Jetzt mit eLearning

#besser lernen

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3., aktualisierte Auflage

Thomas Straub

Pearson

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3., aktualisierte Auflage

Thomas Straub

Pearson

Einer meiner langjährigen Verkäufer hat einmal das Geheimnis seines Erfolges entschleiert: Man muss den Kunden reden lassen und ein guter Zuhörer sein.

Wilhelm Becker (1945–1994), dt. Unternehmer, ehem. Geschäftsführer von Auto Becker

Lernziele

In diesem Kapitel wird das Wissen zu folgenden Inhalten vermittelt:

- Grundlagen
  - Verständnis von Sales
  - Abgrenzung von Marketing und Sales
  - Elemente von Sales
- Einfluss des operativen Marketings auf Sales
- Wichtige Salesaktivitäten
  - Aufbau eines Salesteams
  - Leitung
  - Verkaufsgespräch

Quelle: © Abscent/shutterstock.com

Sales

5

ÜBERBLICK

5.1 Grundlagen von Sales 180
5.1.1 Was versteht man unter dem Begriff Sales? 180
5.1.2 Abgrenzung von Marketing und Sales 180
5.1.3 Die verschiedenen Elemente von Sales 181

5.2 Einfluss des operativen Marketings auf Sales 184
5.2.1 Place (Distributionspolitik) 186
5.2.2 Produkt 189
5.2.3 Preis 190
5.2.4 Promotion 190

5.3 Salesaktivitäten 191
5.3.1 Aufbau eines Salesteams 191
5.3.2 Leitung des Salesteams 199
5.3.3 Verkaufsgespräch 202

5.1 Grundlagen von Sales

Sales stellt eine zentrale Unternehmensfunktion dar, die den Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen gestaltet. In den folgenden Abschnitten soll den Fragen nachgegangen werden, was genau der Begriff Sales bezeichnet, auf welche Weise Verflechtungen zwischen Sales und Marketing auftreten und welche Arten von Sales es generell gibt.

5.1.1 Was versteht man unter dem Begriff Sales?

Die Begriffe *Sales*, *Verkauf* und *Absatz* werden in diesem Buch synonym verwendet. Der Verkauf wird juristisch als die Abtretung eines Gutes oder einer Dienstleistung gegen eine zwischen dem Verkäufer[1] und dem Käufer[2] vereinbarte Geldsumme bezeichnet. Der Verkauf bezeichnet somit den Tausch eines Gutes gegen Geld zu einem bestimmten Preis.

Auf differenziertere Weise definieren Courvoisier und Courvoisier (2009) den **Verkauf** bzw. Sales als *„eine Form der benutzerdefinierten Kommunikation mit dem Ziel der Bedarfsdeckung in Form eines Kaufs“*. Folglich repräsentiert der Verkäufer das Unternehmen, das Güter oder Dienstleistungen (Angebot) für den Kunden (Nachfrage) herstellt und auf einem gegebenen Markt anbietet. Auf diesem Markt treffen sich Angebot und Nachfrage und bestimmen somit den Preis des Gutes.

Verkäufer können vielerlei Bezeichnungen haben: Man nennt sie beispielsweise Handelsvertreter, Ingenieure oder auch Außendienstmitarbeiter.

5.1.2 Abgrenzung von Marketing und Sales

Herkömmlich betrachtet man die Begriffe Marketing, Werbung und Sales als synonym. In der Tat beinhaltet Marketing sowohl Werbung als auch Sales. Wie dem vorangegangenen *Kapitel 4* zu entnehmen war, umfasst der Marketing-Mix die 4 P's[3] *(Price*, *Promotion*, *Place, Product)*. Bei der *Promotion* handelt es sich einerseits um die Massenkommunikation, bei der Werbebotschaften über Massenmedien verbreitet werden. Diese werden auch als ***Above-the-line*-Maßnahmen** bezeichnet. Andererseits besteht Promotion auch aus ***Below-the-line*-Maßnahmen**, welche „außerhalb der klassischen Medien“ zu finden sind und eine persönlichere und gezieltere Form der Kommunikation darstellen. Die *Below-the-line*-Werbung umfasst Direktmarketing, Sponsoring, Salesförderung, Kommunikation am Verkaufsort, Public Relations, Messen, E-Communication und schließlich den persönlichen Verkauf, der das Thema dieses Kapitels darstellt.[4]

