation	7
5. Entlohnung.....	7
C. Beurteilung, Auditing, Controlling	7
1. Außendienst Audit	7
2. Controlling für den Verkauf	8
D. Einige Entwicklungen in der EU.....	8
1. International / European Accounts.....	8
2. Die Entscheidungsprozesse ändern sich.....	8
3. After Sales Organisation und Support	8
4. Euro Auswirkungen	8
5. Flachere Hierarchien, Länderchefs mit weniger Einfluss	8
6. In Osteuropa mit Distributoren beginnen.....	9
7. Die Bedeutung des Standorts für Führungskräfte relativiert sich	9
E. Der Einfluss des Internet	9

Summary

Der persönliche Verkauf stellt die intensivste Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden her. Er ist das letzte Glied in der Kette aller Marketingaktivitäten und trägt ganz entscheidend zum Erfolg des Unternehmens bei. Je komplexer das Angebot, je höher der Verkaufswert, um so eher braucht man Mitarbeiter, die mit dem Entscheider direkt kommunizieren.

Internationale Märkte werden zunächst über Distributoren oder Händlernetze erschlossen, die Investition in den persönlichen Verkauf ist dann eine Verstärkung der Vertriebswege über Distributoren und Absatzmittlern. Bei Direktinvestitionen ist der persönliche Verkauf von Anfang an die Säule der Kommunikation. Auch der Verkauf an öffentliche Auftraggeber ist ohne persönlichen Verkauf nicht denkbar.

Da der persönliche Verkauf - das „lokalste aller Marketinginstrumente“ - eng verbunden ist mit den sozialen und kulturellen Einflüssen des jeweiligen Marktes und hohe Personalinvestitionen erfordert, ist eine sorgfältige Planung und Auswahl der Verkäufer notwendig. Es kommen sowohl „Expatriates“, einheimische Mitarbeiter und Verkäufer, die in mehreren Ländern gleichzeitig arbeiten, in Frage.

A. Aufbau und Struktur (Design) des persönlichen Verkaufs

Die Art und der Umfang des persönlichen Verkaufs ist von Faktoren abhängig wie der Komplexität der Produkte, der Erwartungshaltung der Entscheidungspersonen, und von den notwendigen Schritten vor und nach dem Abschluss. Betriebswirtschaftliche Grenzen gibt es, wenn der Anteil der Verkaufskosten über eine bestimmte Zielgröße (etwa 5%) am Umsatz hinausgeht: Wenn für einen Abschluss vier Besuche erforderlich sind und ein Besuch DM 400,- kostet, dann muss der Auftrag den Verkaufskostenanteil von DM 1.600,- decken können. Bei einem geplanten Verkaufskostenanteil von 5% muss die durchschnittliche Auftragshöhe mindestens DM 32.000,- betragen.

1. Einflussfaktoren für das Design

Art und Umfang des persönlichen Verkaufs leiten sich von folgenden Faktoren ab:

1.1 Marktstruktur, Marktvolumen

Ausgangspunkt aller Marketingüberlegungen sind die Kundenbedürfnisse, ihre Kaufgewohnheiten und die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Größen. Dazu gehören das Marktvolumen, der geschätzte eigene Marktanteil kurzfristig und mittelfristig und die Intensität des Wettbewerbs.

In der Praxis ist es nicht immer möglich, geeignetes statistisches Material zu bekommen, vor allem in Osteuropa sind verlässliche Basisdaten wie Art und Zahl von Einzelhändlern oft nicht vorhanden. Deshalb bleibt nichts anderes übrig, als grobe Zusammenhänge zwischen der Bevölkerungszahl und den Absatzwegen über einfache Kennzahlen herzustellen.

1.2 Verkaufsziele

Ausgehend von den gesetzten Umsatz- und Kostenzielen gibt es einen Budgetanteil für den persönlichen Verkauf. Daraus kann man errechnen, wie viele Verkäufer man einstellen bzw. beschäftigen kann. Als Gegenrechnung empfiehlt sich eine Berechnung der notwendigen Kapazität von der Kunden- Interessentenstruktur her: Sollen beispielsweise 50 A-Kunden 30 mal, 250 B-Kunden 10 mal und 50 ausgewählte Interessenten 5 mal besucht werden, errechnet sich eine notwendige Kapazität von 4,250 Besuchen. Hat ein Verkäufer eine Kapazität von 1000 Besuchen, braucht die Firma 4 Verkäufer.

