

**LEITFADEN VERTRIEB  
FÜR KLEINE UND MITTLERE  
UNTERNEHMEN (KMU)**



**LEITFADEN VERTRIEB**  
**FÜR KLEINE UND MITTLERE**  
**UNTERNEHMEN (KMU)**



# Inhalt

1. Vorwort
2. Wo sind die Schwachstellen im Vertrieb?
  - 2.1. Kundenerwartung und wahrgenommene Dienstleistung
  - 2.2. Kundenerwartungen aus der Sicht der Geschäftsführung und erwartete Leistung
  - 2.3. Kundenerwartungen aus der Sicht der Geschäftsführung und Leistungsspezifikation
  - 2.4. Leistungsspezifikation und Kommunikation
  - 2.5. Produkt- / Dienstleistungsspezifikation und Leistungserbringung
3. Welche Leistungen biete ich den Kunden?
4. Welchen Preis haben meine Leistungen und Produkte?
5. Was unterscheidet mich vom Wettbewerb?
6. Wer sind meine Kunden?
7. Wo erreiche ich meine Kunden?
  - 7.1. Wer nutzt welche Informationskanäle?
  - 7.2. Postvertrieb
  - 7.3. Werbung
    - 7.3.1. Werbeanzeigen in Zeitungen / Zeitschriften
    - 7.3.2. Radio / Fernsehen
    - 7.3.3. Plakatwerbung
    - 7.3.4. Online
    - 7.3.5. Soziale Medien
8. Welche Vertriebskanäle nutze ich?
  - 8.1. Sinnvolle Vertriebsstrukturen
    - 8.1.1. Analogvertrieb
      - 8.1.1.1. Ladengeschäft
        - 8.1.1.1.1. Schaufenster
        - 8.1.1.1.2. Aktionsflächen
        - 8.1.1.1.3. Servicepersonal
      - 8.1.1.2. Persönlicher Vertrieb
      - 8.1.1.3. Messen
    - 8.1.2. Online
      - 8.1.2.1. Webauftritt
      - 8.1.2.2. Suchmaschinenoptimierung
      - 8.1.2.3. Bezahlverfahren
      - 8.1.2.4. Soziale Medien
    - 8.1.3. Vertriebsunterstützung
  - 8.2. Neue Vertriebswege?
9. Chancen der Digitalisierung
  - 9.1. Automatisierte Standardprozesse
    - 9.1.1. Zentrale Verwaltungsprozesse
      - 9.1.1.1. Kundendatenerfassung
      - 9.1.1.2. Bestellung
      - 9.1.1.3. Versand
      - 9.1.1.4. Rechnungsstellung
    - 9.1.2. Automatisiertes Marketing
      - 9.1.2.1. Katalogversand
      - 9.1.2.2. Informationen über Aktionen
      - 9.1.2.3. „Specials“
  - 9.2. Kundenspezifischer Service als Wettbewerbsvorteil
10. Ausblick



# 1. Vorwort

Der folgende Leitfaden für den Vertrieb versucht ohne viel Theorie auszukommen und anhand von Beispielen und Maßnahmenvorschlägen eine Hilfestellung zu geben, den Vertrieb zu überprüfen. Dabei geht es darum, die Chancen, die verschiedene Vertriebskanäle bieten, zu nutzen, um den eigenen Vertriebserfolg und das eigene Ergebnis zu verbessern. Nicht alles lässt sich in jedem Betrieb 1:1 umsetzen. Viele Unternehmen werden aber von der ein oder anderen Anregung profitieren können.

Kein bestehender Betrieb fängt beim Thema Vertrieb bei null an. Fehler kann man vermeiden, wenn man die klassischen Fallen kennt und ihnen aus dem Weg geht. Dabei geht es nicht ganz ohne Theorie, aber nach der kurzen Übersicht über die möglichen Fallstricke widmen wir uns gleich der Unternehmenspraxis.

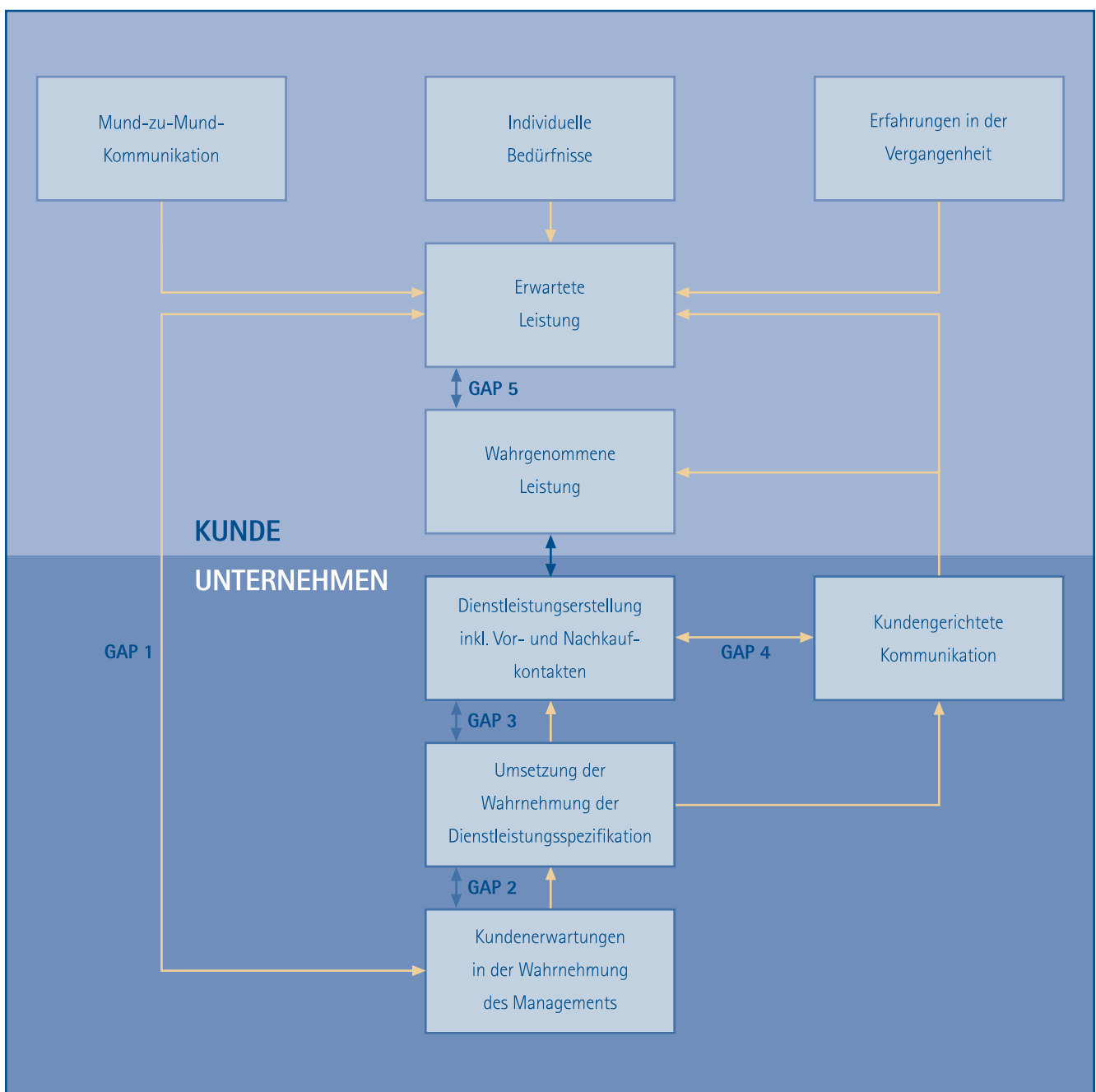
Wer die Beispiele für sich überdenkt, die Maßnahmenkataloge als Anregung nimmt und für sich beantwortet, hat am Ende ein Kompendium, das ihm hilft, den eigenen Vertrieb zu verbessern.

Die zunehmende Digitalisierung bietet im Vertrieb neue Möglichkeiten, deswegen ist diesem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet. Es liefert Denkanstöße, keine fertigen Lösungen, dafür entwickelt sich das Feld viel zu dynamisch weiter.

Martin Proba, 2016

## 2. Wo sind die Schwachstellen im Vertrieb?

Der Erfolg des Vertriebes lässt sich klar in Umsatz messen. Basis dafür ist, dass der Kunde die Leistung in Anspruch nimmt, weil sie seine Bedürfnisse erfüllt. Ist er zufrieden, kommt und kauft er wieder. Wenn etwas nicht passt, ist nicht selten der Kunde verloren. Oftmals sind es nur wenige Schwachstellen, die über Kauf oder Nichtkauf entscheiden.





Zur Schwachstellenanalyse nutzen wir etwas Theorie, weil sie fünf Handlungsfelder aufzeigt, die von Betrieben gut beherrscht werden können: In der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie haben Parasuraman, Zeithaml und Berry im Jahr 1992<sup>1</sup> eine gute Übersicht entwickelt, wo in der Leistungsentwicklung und -erbringung Stolpersteine (sie nennen es GAPS) liegen können, die aus dem Weg geräumt werden müssen. Dabei geht es nicht um „richtig“ oder „falsch“ sondern um die Orientierung an der Wahrnehmung des Kunden. Wenn es für ihn passt, ist es gut. Diese Sichtweise kann dazu führen, dass man einige Mythen im eigenen Betrieb entzaubern muss:

- „Weil es schon immer so war“, wie der Senior-Chef behauptet, muss es nicht auch heute noch so sein.
- Auch Qualitätsmanagement ist nicht Selbstzweck. Der Kunde will die Qualität, die er braucht – nicht mehr, aber auch keinesfalls weniger.
- Schließlich muss das Produkt oder die Dienstleistung beim Kauf oder der Erbringung stimmen. Fehler können passieren, Mängel oder Nichterfüllung sollten die Ausnahme sein.