In der Praxis ist diese Einteilung von Sales nicht immer in dieser Form vorzufinden. Tatsächlich ist in vielen Unternehmen die Leitung von Sales und Marketing voneinander getrennt, obwohl beide Unternehmensfunktionen zusammengehören. Die Ursache für die Trennung von Marketing und Sales in der beruflichen Praxis liegt hauptsächlich darin, dass das Unternehmen den Verkauf meist an Externe delegiert *(Outsourcing*[5]*)*. Die Verbindung ist dennoch notwendig, da die Salesabteilung die Kunden durch die Kontakte ihrer Verkäufer kennt und daher schnell und einfach Informationen an die Marketingabteilung weitergeben kann, insbesondere bezüglich des *After-Sales-Services*, beispielsweise bei wiederkehrender Unzufriedenheit der Kunden. Die Kundenbedürfnisse können einen wesentlichen Beitrag für die Verbesserung von Produkten oder von Dienstleistungen sowie für die Produktinnovation darstellen. Aus diesem Grund ergibt sich ein natürliches Interesse einer Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales.

In der Praxis liefern sich beide Unternehmensfunktionen (oft durch Abteilungen gekennzeichnet) jedoch häufig Bruderkämpfe, deren Ziel darin besteht, zu zeigen, welcher der beiden Akteure für das Unternehmen wichtiger ist und zur Steigerung des Umsatzes bzw. der Marktanteile beiträgt.

Nachdem einleitend die Unternehmensfunktion Sales definiert und abgegrenzt wurde, sollen nun im nachfolgenden *Abschnitt 5.1.3* die verschiedenen Elemente von Sales vorgestellt werden.

5.1.3 Die verschiedenen Elemente von Sales

In diesem Abschnitt werden wichtige Elemente der Unternehmensfunktion Sales beschrieben. Es handelt sich hierbei um die Vertriebspolitik, um unterschiedliche Käuferkategorien und um verschiedene Verkäufertypen.

Vertriebspolitik

Sales ist eine komplexe und facettenreiche Unternehmensfunktion, die die Vertriebspolitik berücksichtigen muss. ▶*Abbildung 5.1* zeigt, auf welche Weise und an welche Zielgruppe Produkte und Dienstleistungen verkauft werden können.

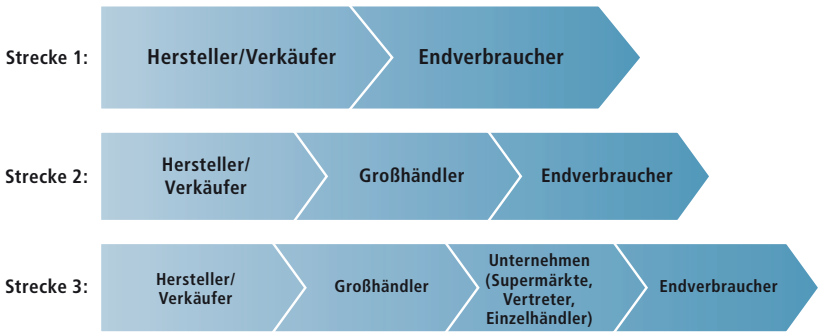

Abbildung 5.1: Länge der Vertriebsstrecke

Wie in ▶*Abbildung 5.1* dargestellt, unterscheiden wir zwischen drei wesentlichen Vertriebsstrecken. Synonym zu der Bezeichnung Vertriebsstrecke werden auch die Bezeichnungen Absatzwege, Absatzkanäle sowie Vertriebswege verwendet.