1.3 Produkt-Strategie

Das Produktprogramm bestimmt ganz wesentlich, ob man den Verkauf einem Händlernetz übergeben kann (Konsumgüter) und eine „Repeat-Selling“ Mannschaft braucht oder ob man Systemverkäufer für den Direktvertrieb einstellt, um beim Anwender selbst im Vorfeld mit Bedarfsanalysen und Organisationsvorschlägen den Verkauf vorbereitet (Systeme, Projekte mit hohem Erklärungsbedarf). Ähnlich verhält es sich bei Dienstleistungen.

1.4 Distributions-Strategie

Je besser die Distributionspartner und die autorisierten Händler den Verkaufszyklus beherrschen, desto weniger eigene Verkäufer braucht man. Lediglich Key Accounts, verschiedene Behörden und die

Händler müssen persönlich betreut werden. Sind die Händler schwer zu steuern, helfen eigene Verkäufer beim industriellen Endanwender (Pharmaverkäufer, industrielles Filmmaterial), um den Anwender zur Bestellung des eigenen Produktprogramms zu bringen („Pull- Effekt“).

1.5 Flankierende Aktivitäten

Verschiedene Marketingmaßnahmen wie Messen und Ausstellungen, Sales Promotions, Informationen für das Top Management erfordern eigene Mitarbeiter, um das Erscheinungsbild klar herauszustellen. Hier entwickeln sich die unterschiedlichsten Verkäufertypen mit sehr unterschiedlichem Profil.

1.6 Marketingorganisation

Bei der Bearbeitung internationaler Märkte ist die eigene Marketing Organisation das Vorbild für die Gestaltung der Strukturen, es gibt klare Tendenzen der Konzentration: Kleinere Länder werden in sogenannten „Clustern“ zusammengelegt, um ähnliche Größenordnungen und Strukturen zu ermöglichen. So hat Kodak ein „Nordic“ Cluster (Dänemark, Norwegen, Schweden) als Verkaufsbezirk zusammengefasst. Finnland wurde unter anderem wegen seiner sprachlichen Verschiedenheit und der Eigenheiten in der Distribution ausgespart. Das „DACH Cluster“ umfasst die deutschsprachigen Länder Deutschland, Österreich, Schweiz. Die Organisation der physischen Distribution hat einen weit höheren Konzentrationsgrad als der Verkauf.

2. Organisation des persönlichen Verkaufs

Internationale Organisationen sollten so gut es geht spiegelbildlich zum Mutterhaus ausgerichtet werden, um die verschiedensten Leistungen vergleichbar zu machen.

Der Spezialisierungsgrad, die Ausrichtung der Verkäufer (nach Produktprogramm, Segmenten, Absatzwegen, Anwendungen, auch Sprachen, Key Accounts) wird zwischen Ländern verschiedener Entwicklungsstufen immer unterschiedlich sein wegen unterschiedlicher sozialer, kultureller, technologischer Faktoren im jeweiligen Markt.

Die Support Organisationen (Call Center, Sales Promotion, Auftragsabwicklung, Marktforschung, Controlling) sind oft schon europaweit ausgerichtet, sollten sich aber von ihrer Betreuung mit den Verkaufsbezirken decken.

3. Größe

Die Verkaufsmannschaft ist eine der produktivsten und teuersten Marketinginvestitionen. Mehr Mitarbeiter bedeuten höhere Umsätze, aber auch höhere Kosten. Sobald das Unternehmen entschieden hat, welche Kunden es erreichen möchte, kann man die Größe der Verkaufsmannschaft davon ableiten: Sie wird bestimmt durch die Kundenstruktur und den angenommenen Bedarf an Kontakten in den verschiedenen Segmenten und durch die Kapazität des Verkäufers (Besuche pro Jahr). So stehen einem Verkäufer in den Industrieländern etwa 190 Verkaufstage zur Verfügung:

Tagesverteilung	Tage
Werktage	315
Arbeitstage	265
./.. Urlaub / Krankheit	40
Produktive Tage	225
./.. Training, Konfer. 5%	15
Verkaufstage	210
Administration 10%	20
Effektive Verkaufstage	190

Abbildung 1: Ableitung der effektiven Verkaufstage

Berücksichtigt man nun die Verkaufsmethode („Repeat – Selling für Händlerorganisationen, Direktvertrieb für den Systemverkauf) für die Berechnung der Besuche pro Jahr, dann kommt man zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen:

