



Bild: © AndrewJohnson/istockphoto.com

# Chancen und Strategien

Ohne Vertrieb kein Umsatz, ohne Umsatz kein Ertrag – das ist banales Faktum. Aber nicht erst das Internet macht neue strategische Aspekte nötig, künftig geht das Denken nicht von der Produktion zum Kunden, sondern vom Kunden zur Produktion und damit in den Vertrieb. Die Ulrich Eggert Consulting Köln gibt einige Denkanstöße.

**D**er B2B-Vertrieb ist auch aus Marktsicht keineswegs von großer Einheitlichkeit geprägt, denn er zerfällt zunächst einmal in zwei grundsätzlich verschiedene Märkte:

- Vertrieb der Konsumgüterindustrie an den Konsumgüterhandel oder auch durchgreifend bis zum Endverbraucher
- Vertrieb von Investitions- und/oder industriellen Gebrauchs- und Verbrauchsgütern sowie Dienstleistungen seitens der Lieferanten an die Anwender, entweder direkt oder indirekt über Absatzmittler wie Handelsvertreter oder den Großhandel, wobei im letzten Fall

dann allgemein von Produktionsverbindungshandel (PVH) gesprochen wird.

Diese beiden Märkte sind relativ unterschiedlich, wobei sich allerdings gerade in den letzten Jahren nach Einführung des Internets gezeigt hat, dass die Entwicklungen im Konsumgüterorientierten Vertrieb immer mehr als Vorlage für neuere Entwicklungen im klassischen B2B bis hin zum PVH fungieren bzw. wirken.

In beiden Märkten schlägt aufgrund der besonderen Situation Deutschlands als Exportnation – starke Internationalisierung und Einbindung in die EU – die Globalisierung voll

durch und damit vielfältige geopolitische Trends, die sich in globalökonomischen Trends widerspiegeln. So zählen zum Beispiel die Themen Energieknappheit und Preissteigerungen für Rohstoffe dazu, internationale Arbeitsteilung, Verschiebung der Finanzkräfte nach Asien, Entstehen neuer extrem starker Wettbewerber in diesen Regionen usw.

Es zeigt sich, dass die deutsche Position im internationalen Geflecht gehalten oder sogar gestärkt werden kann – auf der einen Seite durch permanente Innovationen und auf der anderen Seite durch den Ausbau globaler Kooperationen auch im Vertrieb. Ein entschei-



dender Begleitaspekt dabei ist die Preisstabilität auf der einen Seite verbunden mit Währungsstabilität auf der anderen Seite. Die gehobene Lohnsituation Deutschlands bringt es deshalb mit sich, dass ein ständiges Überarbeiten der eigenen Kostenpositionen über die Zukunft aller Vertriebsbemühungen mitentscheidet.

Unabhängig von der internationalen Einbindung deutscher Unternehmen und der Entwicklung auf diesen Märkten können folgende Trendaspekte herausgestellt werden:

### **Trend 1: Kreativität und Innovationskultur rücken noch stärker in den Vordergrund**

Die harte Wettbewerbssituation auf allen Märkten bringt es mit sich, dass nur die Unternehmen in ihrem Vertrieb Erfolge aufweisen, die einen kontinuierlichen Innovationsfluss aufbauen. Dazu sind eigene Forschung und Kreativität erforderlich, aber auch Open Innovation wird immer wichtiger.

### **Trend 2: Das Verhältnis Lieferant/Kunde dreht sich um**

Der Kunde kann sich die Lieferanten aussuchen und deswegen steht er künftig tatsächlich im Mittelpunkt aller Bemühungen, die Supply Chain wird im Denken rückwärts, d. h. von hinten her, neu aufzubauen sein.

### **Trend 3: Der Preiswettbewerb bleibt hart, er wird jedoch ergänzt und zum Teil ersetzt durch einen Konzept- und Formatwettbewerb**

Preissteigerungsrunden werden immer seltener möglich. Gewinnen wird der im Markt, der das bessere Konzept, das bessere Vertriebsformat entwickelt hat, nämlich Formate, die den Kunden bevorzugt bzw. in den Mittelpunkt stellen.

### **Trend 4: Das Primat der Strategie**

Nicht mehr das Produkt steht im Vordergrund, sondern die Strategie, die Wünsche des Kunden zu befriedigen. Dazu ist differenzierte Unternehmensplanung einschließlich Controlling erforderlich, um die Kernkompetenzen des Un-

ternehmens auf die Kunden ausrichten oder neu definieren zu können.