- **Strecke 1:** Das Unternehmen ist sowohl für die Produktion als auch für den Vertrieb zuständig. Die Vertriebsstrecke ist im Vergleich zu anderen Vertriebsstrecken sehr kurz, da das Unternehmen **direkt** an den Endverbraucher verkauft. Klassischerweise handelt es sich hierbei um sogenannte *B-to-B*-Beziehungen: So beliefert beispielsweise Bosch die Firma Mercedes-Benz direkt mit ABS-Systemen.
- **Strecke 2:** Vertrieb über einen **Absatzmittler**. Es handelt sich um eine Vertriebsstrecke, bei der ein Unternehmen zwischen Hersteller und Endverbraucher zwischengeschaltet ist. Die Großhändler wiederum bringen die Endkonsumenten (Nachfrage) und Produzenten (Angebot) zusammen: Beispielsweise kauft die Internetverkaufsplattform Amazon in großen Mengen Produkte wie Bücher oder DVDs ein und vertreibt diese im Anschluss direkt.

- **Strecke 3:** Sales über Großhändler und Unternehmen. Hierbei geht der Verkauf über Vertriebsstrecken, welche von Produzent bis zu Endverbraucher **mehrere Etappen** enthalten. So beliefern Nahrungsmittelhersteller wie Nestlé Großhändler wie EDEKA (D), Carrefour (F) oder Migros (CH). Diese Großhändler vertreiben die Produkte wiederum in ihrem Filialnetz (Supermärkte) an den Endverbraucher.

Es sind somit unterschiedliche Vertriebsoptionen aufzuweisen: Das produzierende Unternehmen definiert anhand der Auswahl der Vertriebsoptionen seine Vertriebspolitik. Die Vertriebspolitik umfasst sämtliche Entscheidungen und Maßnahmen, welche in Beziehung mit dem Weg der Güter von einem Unternehmen zu dem Endkunden stehen. Durch diese Entscheidung werden die Aufgaben und Herausforderungen der Salesabteilung festgelegt.

Käuferkategorien

Je nach Vertriebspolitik begegnet ein Unternehmen unterschiedlichen Käuferkategorien. ▶*Abbildung 5.2* fasst die Käuferkategorien zusammen.

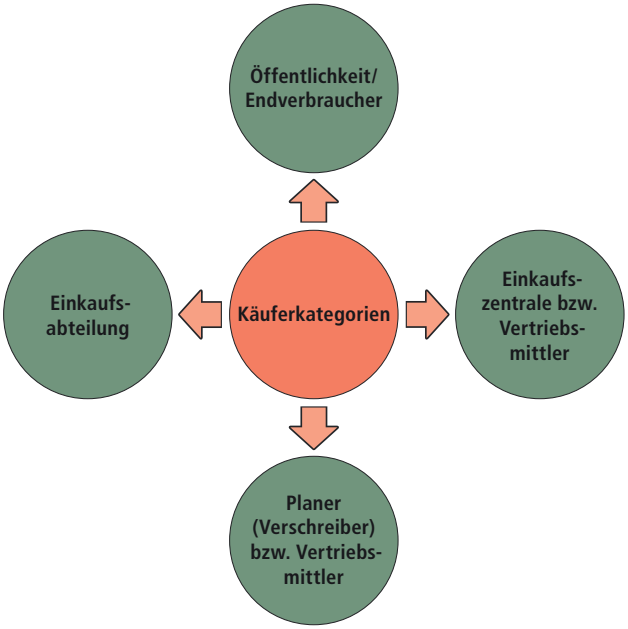

Abbildung 5.2: Käuferkategorien

Wie in *Abbildung 5.2* abgebildet, sind in der Praxis vier Käuferkategorien zu unterscheiden, welche nun im Detail vorgestellt werden:

1. **Öffentlichkeit bzw. Endverbraucher:** Hierbei handelt es sich um den klassischen Konsumenten, der seine Bedürfnisse durch den Einkauf befriedigt *(B-to-C)*: Beispielsweise kauft eine junge Frau Sonnencreme, um ihre Haut vor den UV-Strahlen des Sonnenlichts zu schützen.

2. **Einkaufszentrale bzw. Vertriebsmittler:** Wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Unternehmen, die in großen Mengen Produkte kaufen und diese, ohne sie zu verarbeiten, weiterverkaufen. Generell kann es mehrere Vertriebsmittler innerhalb einer Vertriebsstrecke geben: Beispielsweise kaufen die Metro-Gruppe (D) sowie die Auchan-Supermarktkette (F) in großen Mengen bei Unternehmen ein und vertreiben diese Güter an den Endverbraucher.