Verkaufsmethode	Besuche pro Tag	Besuche pro Jahr
Direktvertrieb	3	570
Repeat - Selling (Händler)	5	950
Repeat - Selling (Kleinkunden)	10	1900
Haustürverkauf	20	3800

Abbildung 2: Besuchskapazität nach Verkaufsmethoden

Stellt man nun die Kosten der Verkäufer der Zahl an Besuchen gegenüber, erhält man die Kosten pro Besuch (Zahlen sind gerundet):

Verkaufsmethode	Gesamtkosten / Kosten pro Besuch	Gesamtkosten / Kosten pro Besuch	Gesamtkosten / Kosten pro Besuch
Gesamtkosten des Verkäufers, alternativ	150.000	200.000	250.000
Direktvertrieb	260	350	440
Repeat - Selling (Händler)	160	210	260
Repeat - Selling (Kleinkunden)	80	100	130
Haustürverkauf	40	50	65

Abbildung 3: Kosten pro Besuch für unterschiedliche Verkaufsmethoden

Nun kann man ausrechnen, was die ideale Abdeckung der Kundenstrukturen mit unterschiedlicher Besuchsfrequenz kostet. Schließlich folgt die Plausibilitätsprüfung, indem die errechneten Verkaufskosten als Prozentsatz des Umsatzes gegengerechnet werden: Bei einer Rate von 5% müsste der Systemverkäufer mit Gesamtkosten von DM 250.000,- einen Mindestumsatz von DM 5 Mill. erreichen.

Es ist dringend erforderlich, diese Rechnungen auch nur grob anzustellen, damit die Größe der Verkaufsorganisation sowohl von der Kontaktzahl als auch von der Finanzierung her stimmig ist.

3. Prinzipien für Professionelles Arbeiten

Verkaufsorganisationen haben unterschiedliche Muster an Tätigkeiten, die ihre Verkäufer im Verkaufszyklus ausführen. Die definierten Phasen ist selbst im eingefahrenen Händlerverkauf wichtig: Kein Unternehmen kennt alle relevanten Absatzmittler, die Strukturen sind besonders im Einzelhandel im Fluss:

- § Interessenten ermitteln und qualifizieren, bewerten
- § Besuchsvorbereitung, Ermittlung der Entscheider
- § Präsentation, Demonstration
- § Einwandsbehandlung, Abschluss
- § Follow-up - Arbeiten, Administration
- § Kundenschulung
- § After Sales Service
- § Consulting
- § Customer Relationship Management

Besonders in internationalen Märkten, in den „Emerging Markets“, in denen nicht so professionell gearbeitet wird, kommt der Consulting Funktion des Verkäufers eine zusätzliche Bedeutung zu: er muss sich um mehr Details kümmern als sein Kollege in den Industrieländern. Auch sollte er einen Teil der Servicearbeiten beherrschen, da das Servicenetz nicht so dicht ist wie in den Ballungszentren von Mitteleuropa.

Bei der Entwicklung vom „Transaction Marketing“ (Kunde hat gekauft, wird eine Zeit lang in Ruhe gelassen) weg zum „Relationship Marketing“ (Halten des Kunden, da die Wiedergewinnung teuer werden kann) helfen diverse Kommunikations-Massnahmen der Supporteinheiten (z.B. Call Center),

den Kontakt bis zur nächsten Investitionsphase zu halten. Für Unternehmen in den „Emerging Markets“ kann das heißen, dass die Adressen von Interessenten festgehalten werden, damit man wieder auf sie zukommen kann!

B. Verkaufs Management

1. Einstellung von Mitarbeitern

Die Aufgabenbeschreibung der Verkaufsarbeit bildet die Grundlage für die Suche und Auswahl der Mitarbeiter. Ziele und Funktionen müssen klar und verständlich formuliert sein, quantitativ und qualitativ.