## 2.1 KUNDENERWARTUNG UND WAHRGENOMMENE DIENSTLEISTUNG

Am ehesten verliert man im Vertrieb an der Schnittstelle zum Kunden, wenn die wahrgenommene Leistung nicht der Erwartung der Kunden entspricht. Die Erwartung ergibt sich aus Werbeversprechen, Erzählungen und Erfahrungen Dritter, eigenen Erfahrungen und Wünschen. Hier gilt es, passgenau das zu liefern, was der Kunde erwartet.

### Beispiel

Viele Autofahrer wechseln alljährlich zweimal die Reifen: Im Frühjahr von Winter- auf Sommerbereifung und im Herbst wieder zurück. Verschiedene Servicestationen werben mit der Tatsache, dass in 30 Minuten alles erledigt sei. Der Autofahrer selbst und sein Freundeskreis haben die Erfahrung, dass Reifenwechsel zwischen 20 und 30 Minuten dauern. Aus der Formel 1 ist bekannt, dass Reifenwechsel unter 10 Sekunden dauern können. In dieser Gemengelage ist leicht vorstellbar, dass der Autofahrer als Kunde frustriert reagiert, wenn der Reifenwechsel länger als eine halbe Stunde dauert.

### Maßnahmen

- Stellen Sie sicher, dass die Werbeversprechen eingehalten werden.
- Fragen Sie regelmäßig Ihre Kunden, ob die Leistungen der erwarteten entsprochen haben. Das Verfahren ist nachrangig, auch offene Fragen bringen Erkenntnisse. Wichtig ist die Rückmeldung, wenngleich standardisierte Fragebogenmethoden systematisch auswertbar sind.
- Fragen Sie die Kunden, was ihnen fehlt. Das hilft nicht nur, die Leistung passgenauer zu definieren, sondern liefert auch Impulse, die Leistung weiter zu entwickeln oder gar neue Produkte / Dienstleistungen zu finden.

<sup>1</sup> Zeithaml, V./Parasuraman, A./Berry, L.: Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten –was Sie leisten müssen, Frankfurt 1992

## 2.2 KUNDENERWARTUNGEN AUS DER SICHT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG UND ERWARTETE LEISTUNG

Hier kommt es zu Problemen, weil die Geschäftsleitung nicht weiß, was der Kunde will oder dessen Wünsche falsch einschätzt. Hier müssen die verschiedenen Leistungsparameter des Angebots (Preis, Verfügbarkeit, Dauer des Erwerbs, Komfort,...) im Sinne des Kunden vernünftig kombiniert werden.

### Beispiel

Im Film „Der Sinn des Lebens“ von Monty Python ist in einem Krankenzimmer „die Maschine mit dem Ping“ aufgestellt. Sie erzeugt in regelmäßigen Abständen ein „Ping“, erfüllt jedoch keine weitere Funktion für die Patientenbetreuung, beruhigt aber die Geschäftsführung, sollte sie den Raum betreten, weil die Maschine „wichtig“ aussieht und Geräusche macht.

### Maßnahmen

- Fragen Sie regelmäßig Ihre Kunden, welche Leistungen sie erwarten. Sie schaffen mehr Kundenzufriedenheit, wenn Sie passgenaue Lösungen liefern. Sie sparen Kosten, wenn Sie keine Leistungskomponenten vorhalten, die nicht gefragt sind. Sie bekommen auch Impulse für neue Leistungskomponenten.
- Fragen Sie ab, ob und zu welchem Preis Kunden das Produkt / die Dienstleistung abnehmen. Das schafft Perspektiven für die Planung der betrieblichen Kapazitäten.
- Hüten Sie sich davor, dass Produkte / Leistungen die Wünsche der Geschäftsleitung befriedigen und nicht die der Kunden.

## 2.3 KUNDENERWARTUNGEN AUS DER SICHT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG UND LEISTUNGSSPEZIFIKATION

Wenn die Geschäftsleitung von falschen Kundenerwartungen ausgeht, wird sie nicht die richtigen Parameter für den Leistungskatalog definieren. Oftmals entstehen auf der Basis von nicht belegbaren Einschätzungen Mythen, die sich lange im Betrieb halten und die nur schwer wieder korrigierbar sind. Kundenerwartungen lassen sich durch Befragungen einfach ermitteln.

### Beispiel

Ein Bankkunde will Geld anlegen und hat sich entschlossen, eine Immobilie zu kaufen. Er teilt seinem Bankberater seiner Hausbank in der Geschäftsstelle die Daten zu Kaufpreis und Eigenkapital mit, übergibt eine Kopie des Exposé und bittet um ein qualifiziertes Kreditangebot. Die Leistungspezifikation der Bank sieht vor, dass zunächst alle Daten des Kunden aufgenommen werden (diese liegen der Bank bereits vor). Dann muss der Immobilienberater ein ausführliches Beratungsgespräch mit dem Kunden führen, dies stiehlt dem Kunden Zeit. Eine Terminvereinbarung scheitert an der schnellen Verfügbarkeit des Immobilienberaters und der Tatsache, dass dieser nicht per Durchwahl erreichbar ist, sondern nur über ein Call-Center, das Rückruf zusagt. Wer als Geschäftsleitung solche Prozesse etabliert, darf sich nicht über die Auswirkungen wundern: Effekt ist, dass der Kunde nicht über die Hausbank finanziert, sondern sich einen Partner mit schlanken Strukturen sucht.

### Maßnahmen

- Fragen Sie die Kunden, welche Leistungspezifikation gewünscht ist. Teilweise bekommen Sie wertvolle Hinweise zu Größe, Farbe, Form, Umfang und auch dazu, was Sie „einfach weglassen können“.
- Packen Sie nicht alle denkbaren Funktionen ins Produkt und die Leistung. Denken Sie dabei daran, wie viele Apps, die auf Ihrem Smartphone installiert sind, sie wirklich nutzen.
- Lassen Sie aber „aus Kostengründen“ keine Merkmale weg, die gefragt sind, sondern organisieren Sie das im betrieblichen Ablauf.

## 2.4 LEISTUNGSSPEZIFIKATION UND KOMMUNIKATION

Maßgeblich für die Wahrnehmung des Produkts oder der Leistung ist sicherlich die Werbeaussage, die getroffen wird. Hier gibt das Unternehmen das Leistungsversprechen. Dabei ist es wichtig, nicht aus Unternehmenssicht zu argumentieren, sondern Erwartungen des Kunden zu erfüllen. Es kann sein, dass aus Unternehmenssicht Verbesserungen vorliegen, die der Kunde aber nicht als solche wahrnimmt: Dass die Bahn die durchschnittliche Verspätungszeit senkt, hilft es dem Bahnreisenden nicht, wenn der Anschlusszug im Regionalverkehr nicht wartet.

### Beispiel

Eine große Geschäftsbank hat mit dem Slogan geworben: „Leben Sie. Wir kümmern uns um die Details“. Die daraus resultierende Erwartung ist, dass alles schnell und unbürokratisch klappt und der Banker alles vorbereitet. Wer dann erlebt hat, wie bürokratisch es ist und wie lange es dauert, ein Konto zu eröffnen, stellt fest, dass er sich sehr wohl selbst um die Details kümmern muss und das „gefühlte“ bürokratische Verfahren viel Zeit vom „Leben Sie“ wegnimmt. Ähnlich erlebten es Unternehmer, die auch nur die Kontokorrentlinie erweitert haben wollten.

### Maßnahmen

- Prüfen Sie die Werbeaussagen auf mögliche Fehlinterpretationen durch Kunden und räumen Sie dies aus.
- Machen Sie keine Versprechen, die Sie aus Sicht des Kunden nicht halten.
- Fragen Sie Ihre Kunden, welche Spezifikationen des Produkts / der Leistung für sie wichtig sind und entwickeln Sie daran die Kommunikation.

## 2.5 PRODUKT- / DIENSTLEISTUNGSSPEZIFIKATION UND LEISTUNGSERBRINGUNG

Betriebe stehen bei der Leistungserbringung immer im inneren Widerstreit zwischen rechtlichen Erfordernissen, betrieblichen Notwendigkeiten und Produktmerkmalen / Kundenservice. Rechtliche und technische Rahmenbedingungen müssen erfüllt werden, sollten aber als Prozesse im Hintergrund ablaufen. Alle Missverständnisse und zusätzlichen Schleifen belasten und schaffen im Zweifel Unmut beim Kunden.

### Beispiel

Die Gebäudereinigung in Büros ist immer wieder Gegenstand der Diskussion. Um Kosten zu sparen, beauftragt der Einkauf das Gebäudereinigungsunternehmen mit der Minimalvariante „täglich Papierkörbe leeren und einmal wöchentlich den Boden saugen“. Den Mitarbeitern in den Büros ist dies nicht klar, sie reklamieren die mangelnde Sauberkeit, besonders dann, wenn das System umgestellt wird. Auch hier hilft Kommunikation. Versierte Gebäudereiniger legen in den Räumen, die sie bearbeiten den Mitarbeitern ein Informationsblatt auf den Tisch, das klar den beauftragten Leistungsumfang beschreibt.

### Maßnahmen

- Entwickeln Sie so wenig Bürokratie wie möglich, nutzen Sie vorhandenes Wissen und vorhandene Daten im Unternehmen.
- Definieren Sie klar, was der Kunde erwarten kann.
- Liefern Sie das, was sie versprechen und überprüfen Sie auch, ob das so beim Kunden ankommt ggf. durch Testkäufe.