3. **Planer (Verschreiber) bzw. Vertriebshelfer:** Vertriebshelfer nennt man rechtlich unabhängige Vermittler, die den Vertrieb fördern, ohne dabei jedoch als Käufer aufzutreten: Ein Beispiel hierfür ist ein Arzt, der ein Medikament eines bestimmten Pharmakonzerns empfiehlt und verschreibt.

4. **Einkaufsabteilung:** Hierunter versteht man Abteilungen, die Güter in der Regel in großen Mengen kaufen, um sie weiterzuverarbeiten: So kauft beispielsweise die Einkaufsabteilung der Fastfoodkette McDonald's in großen Mengen einzelne Zutaten bei unterschiedlichen Herstellern ein und verarbeitet diese zu dem Endprodukt wie dem Hamburger.

Verkäufertypen

Nachdem die Käuferseite beleuchtet wurde, folgt nun der Blick auf die Verkäuferseite. *McMurry* und *Arnold* (1970) haben in diesem Zusammenhang sechs Verkäufertypen definiert:

Abbildung 5.3: Verkäufertypen

1. **Lieferant:** Ein Lieferant versorgt den Abnehmer mit Gütern. Der Abnehmer braucht keine weitere Unterstützung, wie beispielsweise Produktinformationen oder technische Hilfestellungen.

2. **Auftragsnehmer:** Der Auftragsnehmer verkauft ein Produkt oder eine Dienstleistung, welche von dem Auftraggeber nachgefragt wird: Ein Beispiel hierfür ist ein Architekt, der mit einem Hausbau beauftragt wurde.

3. **Berater:** Der Berater verkauft nicht nur ein Produkt im klassischen Sinne, sondern hilft dem Kunden aufgrund seiner Kompetenz dabei, eine Aufgabe oder ein Problem bestmöglich zu lösen: Ein Beispiel hierfür wäre die Beratung zum Kauf eines Autos bei einem Autohändler.

4. **Technischer Experte:** Diese Art von Verkäufertyp ist technisch spezialisiert und trägt durch seine Hilfestellung und Aufklärung zum Kauf eines Gutes bei: Ein Beispiel hierfür ist ein Smartphone-Verkäufer, der seine Kunden neben dem Verkauf auch über das Bedienen des Telefons aufklärt.

5. **Kreativer Verkäufertyp:** Der kreative Verkäufertyp wird mit einzigartigen Problemstellungen des Käufers konfrontiert und muss infolgedessen innovative und kreative Wege zur Lösung des Problems einschlagen: Ein Beispiel hierfür ist ein Verkäufer von Unternehmenssoftware, der diese maßgeschneidert an die Bedürfnisse seiner Kunden anpasst.

6. **Lösungsanbieter:** Dieser Verkäufertyp bietet eine standardisierte und ganzheitliche Lösung für die spezifischen Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen an. Er kombiniert, individualisiert und integriert Einzellösungen, die er daraufhin standardisiert: Ein Beispiel hierfür ist ein Generalunternehmer, der standardisierte Häuser für unterschiedliche Bedürfnisse anbietet. Beispielsweise wählt dieser Generalunternehmer sämtliche Materialien für ein Energiesparhaus aus und kombiniert diese sinnvoll, damit das Endprodukt bestmöglich den Bedürfnissen seiner Kundengruppe entspricht.

In der Praxis ist eine klare Trennung zwischen einzelnen Verkäufertypen oft nicht möglich, da gewisse Überlappungen bestehen.

5.2 Einfluss des operativen Marketings auf Sales

Wie in ▶*Abbildung 5.4* dargestellt, ist **Sales** nicht nur Teil der *Promotion* im **Marketing-Mix**[6], sondern interagiert zudem mit anderen Dimensionen. Auf diese Weise leistet Sales einen wesentlichen Beitrag bei der Formulierung und Erreichung der **Marketingziele**: Sei es bezüglich des angestrebten Marktanteils oder aber bezüglich des zu erreichenden Umsatzvolumens.

Abbildung 5.4 zeigt, dass die **Marketingziele** in engem Zusammenhang mit den Marketingstrategien, dem Marketing-Mix und dem Sales bzw. Verkauf stehen.