In internationalen Märkten haben die Verkäufer unterschiedliche Herkunft: Es sind entweder Mitarbeiter der Muttergesellschaft, Verkäufer des jeweiligen Landes oder es sind Mitarbeiter, die verschiedene Länder gleichzeitig bearbeiten. Vor- und Nachteile enthält die folgenden Tabelle:

Kategorie	Vorteile	Nachteile
Expatriates	Produktkenntnisse Nutzung des Supports Bessere Kontrolle	Hohe Kosten Weniger Kontinuität Verständigung
Lokale Verkäufer	Niedrigere Kosten Hohe Marktkennntnis Verständigung Schnellere Umsetzung	Trainingsaufwand Kompetenz gegenüber der Muttergesellschaft
Verkäufer von Drittländern	Regionale Bezirke möglich Economies of Scale Überblick über unterschiedliche Entwicklungsstände	Identifikationsprobleme Geringe Effizienz bei großen Regionen Zu viele Promotions zu steuern

Abbildung 4: Vor- und Nachteile bei unterschiedlicher Herkunft der Verkäufer

Der Trend geht zum Einsatz lokaler Mitarbeiter. Schon alleine die zunehmende Ausbildung und die Sprachkenntnisse sprechen dafür, nicht alle Entscheider sprechen Englisch. Die Verkaufsregel aus der Praxis, dass Geschäfte mit gleichartigen Personen am erfolgreichsten sind, gilt auch hier.

Personalagenturen helfen bei der Beschaffung, das Internet wird auch in östlichen Ländern eingesetzt, auch in den Emerging Markets gibt es Personalagenturen westlichen Zuschnitts. Manchmal gelingt es in diesen Märkten, Schlüsselpersonen aus zusammengebrochenen Industrien zu gewinnen, die einschlägige „Netzwerke“ kennen.

2. Training

Der Schwerpunkt der verkäuferischen Trainingsarbeit verlagert sich von wissensorientierten Schulungen zu Trainings für Skills und zu verhaltensorientierten Maßnahmen. Wissen sollten sich die Verkäufer am Arbeitsplatz durch Eigeninitiative selbst aneignen, auch die üblichen Arbeitstechniken. Bezüglich der Skills sind die „Communication / Negotiation Skills“ wesentlich, die Trainings werden durch den Verkaufsleiter als Coach selbst nachbetreut. Großer Wert sollte auf Fragetechniken gelegt werden (situations- problem- implikations- und nutzenorientierte Fragen), um den umfassenden Bedarf des Kunden zu ermitteln, den möglichen Gesamtnutzen eines Angebots aufzuzeigen, um zu befriedigenden Auftragsgrößen zu kommen.

3. Steuerung des Verkaufs

Die Steuerung und die Kontrolle der Mitarbeiter im Verkauf sollte vorwiegend über Ziele und so weit wie nötig durch vorgeschriebene Normen bezüglich typischer Aktivitäten erfolgen.

3.1 Ziele

Die wichtigsten quantitativen Ziele für den Verkauf sind natürlich der Umsatz (Quotas) und der Absatz für bestimmte Produkt- / Serviceprogramme.

In professionell arbeitenden Organisationen werden diesen Zielen ergänzt mit Preisfestigkeit (ein erlaubter Verlust an Verhandlungsspielraum), mit der Verteilung des Umsatzes nach Programmen, oder mit der Zahl an Serviceverträgen, die mit den Systemen verkauft werden müssen. Vielfach werden diese Ziele noch mit Aktionszielen ergänzt wie Zahl der gewonnenen Aktionskunden, Zahl der Frühorder, um die Läger vor dem Wettbewerb zu füllen etc. Der Kreativität der Marketingmethoden und Ziele sind keine Grenzen gesetzt.

3.2 Normen

In den frühen 80er Jahren machte der Durchschnittsverkäufer 5 Besuche pro Tag, 1989 waren es es knapp über vier. Die Qualität der Besuche ist durch intensivere Vorbereitung gestiegen, aber die Frage bleibt, wie viele Besuche sollen es sein? Normen über Besuchsfrequenzen werden in den Augen der Verkäufer überflüssig, da sie mit der Qualität der Arbeit nicht direkt zusammenhängen. In vielen Verkaufsorganisationen korrelieren allerdings Normen wie Besuchsfrequenz, Zahl der Angebote, Zahl der Demonstrationen (im Kopiergeschäft), Zahl der Systemvorschläge mit guten Verkaufsergebnissen. Als flankierende Anweisungen haben sie ihre Berechtigung, um auch nach der Zielerreichung den Verkaufsmotor nicht zu drosseln.

Normen können die Marketingstrategie dann entscheidend unterstützen, wenn die Verteilung der Verkaufsaktivitäten wichtig für den Erfolg sind. So kann die Verteilung auf große und kleine Kunden oder auf Kunden und Interessenten wesentlich sein bei der Entwicklung von neuen Märkten.