## 3. Welche Leistungen biete ich den Kunden?

Leistungen und Produkte eines Unternehmens sind nicht in Stein gemeißelt. Insofern ist die zentrale Frage für jeden Unternehmer: Hat sich das Nachfrageverhalten meiner bestehenden und meiner potenziellen Kunden verändert? Wie kann ich darauf reagieren? Vergessen sie nicht, von Kunden nachgefragte Innovationen nachzurüsten.

### Beispiel

Der deutsche Autobauer Opel hat 1862 seinen Geschäftsbetrieb mit der Produktion von Nähmaschinen begonnen. 1886 produzierte man das erste Hochrad und erst 1899 baute man das erste Automobil, den „Opel Patent-Motorwagen System Lutzmann“. 3M ist als Unternehmen meist für „Post-it“ bekannt. Die Minnesota Mining & Manufacturing Company startete 1902 in St. Paul / Minnesota allerdings als Bergbauunternehmen, das die gewonnenen Mineralien zu Schleifpapier verarbeitete. Heute ist das Unternehmen ein multinationaler Konzern mit mehr als 50.000 Produkten und über 25.000 Patenten in vielen Technologiebereichen.

Diese beiden Geschichten zeigen, dass es wichtig ist, die Kundenwünsche zu kennen und sich darauf einzustellen.

### Maßnahmen

- Fragen Sie regelmäßig ihre Kunden, was sie möchten. Belassen Sie es dabei nicht beim schnöden Wunschkonzert, sondern fragen Sie nach, ob die Kunden auch bereit sind, das Produkt oder die Leistung zu kaufen und zu welchem Preis.
- Beobachten Sie den Markt. Was sind Trends, die Wettbewerber setzen. Überlegen Sie, ob es Sinn macht, den Trends bzw. den Mitbewerbern zu folgen und an welchen Stellen Sie sich bewusst von Wettbewerbern absetzen können.
- Betrachten Sie Ihr Unternehmen. Was kann mit den vorhandenen Gegebenheiten angeboten werden – auch außerhalb des bestehenden Produktportfolios. Seien Sie innovativ.

## 4. Welchen Preis haben meine Leistungen und Produkte?

Basis des Preises sollte „die gute alte Zuschlagskalkulation<sup>2</sup>“ sein, damit der Unternehmer sicher ist, auch Gewinn zu machen. Gleichwohl gilt es, das Preisniveau des Wettbewerbs zu beobachten. In Zeiten von Internet mit seinen Vergleichsportalen ist dies nicht schwer – weder für Unternehmer, noch für Kunden.

Daher ist es wichtig, Unterschiede entsprechend hervorzuheben. Vor-Ort-Lieferung, Einbau, Inbetriebnahme, Wartung, sind Leistungsmerkmale, die unterschiedliche Preise bedingen und rechtfertigen – wenn sie klar benannt sind.

### Beispiel

Diesmal ein Negativ-Beispiel: Nicht immer sind Preise an den Kosten orientiert. Jeder Autofahrer kennt die wechselnden Treibstoffpreise an Tankstellen, die nicht nur räumlich sondern auch an einer einzelnen Tankstelle über den Tag hinweg differieren. Natürlich lässt sich argumentieren, dass sich die Preise an der Nachfrage orientieren und eine gewisse „Kunden-Lenkungsfunktion“ haben...

### Maßnahmen

- Kalkulieren Sie ihren Preis so, dass Sie bei einem Produkt oder einer Leistung keinen Verlust erzielen. Vermeiden Sie es, unrentable Produkte / Leistungen durch ertragsstarke Produkte zu subventionieren. Sehen Sie zu, dass Sie wettbewerbsfähig sind. Basis hierfür ist eine funktionierende Kostenrechnung.
- Benennen Sie Zusatzleistungen und kalkulieren sie dann den Preis mit ein oder bieten Sie sie optional als Baukastensystem an.
- Haben Sie Ihre Kalkulation jederzeit parat, wenn es zu Preisverhandlungen kommt.

---

<sup>2</sup> vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Zuschlagskalkulation>, wobei hier noch für den Endverkaufspreis die Umsatzsteuer fehlt (Stand 27.07.2016).

## 5. Was unterscheidet mich vom Wettbewerb?

„Der Service“ als Antwort auf diese Frage ist keineswegs ausreichend. Zum einen ist sie zu unbestimmt (Welcher Service?) und zum anderen ist nicht klar, ob der Kunde diesen Service will. Es ist wichtig, dass alle Mitarbeiter klar und eindeutig beschreiben können, was man bietet.

### Beispiel

Kfz-Werkstätten und Autoglaser tauschen defekte Windschutzscheiben aus. Der besondere Service eines Anbieters ist, dass er dies vor Ort macht. Der Kfz-Halter ist nicht länger gezwungen, in die Werkstatt zu fahren. Das bringt mehr Komfort für den Kunden und sicher auch bessere Umsätze für den Anbieter.

### Maßnahmen

- Sagen Sie klar, was Sie können, aber auch, was Sie nicht leisten. Listen Sie Zusatzleistungen auf und machen Sie diese sichtbar.
- Fragen Sie einen unbeteiligten Dritten, ob er versteht, was Sie tun und bitten Sie ihn, dies mit eigenen Worten zu beschreiben: Ist das Ihr Angebot?
- Entwickeln Sie daraus einen Standard, der beschreibt, was Sie vom Wettbewerb unterscheidet, am besten mit konkreten Beispielen und stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter im Betrieb den Standard „drauf haben“.

## 6. Wer sind meine Kunden?

Es hilft, sich nicht in der Segmentierung von Kundengruppen zu verzetteln. Vermeintliche große Unterschiede entpuppen sich oft als Marginalien. Es gilt, klar und eindeutig die Kundengruppe zu lokalisieren, die Angebote darauf abzustimmen.

### Beispiel

In einer Privatbank wurde in einem Mitarbeiterworkshop diskutiert, wer die Kunden seien. Anlagevolumina zwischen 100.000 und 300.000 Euro machten die Runde, bis ein erfahrener Mitarbeiter in die Runde die Frage stellte, was die Kunden wohl glauben würden, was sie charakterisiert. „Das sind alles Millionäre“, fasste eine Mitarbeiterin in einem Satz die Kunden zusammen. Aus dieser Aussage lassen sich viele Dinge ableiten, zum Beispiel das Auftreten der Bank, der Berater, die Ansprache und zuletzt auch die Volumina möglicher Anlagen (die die Bank in der Regel ohnehin schon kennt).

### Maßnahmen

- Legen Sie möglichst einfach fest, wer Ihre Kunden sind, wer Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung kaufen soll.
- Beobachten Sie, ob das Produkt nur von der von Ihnen bedachten Zielgruppe genutzt wird oder ob sich auch neue Käufergruppen entwickeln.
- Erschließen Sie sich neue Kundengruppen, indem Sie Veränderungen an Ihrem Leistungsportfolio vornehmen, die diesen Gruppen zupass kommen.

# 7. Wo erreiche ich meine Kunden?

Jeder Mensch ist anders. Jedoch lassen sich über Generationen gewisse Verhaltensmuster feststellen. Die nachfolgende Abbildung stellt sehr gut über die Darstellung der Lebensprinzipien und die Nutzung von Medien dar, wo die „Trefferwahrscheinlichkeit“ hoch ist, gewisse Altersgruppen zu erreichen.

Während die Baby-Boomer-Generation eher Zeitungen sowie gedruckten Informationen zugetan ist und eher am Arbeitsplatz erreichbar ist, fasert dies bis zur Generation Z aus, die man zwar via Smartphone erreicht, aber nicht klar verorten kann.

## 7.1 WER NUTZT WELCHE INFORMATIONSKANÄLE?

Die Mediennutzung ist nicht nur eine Generationenfrage. Sie hängt auch von der Technikaffinität, -verfügbarkeit und -kompetenz ab. Auch sollte die Rolle der audiovisuellen Medien nicht unterschätzt werden.

### Beispiel

Unternehmen nutzen zunehmend Kurzfilme im Internet, um eigene Produkte darzustellen, Gebrauchsanleitungen erfahrbarer zu machen oder hängen sich an Filmsequenzen, indem sie erklären, dass es die notwendige Ausstattung für das eben gezeigte Erlebnis bei ihnen gibt.

### Maßnahmen

- Prüfen Sie, ob Sie für alle Ihre Kundengruppen das adäquate Medium für die Ansprache vorhalten – gegebenenfalls vom Druckprodukt bis hin zur Smartphone-App.
- Kommunizieren Sie diesen Medienmix und zelebrieren Sie ihn auch.
- Machen Sie den Versuch, komplexe Darstellungen von Produkten und Dienstleistungen per Kurzfilm „erlebbar“ zu machen.

**BABY BOOMER**

- Geboren zwischen 1950 - 1965
- Letztes Drittel Berufsleben
- „Start-Device“: Papier und Stift

Prinzip: "Leben um zu arbeiten"

**GENERATION X**

- Geboren zwischen 1966 - 1976
- Mittleres Drittel Berufsleben
- „Start-Device“: Desktop PC

Prinzip: "Arbeiten um zu leben"

**GENERATION Y**

- Geboren zwischen 1977 - 1994
- Erstes Drittel Berufsleben
- „Start-Device“: Laptop

Prinzip: "Work Life Balance"

**GENERATION Z**

- Geboren zwischen 1995 - 2012
- Anfang Berufsleben
- „Start-Device“: Smartphone

Prinzip: "Work Life Blend"



## 7.2 POSTVERTRIEB

Auch in Zeiten von Reizüberflutung, E-Mails und Massen-Werbung ist es etwas Besonderes, persönlich Post zu bekommen: Der Absender hat den Umschlag persönlich adressiert, der verschlossene Umschlag weckt die Neugier zu erfahren, was enthalten ist. Damit hebt sich der Sender von den unpersönlichen Werbemedien ab, die mit knalligen Farben, plakativen Texten und vermeintlichen Rabatten Marktanteile sichern wollen.