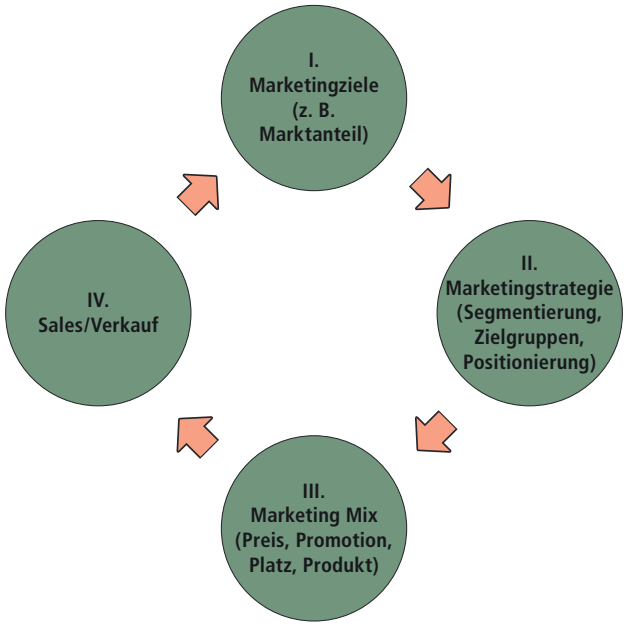

Abbildung 5.4: Verbindung zwischen Sales und Marketing

Die Marketingabteilung kann die Arbeit des Salesteams wesentlich unterstützen und erleichtern, indem sie klare **Segmentierungskriterien** formuliert. Eine klare Segmentierung erleichtert ein gezieltes Ansprechen des Kunden und trägt dadurch zu einer Verbesserung der Positionierung gegenüber den Wettbewerbern bei. Indem das Salesteam der Marketingabteilung wiederum wichtige Informationen bezüglich der Kunden (z. B. Kundenverhalten und Kundendaten) zur Verfügung stellt, wird die Arbeit der Marketingabteilung erleichtert und es führt zu Zeit- und Geldeinsparung. Somit kann eine fruchtbare Zusammenarbeit beider Unternehmensfunktionen die Kundenbindung *(Customer Relationship Management)* erhöhen.

Mit dem Einsatz **salesfördernder Instrumente** innerhalb dieser vier Dimensionen des Marketing-Mix will ein Anbieter potenzielle Kunden von der Leistungsfähigkeit des eigenen Angebots überzeugen und gewinnen. Ziel ist es, bei dieser Optimierung des salesfördernden Instrumentariums besser als die Konkurrenz zu sein. Die Wirksamkeit des Einsatzes der Instrumente ist abhängig von deren Zielorientierung, der Abstimmung untereinander und schließlich der Dosierung.

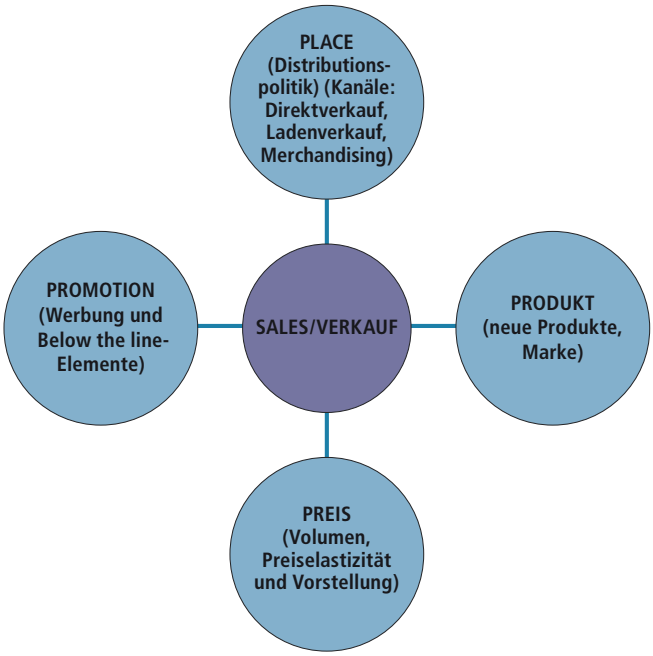

Abbildung 5.5: Einfluss des Marketing-Mix auf den Verkauf (Sales)

5.2.1 Place (Distributionspolitik)

Die Distributionspolitik stellt einen elementaren Teil der Sales-Aktivitäten dar. Sie basiert auf den in vorangegangenen Abschnitten dargestellten Phasen und die Entscheidungen, die man dort getroffen hat. So ist die Distributionspolitik ein Teil der Marketing- und Salesstrategie und sollte sich daher im Einklang mit diesen befinden.