4. Motivation

Motivation gehört zu jedem Führungsprozess, aber sie spielt im Verkauf eine besondere Rolle, die Verkäufer sind längere Zeit auf sich gestellt. Im Verkauf werden oft schnell wirkende vordergründige Motivatoren eingesetzt wie Wettbewerbe, Rennlisten, um den Mannschaftsgeist zu heben. Sie hängen sehr eng mit dem Führungsstil der Unternehmen zusammen.

Wir können an dieser Stelle nicht ins Detail gehen, sondern eher den Methoden den Vorzug geben, die auf dauerhafte Anerkennung hinausgehen und weniger auf zusätzliche finanzielle Anreize. Im übrigen holt sich ein guter Verkäufer die Motivation von seinen Kunden.

5. Entlohnung

Gute Verkäufer erwarten eine wettbewerbsfähige Bezahlung. Die Entlohnung im Verkauf setzt sich aus einem festen Gehaltsteil und einem variablen Anteil zusammen. Der variable Teil soll geeignet sein, die strategische Richtung der Aktivitäten (bezüglich Gewinn, Neugeschäft, Großkunden, Serviceanteil etc.) zu unterstützen. Transparenz und Fairness sind weitere allgemeine Eigenschaften, die auch mit den Voraussetzungen (Gebietsgröße, Kundenstruktur, Entwicklung des Bezirks) eng verknüpft sind. Der Bereich der Entlohnungssysteme kann hier nicht gesondert behandelt werden. Ein besonderes Kapitel könnten wir auch den materiellen Lohnbestandteilen widmen, die auch ohne den Zugriff des Betriebsrates verliehen werden können.

C. Beurteilung, Auditing, Controlling

Die Beurteilung der Verkäufer geschieht um so einfacher, je besser die Ziele vereinbart worden sind. Wie jede Abteilung kann auch die Verkaufsorganisation in regelmäßigen Abständen auf Stärken und Schwächen überprüft werden. Die wesentlichen Methoden sind dabei:

1. Außendienst Audit

Struktur	Support
<ul style="list-style-type: none"> - Organisation - Größe - Bezirke - Marktanteil pro Bezirk 	<ul style="list-style-type: none"> - Training - Technische Spezialisten - Telefonverkauf, Call Center - Sales Promotion
Qualifikation der Mitarbeiter	Entlohnung
<ul style="list-style-type: none"> - Expatriates – lokale Mitarbeiter - Ausbildung - Kommunikations Skills - Technische Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Höhe - Zusammensetzung - Materielle Zuwendungen - Firmenwagen

- Verkaufstechniken	
Führung	Infrastruktur, Datenversorgung
<ul style="list-style-type: none"> - Führungsprinzipien - Ziele - Normen (Besuchshäufigkeit, Demos, Aufträge, Zeitverteilung, Entscheidungspersonen, Berichterstattung) - Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - Marktforschung - Reporting Systeme - Kommunikationsinstrumente - Kalkulation - Verkaufsinendienst

Abbildung 5: Schwerpunkte für das Verkaufsaudit

2. Controlling für den Verkauf

Je komplexer die Verkaufsaufgabe und die gesetzten Ziele werden, desto besser müssen die Daten über den Bezirk, die Ergebnisse und der Überblick über laufenden flankierenden Maßnahmen sein. Es wird viel über Customer Relationship Management geschrieben, um das Bezirksmanagement auch langfristig zu sichern, gute Systeme sind noch selten.

Je nach finanzieller Verantwortung stellt der Controlling dem Verkaufsleiter die laufende Verfolgung der Kostenstruktur für Sales, Advertising, Distribution, Administration zur Verfügung. In absoluten Werten und als Relation zum Umsatz.

Größere und marginale Projekte werden gesondert kalkuliert.

D. Einige Entwicklungen in der EU

Die Verschmelzung des Wirtschaftsraums der EU wird durch die Einführung des Euro beschleunigt. Sie beinhaltet einige Tendenzen, die beim laufenden Redesign der Verkaufsorganisation wichtig sein können. Auch die Osterweiterung bringt verschiedene Herausforderungen für den Verkauf:

1. International / European Accounts

Beim Verkauf an internationale Unternehmen wird es sich nicht vermeiden lassen, dass sich der Einkauf dieser Firmen sich auf mehrere Länder ausdehnt und sich dabei der Druck auf die Preise verstärkt. Die Verkaufsleistung vor Ort muss trotzdem aufrechterhalten und die Provisionsregelung der Verlagerung des Umsatzes Rechnung tragen. Die Preise sollten nur um den Kostenanteil reduziert werden, der durch die eingesparten Verhandlungspunkte entstanden ist. Der größte Teil der Verkaufskosten ist konstant (Training, Einweisung, dezentrale Installation).