### Beispiel

Ein italienischer Kfz-Hersteller führte bei einem Modell 1995 eine neue Technologie ein: „Twin-Spark“. Kunden wurden auf die Produktpräsentation aufmerksam gemacht, indem sie mit einem persönlichen Brief zu regionalen Veranstaltungen von Autohäusern der Marke eingeladen wurden. Der Brief enthielt zudem zwei Wunderkerzen („Twin-Spark“), was einerseits sehr schön den Anlass und den Geist der Aktion transportierte, andererseits einen hohen Erinnerungswert hatte.

### Maßnahmen

- Überlegen Sie, ob Sie die Möglichkeit haben, den Postvertrieb zu nutzen.
- Legen Sie Wert auf den Inhalt des Schreibens – er sollte mit der Form korrespondieren.
- Denken Sie darüber nach, ob sich die Sendung mit einer interessanten Idee veredeln lässt, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und im Gedächtnis zu bleiben.

## 7.3 WERBUNG

Die visuelle Wahrnehmung ist für den Menschen der wichtigste Sinn: Er liefert rund 80 Prozent der Informationen, die das menschliche Gehirn verarbeitet. Es macht also Sinn, die eigenen Botschaften mittels Bildern und Texten zu verbreiten.

Die Idee der Werbung ist schon sehr alt. Bereits vor 2000 Jahren meißen semitische Händler ihren Warenkatalog auf Steintafeln. Mitte des 19. Jahrhunderts begann der Siegeszug der Werbung: Über 80 Prozent der Zeitungen bestanden aus Werbung, Karl Ludwig von Hinkeldey Litfaß erhielt am 5. Dezember 1854 die erste Genehmigung für seine „Annoncier-Säulen“. Mittlerweile ist eine Welt ohne Werbung kaum mehr denkbar. Denken sie auch daran, dass jeder Schriftzug ihres Betriebes wirbt: Berufskleidung und T-Shirts mit Firmenaufdruck für Mitarbeiter wirken nicht nur im Sport positiv. Der rüde Fahrstil eines Mitarbeiters mit dem Firmentransporter mit Firmenlogo kann auch negativ auf das Firmenimage wirken.

### 7.3.1 Werbeanzeigen in Zeitungen / Zeitschriften

Auch wenn im Zeitalter der Digitalisierung Druckerzeugnisse schon mehrmals totgesagt wurden, sind sie immer noch ein fester Bestandteil im Marketing-Mix (siehe 7. Wo erreiche ich meine Kunden?). Wichtig ist hier, Zeitung und Zeitschriften auszuwählen, die die gewünschte Zielgruppe erreichen. Beim Wettbewerb um regionale Aufmerksamkeit sind Tageszeitung und Anzeigenblätter wichtige Werbeträger. Je spezifischer das Angebot ist, desto besser eignen sich „Special Interest – Zeitschriften“ oder Fachzeitschriften.

An dieser Stelle verzichten wir auf Beispiele, die hat jeder ohnehin im Kopf.

### 7.3.2 Radio / Fernsehen

Was macht einen guten Radio- / Fernsehspot aus? –Er bleibt im Ohr und im Gedächtnis. Nahezu jeder hat einen Spot parat, sei es „Nicht immer, aber immer öfter (Clausthaler Bier alkoholfrei)“, „Für das Beste im Mann (Rasierer von Gillette)“ oder „... mit der Piemont Kirsche (Mon Cheri von Ferrero)“. Die Werbesekunde im ZDF-Vorabendprogramm kostet ab 470 Euro<sup>3</sup>. Bei regionalen Sendern lassen sich Werbebotschaften vergleichsweise günstiger platzieren. Nicht vergessen sollte man, dass hier je nach Sender der Streuverlust der Werbebotschaft sehr groß ist. Auch hier gilt der Grundsatz: „Wo erreiche ich meine Kunden?“

### 7.3.3 Plakatwerbung

Im Jahr 2015 wurden laut Fachverband Außenwerbung e.V. (FAW) und dem Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V. (ZAW) rund eine Milliarde Euro mit Außenwerbung umgesetzt.

Plakatwerbung funktioniert auch regional sehr gut, da einzelne Standorte gebucht werden können: Von der Straßenbahnhalttestelle bis hin zum Großflächenpark an der Haupteinfallstraße der Stadt ist alles möglich. Mittlerweile werden auch Baugerüstabdeckungen und ganze Häuserwände als Werbeflächen angeboten.

Es empfiehlt sich hier, die Einsatzmöglichkeiten zu prüfen und Angebote einzuholen.

#### Maßnahmen:

- Legen Sie fest, welche Vertriebsbotschaft Sie senden wollen: regionale Präsenz, Kompetenz, spezielles Angebot,...
- Suchen Sie sich dafür das passende Medium aus.
- Kalkulieren Sie Aufwand und Reichweite.

### 7.3.4 Online

Ohne eigenen Webseite geht es heute in der Werbung nicht mehr. Unternehmen brauchen eine Präsenz im Internet. Sie ist die kostengünstigste multimediale Werbeplattform: Neben reiner schriftlicher Information gibt es die Möglichkeit, Bilder oder Filme bereitzustellen, getreu dem Motto „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“.

Zum Online-Geschäft gehört auch die Werbung per E-Mail. Die notwendigen Erläuterungen finden sich unter Kapitel 7.2 Postvertrieb mit dem Unterschied des elektronischen Versands statt des herkömmlichen Briefs.

#### Beispiel

Eine Existenzgründerin, die nur zwei Produktlinien vertreibt, hat auf ihrer Webseite nicht nur Bilder ihrer Waren. Sie hat bei der Besichtigung der Produktionsstätten mit dem Smartphone kurze Filme gedreht um zu zeigen, wie produziert wird. Dies sagt bei ökologisch orientierten Produkten ggf. mehr aus, als Labels und Zertifizierungen.

#### Maßnahmen

- Schaffen Sie sich eine Präsenz im Internet, die wirkliche Werbung für Sie ist.
- Werben Sie für Ihre Produkte. Bildmaterial und Filme transportieren mehr Information, als dies Beschreibungen und Gebrauchsanleitungen tun.
- Stellen Sie sicher, dass die Webseite regelmäßig aktualisiert wird.

<sup>3</sup> vgl. [http://www.zdf-werbefernsehen.de/fileadmin/user\\_upload/zdfwerb/pdf/preisliste/preisliste\\_2015.pdf](http://www.zdf-werbefernsehen.de/fileadmin/user_upload/zdfwerb/pdf/preisliste/preisliste_2015.pdf)

### 7.3.5 Soziale Medien

Twitter, Facebook und Co. sind in aller Munde. Hinzu kommt eine täglich wachsende Zahl von Blogs und Informationsnetzwerken. Der Markt ist schlichtweg nicht überschaubar.

Als Unternehmen sollte man diesen Markt trotz aller Komplexität nicht an sich vorüber gehen lassen: Hier werden Wissen, Erfahrungen, Bilder, Filme und Tipps ausgetauscht. Nicht dabei zu sein, heißt im schlimmsten Fall auch, für das Unternehmen negative Entwicklungen nicht mitzubekommen („Shitstorm“). Jede Bewegung in den Medien kann Werbung sein, unabhängig davon, dass sich auch hier Werbeplatz mieten lässt, teilweise auch sehr regional.

An dieser Stelle verzichten wir auf ein Beispiel, wer Suchmaschinen und soziale Netzwerke im Internet aufruft, wird sofort mit Werbung konfrontiert. Aber: Denken sie daran, dass die Bedeutung der sozialen Medien zunimmt. Unternehmen, die gezielt Blogger beauftragt haben, die Marke zu platzieren haben bei der jungen Generation in kurzer Zeit mehr Akzeptanz erreicht, was sich auch in Umsatzzuwachsen widerspiegelt.

#### Maßnahmen

- Suchen Sie sich die sozialen Medien, in denen Ihre Zielgruppen unterwegs sind und begleiten Sie diese.
- Treffen Sie eine Entscheidung, wie Sie präsent sind. Die Bandbreite vom reinen Beobachter bis hin zum aktiven Blogger ist weit.
- Stellen Sie auch die notwendigen Kapazitäten sicher, die Präsenz angemessen bespielen zu können – es ist eine schlechte Visitenkarte wenn bei Ihnen nichts passiert.

## 8. Welche Vertriebskanäle nutze ich?

„Der alte Vertrieb stirbt aus, wenn er sich nicht verändert“, war der Titel einer Veranstaltung bei der Industrie- und Handelskammer Darmstadt im September 2016. Hier wurde deutlich, dass herkömmliche, bewährte und altbackene Vertriebskonzeptionen nur bedingt zukunftsfähig sind. Der moderne Kunde ist informiert, wünscht sich einen Medienmix und möchte gezielt und persönlich angesprochen werden.