Die Distributionspolitik stellt die strategische Perspektive der Verkaufsformen dar. Auf der Ebene der Distributionspolitik können wir *fünf unterschiedliche Verkaufsformen* definieren. Häufig werden diese Verkaufsformen auch Distributionskanäle genannt.

1. **Ladenverkauf:** Bei einem Ladenverkauf wird die Ware sortiert und in einem bestimmten Regal ausgestellt. Die Ware steht dort meist in direkter Konkurrenz zu den Produkten anderer Wettbewerber, sodass der Käufer mehrere Alternativen zur Auswahl hat. In diesem Prozess findet keine zwischenmenschliche Interaktion – außer an der Kasse – statt. Hier spielt der *Place* eine überaus wichtige Rolle für den erfolgreichen Verkauf. Der Käufer nimmt in diesem Fall den aktiven Part ein.

2. **Direktverkauf:** Bei einem Direktverkauf spielt Timing eine wichtige Rolle, da der Verkäufer den Käufer gezielt aufsucht. Er muss diesen in einem möglichst günstigen Zeitpunkt antreffen, um sein Gut anbieten zu können. Dies kann zufällig passieren, beispielsweise bei dem Haustürgeschäft eines Staubsaugervertreters oder auch organisiert durch eine Verkaufsveranstaltung mit zuvor erlesenem Kreis von Käufern (Tupperware-Treffen). Hier spielt der Verkäufer den aktiven Part, da er von sich aus die Geschäftsinteraktion (Kauf) fördert.

Abbildung 5.6: Sales- bzw. Verkaufsformen

3. **Versandhandel:** Der Versandhandel wurde früher von Katalogkäufen (vgl. Otto- oder Quelle-Katalog) dominiert. Seit dem Siegeszug des Internets hat sich diese Art des Verkaufs wesentlich verändert. Es gibt neben unzähligen Verkaufsplattformen wie Amazon oder eBay auch eigene Plattformen des Verkäufers, auf denen er seine Produkte direkt anbietet. Somit ergeben sich unterschiedliche Arten des Verkaufs:

   – Verkauf über **Zwischenhandel** (dem Ladenverkauf ähnlich)
   – oder **direkt über Internet** (dem Direktverkauf ähnlich).

   Der Versandhandel bezeichnet einen Suchermarkt: Der Käufer sucht gezielt nach dem Produkt, das seine Bedürfnisse bestmöglich befriedigt. Die Hauptaufgabe des Sales besteht darin, den Käufer bei seiner Suche zu unterstützen, sei es durch eine informative Präsenz oder durch gute Positionierung bei Suchmaschinen und Vergleichsportalen.

4. **Ambulanter Handel bzw. Verkauf:** Hier platziert sich der Verkäufer bzw. sein Zwischenhändler zu einer günstigen Zeit an einem günstigen Ort, um das Bedürfnisfenster des Käufers zu treffen. So stellt sich beispielsweise ein Kaffee- und Brötchenanbieter zu Stoßzeiten während des Berufsverkehrs an Bahnhöfe, um den Berufspendlern ihr akutes bzw. ambulantes Bedürfnis nach einem Morgenkaffee zu befriedigen. Eine ähnliche Form ist das Auftreten auf Events, wie beispielsweise ein Bierstand in Stadionnähe an einem Spieltag oder während eines Konzerts. Hier bedarf es viel Planung und Vorbereitung der Salesabteilung, um das Bedürfnisfenster des Käufers bestmöglich zu treffen. Trotz dieser Aktivität ist der Käufer aktiv auf der Suche nach einem bestimmten Gut, das er befriedigen will.

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!
Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten
Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen**. Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis
Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

https://www.pearson-studium.de