2. Die Entscheidungsprozesse ändern sich

Die Umstrukturierung in Branchen mit besonderer Dynamik und die mögliche unzulängliche Preisharmonisierung sind eine weiterer „Störfaktor“ für die Verkaufsorganisation. Es wird weiterhin (in Toleranzen) unterschiedliche Preise geben, der Verkäufer vor Ort soll allerdings nicht für eine unausgewogene Preispolitik bestraft werden.

3. After Sales Organisation und Support

Bei zunehmender Serviceorientierung gelten für den technischen Kundendienst ähnliche Gesetzmässigkeiten wie für den Verkauf, Serviceverträge werden international abgeschlossen, die After Sales Organisation muss mit der Verkaufsorganisation synchron zusammenarbeiten. Technische international tätige Spezialisten, die im Vorfeld von Verhandlungen gebraucht werden, sollten nach einem fairen Prinzip allen Verkäufern zur Verfügung stehen

4. Euro Auswirkungen

Nach der Einführung des Euro und diversen Preisanpassungen wird die Zugehörigkeit zum Euro möglicherweise als Faktor für die Neuorientierung von Verkaufsbezirken führen. Konkrete Voraussagen sind schwierig, so wird beispielsweise die Schweiz in vielen Organisationen mit anderen Ländern in einem „Cluster“ bearbeitet.

5. Flachere Hierarchien, Länderchefs mit weniger Einfluss

Die Organisationsstrukturen vieler Unternehmen verändern sich analog den Ländergrenzen mit der Konsequenz, dass die klassischen Länder - Manager verschwinden bzw. Verwaltungsaufgaben

behalten. Verkaufsleiter berichten an europäisch orientierte Marketingchefs, eine hierarchische Ebene wird überflüssig.

Osteuropäische Länder sind Bestandteil von „Clustern“ und werden wie ein Verkaufsbezirk geführt

6. In Osteuropa mit Distributoren beginnen

In den weniger entwickelten osteuropäischen Ländern empfiehlt sich generell die Marktentwicklung über Distributoren als Vorstufe von Direktinvestitionen mit einem eigenen Verkauf. Die Rolle der Verkäufer dürfte eher die eines „Missionary Salesman“ sein, der nicht sofort Umsatz macht, sondern den Markt erkundet und die komplexen Entscheidungswege erkennt, und die Zulassung zum Markt, wo nötig, erkauft.

7. Die Bedeutung des Standorts für Führungskräfte relativiert sich

Die laufende Evolution der Märkte und die laufende Anpassung der Organisationsstruktur, vor allem bei internationalen Konzernen, führte in der Vergangenheit zu einem laufenden Standortwechsel von Führungskräften. Mit der effektiven Nutzung moderner Medien sind diese Wechsel teilweise überflüssig.

E. Der Einfluss des Internet

Das Internet berührt die vorhandenen Absatzwege und den persönlichen Verkauf recht unterschiedlich. Die Intensität der Nutzung ist zwischen den Ländern sehr unterschiedlich (die PC Dichte und die Verbreitung des Internets ist in Schweden doppelt so hoch wie in Deutschland, der Anteil der Bevölkerung, der im Internet einkauft, ist in der Schweiz doppelt so hoch wie in Frankreich). Nicht alle Produkte lassen sich über das Internet verkaufen. CDs, PC Zubehör, Software, Bücher und Reisen sind nach wie vor die beliebtesten Produkte. Der Anteil am Einzelhandelsumsatz bewegt sich auch in den USA erst zwischen 2 - 4%.

Bis auf absehbare Zeit dürfte die Nutzung des Internet für den Verkauf als Kommunikationsmittel intern und extern die wesentliche Rolle spielen.

Die Einführung von B2B Marktplätzen wird die Arbeit des Direktvertriebs sehr konkret beeinflussen und im Einzelfall einen Teil der Arbeit substituieren.

Helmut G. Hofmann

Eichenstraße 30

82347 Bernried Starnberger See

hofmann@hofmannconsult.com

30. August 2001