### 8.1 SINNVOLLE VERTRIEBSSTRUKTUREN

Die „alleinig richtige“ ultimative Vertriebsstruktur gibt es nicht. Vertriebswege sind produktabhängig: Es ist unproblematisch, Massenwaren – zum Beispiel Schrauben – mit einer klaren technischen Spezifikation online zu bestellen. Luxusgüter wie maßangefertigte Kleidung oder Autos der Oberklasse eignen sich eher für den individuellen, persönlichen Verkauf. Dass die Grenzen fließend sind, zeigt der florierende Online-Handel mit Textilien. War es vor 25 Jahren noch unvorstellbar, hochwertige Textilien ohne persönliche Beratung im Einzelhandel zu verkaufen, ist dies mittlerweile Standard. Komfortable Logistik – auch für die Rücksendung bei „Nicht-Gefallen“ macht es möglich. Jenseits der Warenwelt und standardisierten Dienstleistungen ist weiterhin der persönliche Vertrieb angesagt.

#### 8.1.1 Analogvertrieb

Der Mensch ist ein soziales Wesen<sup>4</sup>. Daraus erklärt sich die Annahme, dass nicht alle Interaktion digital von statten gehen wird. Viele Kaufentscheidungen sind Ergebnis von Verhandlungen zwischen Anbieter und Nachfrager. Die menschliche Komponente ist seitens des Anbieters nicht zu unterschätzen: Gute Verkäufer generieren Zusatzgeschäft und bewirken, dass der Kunde wiederkommt.

##### 8.1.1.1 Ladengeschäft

Ein Ladengeschäft bietet viel Potenzial. Hier greift das klassische AIDA-Modell<sup>5</sup>: Mit dem Schaufenster und dem Eingang kann ich Aufmerksamkeit (**A**ttention) erzeugen. Interessante Fenster-Gestaltungen und einladende Eingangsbereiche führen dazu, dass Kunden den Laden betreten. Teilweise kann über die Schaufenster bereits Interesse (**I**nterest) geweckt werden, dass dann auch möglichst schnell bedient werden sollte. Im Verkaufsgespräch lassen sich dann die Besonderen Vorzüge von Produkt und Dienstleistung darstellen um, den Wunsch danach (**D**esire) zu wecken. Schließlich ist der Weg zur Kasse dann nicht mehr weit: Bezahlen (**A**ction) sollte hindernisfrei und komfortabel möglich sein.

<sup>4</sup> „Jedermann wird zugestehen, dass der Mensch ein soziales Wesen ist. Wir sehen es in seiner Abneigung gegen Einsamkeit sowie seinen Wunsch nach Gesellschaft über den Rahmen seiner Familie hinaus.“ Charles Robert Darwin (12.02.1809 – 19.04.1882), zitiert nach: <http://welt-der-zitate.de/charles-darwin-mensch-ein-soziales-wesen/>, 8.8.2016

<sup>5</sup> vgl.: <https://de.wikipedia.org/wiki/AIDA-Modell>, Stand: 8.8.2016

### 8.1.2.1.1 Schaufenster

Schaufenster sind die zentrale Möglichkeit für Ladengeschäfte, sich und das Angebot zu präsentieren. Schön und interessant gestaltete Auslagen interessieren, machen Lust auf mehr und ziehen Kunden an und ins Geschäft.

#### Beispiel

Größere Kaufhäuser gestalten zur Weihnachtszeit über die gesamte Fensterfront Spielzeuglandschaften. Sie wecken damit nicht nur Ideen für die Wunschzettel bei Kindern, sondern aktivieren damit auch nostalgische Gefühle bei Erwachsenen mit durchaus positiven Auswirkungen auf deren Kauflust.

Ein Perlenhandel in einer deutschen Großstadt, wechselt monatlich die Schaufensterdekoration und bedient alle vier Wochen ein anderes Motto: Sind es im Hochsommer Gummi-Badeenten, so schließen sich daran Katzenskulpturen, versteinertes Holz, Lego-Welten, Auto-Modelle,... an. Mittlerweile ist es Kult, sich die Auslage anzusehen – nicht selten fällt die eine oder andere Perle aus dem Angebot ab...

#### Maßnahmen

- Nutzen Sie das Schaufenster als Präsentationsfläche.
- Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf und entwickeln Sie Ideen, wie Sie Ihre Produkte vorstellen. Aufmerksamkeit zu erzeugen ist oberstes Ziel.
- Leiten Sie die Kunden vom Fenster in den Laden.

### 8.1.2.1.2 Aktionsflächen

Aktionsflächen werden unterschiedlich genutzt: Im Eingangsbereich sollten sie die logische Fortsetzung der Schaufenster darstellen, an anderer Stelle vermarkten sie gezielt Saisonware und teilweise werden sie genutzt, um „Ladenhüter“ zu verramschen. Dies alles hat seine Berechtigung, jedoch sollten auch die Aktionsflächen als Mittel des Vertriebes strategisch geplant werden.

Oftmals wecken die Schaufenster Interesse, das den Kunden bewegt, den Laden zu betreten. Wenn er das passende Angebot dann auf der Aktionsfläche im zweiten Stock oder gar ungekennzeichnet im allgemeinen Sortiment finden soll, ist nicht gesichert, dass er so lange „durchhält“. Denken sie an das GAP-Modell. Ein Schaufenster ist auch ein Werbeversprechen: Die gezeigten Dinge sind im Laden vorhanden und komfortabel erreichbar.

#### Beispiel

Textileinzelhändler und mittlerweile auch Baumärkte arbeiten mit Shop-in-Shop-Systemen. Der Textileinzelhandel schafft teilweise neben den großen zentralen Eingängen für die einzelnen Marken kleinere Seiteneingänge, über die man sofort die im Schaufenster gesehene Produktwelt erreicht. Baumärkte arbeiten mit Vorführstationen, in deren Umfeld dann die gesamten Sortimente einzelner Hersteller platziert sind.

#### Maßnahmen

- Planen Sie Aktionsflächen strategisch hinsichtlich Erreichbarkeit, Warenwelt und eigenem Absatzinteresse.
- Setzen Sie mit Aktionsflächen gezielte Akzente, um das Standard-sortiment aufzulockern.
- Lassen Sie auch Aktionsflächen nicht „unerklärt“. Es lohnt sich, wenn Servicepersonal den Verkauf unterstützt.

### 8.1.2.1.3 Servicepersonal

Wichtigster Baustein im Vertrieb sind die Mitarbeiter. Sie müssen sich auskennen. Dazu gehört es, die Funktionen und Leistungen unbefangenen Dritten verständlich erklären zu können. Es gehört aber auch dazu, dass Verkäufer Kunden und Situation schnell analysieren und das „richtige“ Produkt aus dem Sortiment präsentieren.

An dieser Stelle sei an GAP 5 in Kapitel zwei erinnert: Hier am „Point-of-Sale“ kommt es zum Schwur, ob Produkt und Leistung akzeptiert werden, oder nicht. An dieser Stelle darf sich das Unternehmen keine Blöße geben.

#### Beispiel

In einem Münchner Textilhaus suchte eine Familie eine Lederjacke für den Sohn. Um die Größe abzuschätzen, wurde eine Lederjacke vom Aktionsständer probiert. Ein Verkäufer, der sein Geschäft verstand kam mit den Worten hinzu: „Junger Mann, das können sie in 40 Jahren tragen, ich zeige ihnen mal, was in ihrer Altersklasse angesagt ist“ und entführte den Sohn zu den hochwertigen Jugend-Modemarken. Natürlich ging die Familie mit einer solchen Jacke nach Hause.

#### Maßnahmen

- Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf den Kundenkontakt vor: Sie müssen das Produkt kennen, das sie verkaufen sollen.
- Nehmen Sie Ihren Mitarbeitern die Scheu, Kunden anzusprechen und schulen Sie sie in der Art und Weise der Kontaktaufnahme.
- Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, wie sie Kunden durch das Angebot führen, um weiteren Umsatz zu generieren.

### 8.1.1.2 Persönlicher Vertrieb

Außerhalb des Ladengeschäfts stellt sich im Vertrieb die Grundsatzfrage „Make or buy?“. Damit ist die Entscheidung gemeint, eine eigene Vertriebsorganisation aufzubauen oder sich etablierter Handelsvertreter zu bedienen. Mit einer eigenen Vertriebsorganisation kann der Vertrieb zielgenau gesteuert werden. Für Betriebe, die nicht nur lokal arbeiten, ist es aufwändig, ein eigenes Netz von Repräsentanten aufzubauen.

Wer für den Vertrieb Handelsvertreter einsetzt, spart Kosten. Je nach Vertragsgestaltung kann die Provision Motivation oder Demotivation für den Handelsvertreter sein. Geeignete Handelsvertreter finden sie über die Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände für Handelsvermittlung und Vertrieb (CDH).

Mischformen sind je nach Produkt und Marktsituation möglich. An dieser Stelle sei auch noch einmal auf das vorangegangene Kapitel verwiesen: Mitarbeiterschulung ist das A und O des Vertriebs.

#### Beispiel

Der Staubsaugervertrieb der Firma Vorwerk ist legendär. Die Vertriebsmannschaft ist Maßstab für Vertrieb in Deutschland. Mittlerweile setzt das Unternehmen aber auch auf „Flagship-Stores“, in denen Küchenmaschinen angeboten werden.

#### Maßnahmen

- Wägen Sie Vor- und Nachteile einer eigenen Vertriebsorganisation gegenüber einem Handelsvertretermodell ab.
- Treffen Sie die Grundsatzentscheidung, wie Sie die Vertriebsorganisation aufbauen wollen (auch Mischformen aus den o. g. Modellen sind möglich).
- Schulen Sie das Vertriebspersonal gezielt und vergüten Sie die Tätigkeit entsprechend.

### 8.1.1.3 Messen

Messen als Vertriebsinstrument sollten nicht unterschätzt werden. Sicherlich bedarf es einigen Aufwands, einen Messestand zu entwickeln, der die eigenen Produkte und Leistungen ins rechte Licht rückt. Gleichwohl hat man an keiner Stelle die geballte Nachfrage so konzentriert. Bei Messen trifft man auf interessierte Fachbesucher und interessiertes Publikum. Gleichzeitig kann man den Wettbewerb sondieren und gegebenenfalls auch Lieferanten kennenlernen. Die Messeförderprogramme der Bundesländer unterstützen in der Regel Messeauftritte, die im Messekalendar „Auma“ gelistet sind. Die Industrie- und Handelskammern informieren hierzu.

#### Beispiel

Jeder Maßstab ist möglich. Es muss nicht immer die Hannover Messe sein. Bei einer Gewerbeschau in einer kleinen Gemeinde hat sich das örtliche Bestattungsunternehmen entschlossen, einen Stand zu mieten. Der veranstaltende Gewerbeverein war etwas überrascht, konnte aber lernen wie man es schafft, zum Publikumsmagnet zu werden. Das Unternehmen präsentierte seine Leistungen im Kontext der eigenen Lieferanten: Blumenschmuck, Musiker umrahmten das Standprogramm. Die Mitarbeiter erläuterten die notwendigen Schritte, die im Todesfall zu unternehmen sind, gaben Hinweise auf Rechtsanwälte, die testamentarische Fragen klären, Patientenverfügungen bis hin zur Ausgabe von Organspendeausweisen. Das Messeprogramm überraschte die Besucher ob der Fülle des Angebots.

#### Maßnahmen

- Prüfen Sie, ob Ihr Produkt, Ihre Leistung auf einem Messestand darstellbar ist. Hier zählt Kreativität.
- Planen Sie den Messeauftritt, auch, ob es Fördermittel dafür gibt.
- Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf den Messeauftritt vor. Aktives Verkaufen bei der Messe zahlt sich aus.

### 8.1.2 Online

Der Online-Vertrieb eignet sich besonders für standardisierte Produkte und Dienstleistungen. Bei Dienstleistungen sind es aktuell vor allem Terminvereinbarungen, die online getroffen werden. Der Erfolg von Amazon zeigt, dass nahezu alle Standardprodukte online handelbar sind. An dieser Stelle sei noch einmal auf das Kapitel zwei und das GAP 1 verwiesen: Stellen sie sicher, dass sie mit den Produkten auch den Kundenwunsch treffen und nicht Wünsche des Managements befriedigen.

#### 8.1.2.1 Webauftritt

Ohne Webauftritt geht es heute nicht mehr. Als Unternehmen muss ich im Internet vorhanden sein. Zumindest die Beschreibung des Portfolios und die Kontaktdaten sollten hinterlegt sein. Viele Kunden nutzen das Internet als Telefonbuch.

Aber Vorsicht! Für den Webauftritt gibt es Spielregeln, die man beachten sollte, um nicht abgemahnt zu werden.

#### Maßnahmen

- Die Webseite ist die Visitenkarte des Betriebes im Internet. Sie sollte den Geist Ihres Unternehmens transportieren und den Kunden Lust darauf machen, mit Ihnen Geschäfte zu machen.
- Achten Sie darauf, dass Sie die notwendigen Pflichtangaben<sup>6</sup> im Internet haben. Die Industrie- und Handelskammern beraten Sie hierzu.
- Beachten Sie auch das Urheberrecht im Internet und verwenden Sie nur Bildmaterial, für das Sie die Rechte / Lizenzen haben.

<sup>6</sup> vgl. [https://www.darmstadt.ihk.de/produktmarken/Beraten-und-informieren/recht\\_und\\_fair\\_play/Wettbewerb\\_und\\_Schutzrechte/Internetrecht/Online\\_Auftritt/Telemediengesetz/2552528](https://www.darmstadt.ihk.de/produktmarken/Beraten-und-informieren/recht_und_fair_play/Wettbewerb_und_Schutzrechte/Internetrecht/Online_Auftritt/Telemediengesetz/2552528)

### 8.1.2.2 Suchmaschinenoptimierung

Wer im Internet gefunden wird, macht Geschäft. Über 70 Prozent der Suchmaschinennutzer haben eine feste Kaufabsicht<sup>7</sup>. Es lohnt sich, mit seiner Webseite auf den vorderen Positionen bei Suchen in den großen Suchmaschinen zu landen. Dienstleister helfen hier, immer auf der Höhe der Zeit zu sein.

#### Maßnahmen

- Der Internet-Domain-Name ist wichtig. Er ist das erste Suchkriterium. Wenn die Domain aus mehreren Wörtern besteht, sollten Sie die Wörter mit Bindestrichen trennen, denn die Suchmaschinen suchen nach Stichworten (Keywords).
- Es gilt, die richtigen Stichworte zu verwenden, um gefunden zu werden. Schließlich sollten Sie darauf achten, nicht zu viele technische Spielereien in die Homepage einzubauen, denn Frames und Animationen erschweren das „Gefunden-werden“.
- Denken Sie daran, dass die Gestaltung auch auf mobilen Endgeräten (Smartphones, Tablets) lesbar sein sollte.

### 8.1.2.3 Bezahlverfahren

Stolpern sie im Vertrieb nicht auf den letzten Metern. Auch im Online-Handel ist der Verkauf erst erfolgreich, wenn die Ware auch bezahlt ist. Aufwändige Verfahren führen dazu, dass Kunden den Prozess abbrechen. Dies geschieht auch, wenn das Verfahren gefühlt unsicher scheint. Testen sie hier ihre Prozesse mit Kunden aus.

#### Beispiel

Eine Ledermanufaktur vom Bodensee kontaktiert die Kunden bei Bestellungen via E-Mail, um das Bezahlverfahren zu erläutern: Gegen Vorkasse (Überweisung auf das Firmenkonto) wird der Auftrag angenommen und bearbeitet. Bei Beginn der Produktion wird informiert, wann Liefertermin ist. Das geschilderte Bezahlverfahren eignet sich für eine Manufaktur, nicht für Massengeschäft. Auch hier hilft ein Blick zu größeren Versendern, wie sie die Bezahlung organisieren.

#### Maßnahmen

- Gestalten Sie das Bezahlverfahren browserfest: Der Prozess muss unter jedem Internetbrowser funktionieren.
- Bieten Sie dem Kunden eine Auswahl von Bezahlverfahren an (Pay Pal, Lastschrift, Kreditkarte,...).
- Gestalten Sie den Bezahlvorgang für den Kunden so komfortabel wie möglich. Mehrmalige Dateneingaben, Sicherheitsabfragen schrecken ab und führen nicht selten zum Abbruch des Kaufvorgangs.

<sup>7</sup> vgl. <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=423>



#### 8.1.2.4 Soziale Medien

Der Vertrieb über die sozialen Medien gestaltet sich nicht ganz einfach. Blogs und Informationsnetzwerke akzeptieren häufig Werbung und Vertriebstätigkeiten nicht. Facebook arbeitet mit Werbung, hier ist Werbung „gelitten“.

Unternehmen sollten soziale Medien trotz aller Komplexität auch als Vertriebsplattform verstehen. Der Austausch von Wissen, Erfahrungen und Tipps kann ein Steinbruch zur Entwicklung neuer Ideen sein und dann auch Marktplatz. Nicht dabei zu sein, heißt Strömungen in jungen Märkten zu verpassen.

##### Beispiel

Die eben bereits zitierte Ledermanufaktur informiert regelmäßig auf Facebook über neue Produkte und leitet Interessierte auf die eigene Webseite für weitere Informationen. Dies ist in der Community akzeptiert, Werbebanner würden an der Stelle nicht akzeptiert.

##### Maßnahmen

- Suchen Sie sich die sozialen Medien, in denen Ihre Zielgruppen Vertriebsaktivitäten akzeptieren.
- Entwickeln Sie einen genauen Plan über Ihre Botschaft und Ihre Bewegungen im Medium.
- Stellen Sie auch die notwendigen Kapazitäten sicher, das Medium angemessen bespielen zu können.

## 8.2 NEUE VERTRIEBSWEGE?

Der Geschäftsführer eines Baumarktes im Rheinland beschrieb sein Konzept in den 90er Jahren mit dem Satz: „Angenehm anders als alle anderen“. Dies kann die Handlungsmaxime für neue Ideen im Vertrieb sein. Auch die Kombination von völlig unterschiedlichen Lebenswelten ist hier denkbar: Mit der Unterstützung von „Timbersports“<sup>8</sup> verknüpft Stihl Arbeit und Freizeit und erschließt sich neue Zielgruppen bei der Produktvermarktung und schafft sich ein sehr modernes und aktives Image.

##### Beispiel

Ein Versandhändler für Werkzeug, das zum Drechseln gebraucht wird, bietet für Menschen, die diesem Hobby frönen, am Wochenende Kurse an. Seminarteilnehmer lernen dort interessante Techniken, können sich mit Fachleuten austauschen, lernen Gleichgesinnte kennen und fertigen ein Werkstück, das sie nach dem Kurs mit nach Hause nehmen. Nebenbei arbeitet man an Maschinen und nutzt Werkzeuge, die man sich dann nach und nach zulegt...

##### Maßnahmen

- Gibt es eine interessante Art, Ihre Produkte und Dienstleistungen kennenzulernen, jenseits des klassischen Verkaufsgesprächs? Und: Es gibt mehr als Seminarangebote!
- Überlegen Sie, an welchen Stellen Sie Ihre Kunden treffen und holen Sie sie dort ab.
- Gehen Sie ungewöhnliche Wege und schaffen Sie so Aufmerksamkeit und Attraktivität.

8 vgl.: <http://www.stihl-timbersports.de/>

## 9. Chancen der Digitalisierung

Die Digitalisierung bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten – allerdings nicht nur in Bezug auf die Kundenansprache. Digitalisierung schafft die Möglichkeit, zeit- und personelaufwändige Standardprozesse zu automatisieren. Dies bedeutet Investitionen, die sich spätestens mittel- und langfristig auswirken. Jedoch muss auch bedacht werden, welchen Vorteil der Wettbewerber hat, der die Investition tätigt und mit effizienten Prozessen günstiger kalkulieren und billiger anbieten kann. Wie bei jeder Investition muss der Unternehmer Aufwand und Ertrag kalkulieren und über „tun“ oder „lassen“ entscheiden.

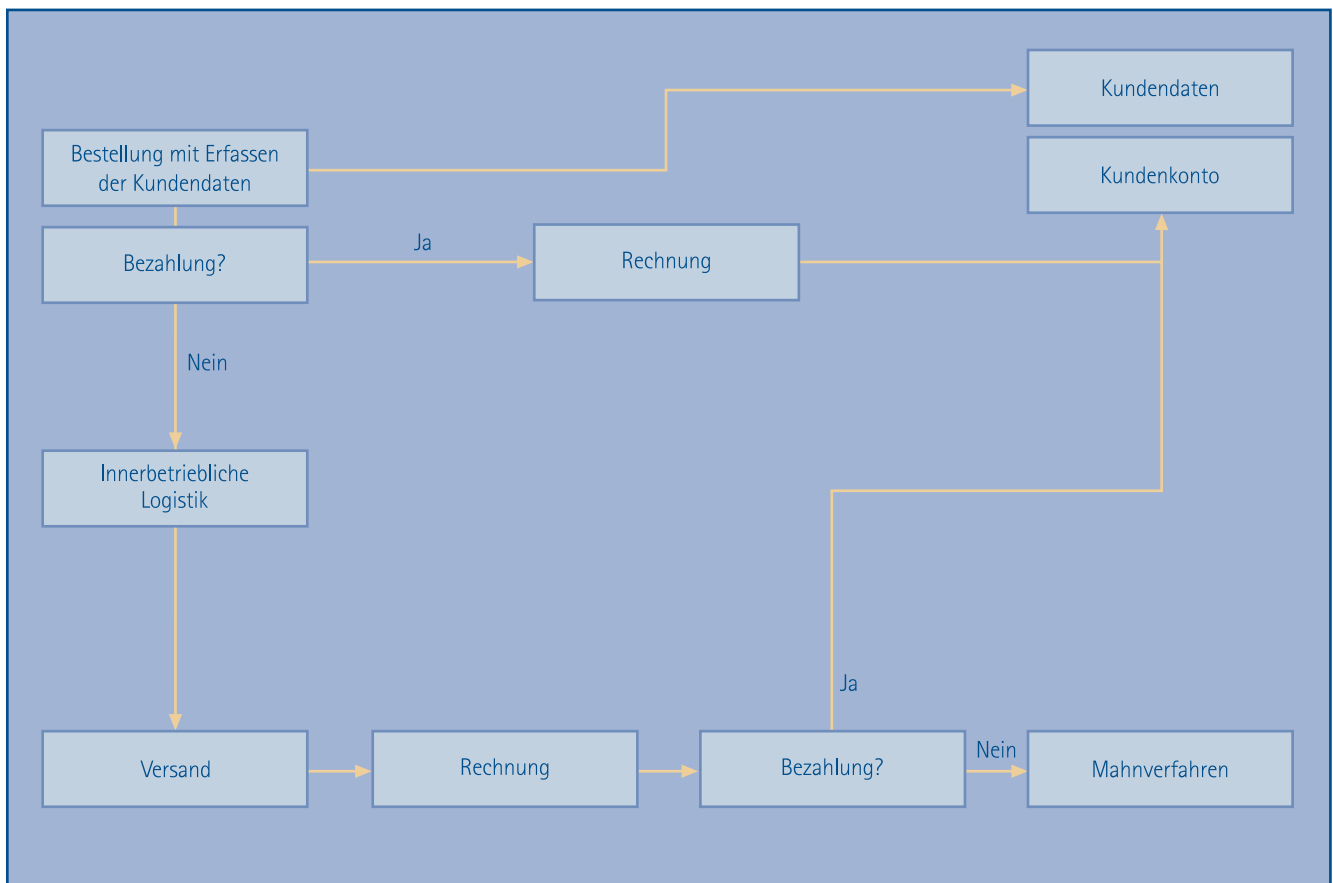
### 9.1 AUTOMATISIERTE STANDARDPROZESSE

Es gibt eine Vielzahl von Prozessen, die Dateneingaben benötigen. Es reduziert die Komplexität und gegebenenfalls die Korrekturintensität, wenn Basisdaten nur an einer Stelle zentral vorgehalten werden. Dadurch lassen sich auch Fehlerquellen beseitigen: Weniger Mitarbeiter in der Datenpflege, die in der Regel durch die häufigere Nutzung des Systems versierter sind, machen weniger Fehler.

#### 9.1.1 Zentrale Verwaltungsprozesse

Digitalisierung hat Auswirkung auf jeden Betriebsbereich. Da sich der Leitfaden dem Thema „Vertrieb“ widmet, sind Bereiche wie Produktionssteuerung, Logistik,... bewusst nicht behandelt. Vielmehr werden die zentralen Verwaltungsprozesse im Vertrieb erläutert.

Beispiel zur Bestellabwicklung:



### 9.1.1.1 Kundendatenerfassung

Der Königsweg der Kundendatenerfassung ist sicherlich, die Kunden zu bewegen, ihre Daten online selbst einzugeben. In Kombination mit komfortablen „Drop-Down-Menüs“ reduziert dies die Fehlerwahrscheinlichkeit und schafft die Möglichkeit, auch gleich die in Deutschland notwendigen datenschutzrechtlichen Anforderungen abzarbeiten (Stichwort: Double Opt-In<sup>9</sup>).

Bei Adressenhändlern gekaufte Daten erfüllen nicht immer die deutschen Datenschutzerfordernisse (Einwilligung der Person über die Adressweitergabe), lassen sie sich dies vom Händler bestätigen.

Auch bei der Adressgewinnung über analoge Verfahren (Coupons, Postkartenaktionen, Gewinnspiele,...) lassen sich über automatisierte Einlese- / Scanverfahren Prozesse vereinfachen: Nur nicht-leserliche Einsendungen müssen nachbearbeitet werden.

### 9.1.1.2 Bestellung

Die Online-Bestellung schafft die Möglichkeit, von dort aus alle notwendigen innerbetrieblichen Prozesse zu steuern. Die Bestellung löst den innerbetrieblichen Logistikprozess aus: Die Ware aus dem Lager wird versandfertig gemacht und beim Logistiker aufliedert. Gleichzeitig wird die Rechnung erzeugt und das Mahnwesen angelegt. Dies lässt sich auch organisieren, wenn die Bestellung nicht online, sondern per Telefon, Fax oder Brief eingeht.

Nicht nur aus Liquiditätsgründen, sondern auch um mögliche Mahnverfahren abzukürzen und um dem Kunden den Bezahlvorgang komfortabel zu gestalten, ist zu überlegen, ob mit der Bestellung gleich ein sicheres Bezahlverfahren oder eine Kreditkartenabbuchung angeboten wird. Referenz hierfür ist der Bestell- / Bezahlvorgang bei Amazon.

### 9.1.1.3 Versand

Die modernen Logistiksysteme verfügen alle über die Möglichkeit der Sendungsverfolgung. Komfort für den Kunden bietet die Option, den Zustellzeitpunkt und -ort selbst bestimmen zu können. Ebenso sollte das Rücksendeverfahren für den Kunden komfortabel gestaltet sein.

### 9.1.1.4 Rechnungsstellung

Die interne Software sollte so gestaltet sein, dass auf der Basis der Bestelldaten alle weiteren Prozesse ausgelöst werden: Mit dem Versand der Ware sollte auch die Rechnungsstellung erfolgen.

#### Maßnahmen

- Prüfen Sie, welche internen Prozesse sich unter Effizienzgesichtspunkten digitalisieren lassen.
- Entscheiden Sie, ob und wie Sie die notwendige Investition angehen.
- Nutzen Sie konsequent die Effizienzsteigerungen.

### 9.1.2 Automatisiertes Marketing

Marketing in Zeiten der Digitalisierung ist nicht anders als bisher. Digitale Kommunikationskanäle schaffen jedoch zusätzliche Möglichkeiten, die schnell und kostengünstig genutzt werden können. Zudem lassen sich „online“ bestimmte Routinen entwickeln, wie zum Beispiel das Angebot der Woche / des Monats oder auch der Monats„brief“ des Geschäftsführers. Alles dient dazu, positiv im Gespräch und im Gedächtnis zu bleiben und für die Produkte / Leistungen zu werben. Denken sie dabei daran, dass sie das deutsche Datenschutzrecht beachten und ihre Kunden eingewilligt haben müssen, dass sie online kontaktiert werden. Beratung hierzu bekommen sie in der Rechtsabteilung der IHK.

#### Beispiel

Der Zeitungsverlag des „Darmstädter Echos“ sendet den Abonnenten jeden Morgen und einmal am Nachmittag „What's App“-Nachrichten mit kurzen regionalen Informationen. Neben der Zeitung ist das Darmstädter Echo noch auf einem weiteren Kommunikationskanal präsent und informiert individuell. Die Kunden schätzen diesen Zusatzservice und fühlen sich persönlich betreut.

#### Maßnahmen

- Prüfen Sie die Möglichkeit, ob Sie Ihre Kunden periodisch online mit Informationen versorgen können: Können Sie ein Angebot der Woche oder des Monats formulieren?
- Gibt es Themen für einen Monatsbrief (Technologie, Innovation, Personalien,...)?
- Klären Sie die möglichen Kommunikationskanäle (E-Mail, Facebook, What's App, You Tube,...).

<sup>9</sup> vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Opt-in>

### 9.1.2.1 Katalogversand

Nicht jedes kleine und mittlere Unternehmen braucht einen Katalog. Zumindest online empfiehlt es sich aber, die Produkte und Leistungen auf der Homepage darzustellen. Es erleichtert dem Kunden die Orientierung. Je weiter die Digitalisierung voranschreitet, desto weniger Umfang werden Kataloge haben. Dennoch: Ein Hinweis per Post hat eine andere Aufmerksamkeit als ein Massen-E-Mail.

Katalogversand ist teuer: Neben den Druckkosten schlagen die Versandkosten in der Regel ins Kontor. Hier ist zu überlegen, ob sich Kosten sparen lassen, indem der Hauptkatalog online vorgehalten wird und periodisch darauf hingewiesen wird oder spezielle Aktionen beworben werden.

#### Beispiel

Ein britischer Herrengeschäft hat sein Gesamtsortiment online. Die regelmäßig zugesendeten Werbebroschüren zeigen nur immer einen Ausschnitt des Sortiments und weisen auf Aktionsware (Hemden, Schuhe, Accessoires) hin.

Ähnlich agieren die großen Versandhändler. Die Zeiten der dicken Versandhauskataloge zu Beginn der Adventszeit sind nahezu passé. Vielmehr wird auf Supplements in Zeitschriften und Zeitungen gesetzt.

#### Maßnahmen

- Wenn Sie bisher keine Kataloge einsetzen: Prüfen Sie, ob dies eine zusätzliche Möglichkeit ist, Kunden anzusprechen.
- Sparen Sie Kosten, wenn Sie auf Kataloge setzen, indem Sie überprüfen, ob ein Gesamtkatalog notwendig ist und setzen Sie auf eine online-Lösung.

### 9.1.2.1.1 Informationen über Aktionen

Der Hinweis auf Sommer- oder Winterschlussverkauf ist Standard. Lassen sie sich zu besonderen Anlässen Aktionen einfallen. Sportevents von Welt- und Europameisterschaften bis hin zu Olympischen Spielen gibt es viele. Wenn es passt, hängen sie sich mit ihrer Werbung dran. Passen sie allerdings auf, dass sie keine Lizenzrechte verletzen<sup>10</sup>.

Ansonsten sind ihrer Kreativität keine Grenzen gesetzt. Wenn sie es schaffen, neben den üblichen Festivitäten noch einen weiteren Termin zu etablieren, wie zum Beispiel das schwedische Möbelhaus mit der Aktion „Knut“ zur Christbaumsorgung, haben sie bereits Aufmerksamkeit gewonnen. Aber auch regionale Anlässe eignen sich dazu: Das Muschelfest der Gemeinde Fränkisch-Crumbach ist über den Odenwaldkreis hinaus bekannt.

### 9.1.2.1.2 „Specials“

Die Digitalisierung schafft über die automatisierte Auswertung des Kaufverhaltens von Kunden die Möglichkeit, deren besondere Bedarfe zu ermitteln und anschließend persönlich auf ihren speziellen Interessen anzusprechen (effiziente Individualisierung). Auf der ersten Stufe sollten Single-Frauen nicht länger Männermode-Werbung zugesandt bekommen. Je nach Datenlage lässt sich das System auch weiter verfeinern: Gezielte Einladungen zu Events, am Kundenwunsch orientierte Produktvorstellungen und selektiver Kundenservice kann exklusiv bedient werden.

#### Beispiel

Vom iTunes-Shop lernen wir, dass wir nur bei der Suche nach Musiktiteln – noch vor der Bestellung – informiert werden, was andere Kunden auch noch bestellt haben. Dies lässt sich sicherlich für jedes Unternehmen in unterschiedlicher Weise adaptieren und kann spezielle Angebote für einzelne Kunden generieren helfen.

#### Maßnahmen

- Wenn Sie bisher keine individualisierte Ansprache einsetzen: Prüfen Sie, ob dies eine zusätzliche Möglichkeit ist, Kunden anzusprechen.
- Achten Sie auf korrekte Adressen und Ansprachen.
- Setzen Sie mit dieser Ansprache Akzente, indem Sie mit „Aktionsbriefen“ gezielt für Aktionen werben oder besondere Angebote herausstellen.

<sup>10</sup> Als Muster: FIFA Lizensierungen unter <http://de.fifa.com/about-fifa/marketing/licensing/consumer-retail.html>

## 9.2 Kundenspezifischer Service als Wettbewerbsvorteil

In Kapitel 5 hatten wir uns des Themas „Service“ bereits angenommen. In Kombination mit dem eben beschriebenen lässt sich nicht nur Werbung, sondern auch Service maßschneidern. Jenseits der Packstationen der Paketlogistiker ist es denkbar, dass Waren gezielt zum Wunschtermin des Kunden geliefert werden, ein Änderungsservice „über Nacht“ besteht oder Produktkombinationen angeboten werden, die nicht alltäglich sind.

### Beispiel

Ein kleines familiengeführtes Hotel im Münchner Bahnhofsviertel ohne eigene Wäscherei hat es organisiert, dass der beim Frühstück verschmutzte Anzug des Autors während einer Geschäftsreise innerhalb von fünf Stunden gereinigt war und für das Geschäftsessen am Abend wieder zur Verfügung stand.

### Maßnahmen

- Erfassen Sie die Wünsche Ihrer Kunden. Ein „Brainstorming“ mit Mitarbeitern fördert hier auch einiges zu Tage.
- Überprüfen Sie, was Sie standardisiert anbieten können und mit welchen auch ungewöhnlichen Zusatzleistungen Sie Ihre Kunden überraschen und begeistern können.
- Vergessen Sie nicht, diese Leistungen auch zu bepreisen.

# 10. Ausblick

Kunden und Märkte verändern sich ebenso wie Unternehmen. Das Thema „Digitalisierung“ mag in zehn Jahren ebenso eingeführt sein und genutzt werden, wie aktuell Smartphones. Daher gilt es, die Entwicklungen mit zu vollziehen und das Geschäft anzupassen.

Der Leitfaden versucht, auf der Basis von Grundbausteinen dafür Impulse zu geben.

Alle Entwicklung ist Ihrer Kreativität anheimgestellt, denn „die Gedanken sind frei“<sup>11</sup> oder – etwas weniger „old school“: „I believe I can fly“<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Hoffmann von Fallersleben, Ernst Richter: Schlesische Volkslieder mit Melodien. Breitkopf und Härtel, Leipzig 1842, S. 307 nach: <https://de.wikipedia.org>, 28.07.2016

<sup>12</sup> I Believe I Can Fly, Pop-Ballade von Sänger und Songschreiber R. Kelly, nach: <https://de.wikipedia.org>, 28.07.2016





Arbeitsgemeinschaft  
Hessen

**Arbeitsgemeinschaft hessischer  
Industrie- und Handelskammern**  
Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
Telefon 069 2197-1384  
Telefax 069 2197-1497  
[www.ihk-hessen.de](http://www.ihk-hessen.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Darmstadt Rhein Main Neckar**  
Rheinstraße 89  
64295 Darmstadt  
Telefon 06151 871-0  
Telefax 06151 871-101  
[www.darmstadt.ihk.de](http://www.darmstadt.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main**  
Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
Telefon 069 2197-0  
Telefax 069 2197-1424  
[www.frankfurt-main.ihk.de](http://www.frankfurt-main.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer Fulda**  
Heinrichstraße 8  
36037 Fulda  
Telefon 0661 284-0  
Telefax 0661 284-44  
[www.ihk-fulda.de](http://www.ihk-fulda.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Gießen-Friedberg**  
Lonystraße 7  
35390 Gießen  
Telefon 0641 7954-0  
Telefax 0641 75914  
[www.giessen-friedberg.ihk.de](http://www.giessen-friedberg.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern**  
Am Pedro-Jung-Park 14  
63450 Hanau  
Telefon 06181 9290-0  
Telefax 06181 9290-77  
[www.hanau.ihk.de](http://www.hanau.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Kassel-Marburg**  
Kurfürstenstraße 9  
34117 Kassel  
Telefon 0561 7891-0  
Telefax 0561 7891-290  
[www.ihk-kassel.de](http://www.ihk-kassel.de)

**Industrie- und Handelskammer Lahn-Dill**  
Am Nebelsberg 1  
35685 Dillenburg  
Telefon 02771 842-0  
Telefax 02771 842-1190  
[www.ihk-lahndill.de](http://www.ihk-lahndill.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Limburg a. d. Lahn**  
Walderdorffstraße 7  
65549 Limburg a. d. Lahn  
Telefon 06431 210-0  
Telefax 06431 210-205  
[www.ihk-limburg.de](http://www.ihk-limburg.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Offenbach am Main**  
Frankfurter Straße 90  
63067 Offenbach  
Telefon 069 8207-0  
Telefax 069 8207-199  
[www.offenbach.ihk.de](http://www.offenbach.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Wiesbaden**  
Wilhelmstraße 24 - 26  
65183 Wiesbaden  
Telefon 0611 1500-0  
Telefax 0611 1500-222  
[www.ihk-wiesbaden.de](http://www.ihk-wiesbaden.de)

[www.ihk-hessen.de](http://www.ihk-hessen.de)