### **Trend 5: „Neue“ Vertriebskonzepte drängen nach vorne**

Vor gut 20 Jahren wurde das Internet erfunden, hatte aber keine Bedeutung. Vor 10 Jahren war es ein wichtiger Achtungserfolg, heute ist es unverzichtbar. Aber das Thema Internet ist nicht einheitlich, es ermöglicht unendlich viele verschiedene Vertriebskonzepte. Neue Vertriebe werden aber nicht nur durch das Internet definiert, sondern auch durch kooperative Ansätze, durch Vertikalisierung, durch Virtualisierung usw. Neue Prozesse wie 3D-Druck bringen für einzelne Märkte völlig neue Aspekte in den Markt: Nicht die Produkte werden vertrieben, sondern die Lizenzen, die Produkte selber herstellen zu dürfen.

### **Trend 6: Das Primat der Finanzen**

Finanzen spielen überall eine Rolle – auch im Vertrieb! Die letzte Finanzkrise hat gezeigt, dass nur die Unternehmen überleben, die ein gesundes finanzielles Gebaren aufstellen.

### **Trend 7: Primat III – Kostenoptimierung und E-Business**

Optimale Finanzen sind nur durch eine optimale Kostenposition aufzubauen. Der eine Weg dorthin ist die Rationalisierung und der andere das Thema E-Business mit optimierter IT. Alle Unternehmensprozesse müssen elektronisch erfasst und auch gestaltet sowie die gesamte Supply Chain – von den Vorlieferanten bis hin zu den Kunden – abgebildet werden.

### **Trend 8: Logistikoftware**

Im Vertrieb spielt logischerweise die Warenbewegung eine große Rolle. Aber Logistik ist mehr: Es umfasst auch die Warenwirtschaft und damit das Erkennen von Stärken und Schwächen. RFID-Technologie spielt hier künftig eine immer größere Rolle für das schnelle und vor allen Dingen fehlerlose Erfassen und damit verbunden die Möglichkeit, voll automatisierte Vertriebsprozesse aufzubauen. Ein weiterer entscheidender Aspekt im Rahmen der

Logistikoftware ist die Kontraktlogistik und die damit verbundene Vergabe unterschiedlicher Unternehmensprozesse an Dritte, nämlich Logistikunternehmen, um so durch Outsourcing die Unternehmen zu entlasten.

### **Trend 9: Green Business**

Kein Unternehmen kann künftig auf Corporate Social Responsibility, Compliance und Corporate Governance verzichten: Nachhaltigkeit in jeglicher Beziehung ist angesagt!

### **Trend 10: Kooperation & strategische Allianzen auf dem Vormarsch – auch im Vertrieb**

Wer alleine arbeitet, braucht enorme Stärke. Wer auf Kooperationen verzichtet, verzichtet auf Erträge. Horizontale Vertriebskooperation bringt bessere Auslastung der Mannschaften, reduziert die Risiken, vor allen Dingen im Auslandsgeschäft.

### **Trend 11: Vertikalisierung und Systembildung**

Das ist die andere Seite der Kooperation, nämlich Wirtschaftsstufenkooperation – einerseits in Richtung der Vorlieferanten für die Beschaffung, andererseits im Vertrieb in Richtung der Abnehmer. Im Konsumgüterbereich sind es vor allem Flächenpartnerschaften, in denen die Lieferanten die Verkaufsflächen im Handel anmieten und so nach vorne stürmen. Es geht aber auch um Kommission, Konsignation und vor allen Dingen um die gemeinsame Abstimmung dessen, was den Kunden angeboten wird. Vertikalisierung mündet in der Regel in der Bildung vertikaler Verkaufssysteme wie etwa Franchise und ähnliche Modelle.

### **Trend 12: Vertriebskoordination durch Verträge**

Trade-Marketing-Modelle, also lose Vereinbarungen einer Zusammenarbeit, haben in der Regel ausgedient. Die getroffene Übereinkunft wird künftig verstärkt in Verträge gemeißelt wie Franchise-, Agentur-, Depot-, Kommissions-, Lizenzverträge usw. Funktionsauslagerungsverträge bekommen Konjunktur.

### Trend 13: E-Commerce – die Wachstumslokomotive

Das Internet bildet die Basis vielfältiger neuer Vertriebsformen auf elektronischer Basis. Eigene Elektronische Shops, aber auch die Bedienung elektronischer Marktplätze usw. stehen künftig immer stärker im Vordergrund. Mobile Business und Multi-Channel-Ansätze rücken in den Vordergrund, Cross-Selling wird Bestandteil der Unternehmenskulturen werden müssen.

### Trend 14: Von Kundenorientierung zu Kundenbindung

Die Ausschöpfung vorhandener Kunden ist preiswerter als die Gewinnung neuer Kunden – nur langfristig geht es nicht ohne Neukundengewinnung. Customer Relationship Management rückt immer stärker in den Vordergrund und das Internet bietet neue Ansätze durch Social Media.

### Trend 15: Social Marketing/ Social Media

Was im Endverbrauchergeschäft schon lange gilt, schlägt immer stärker auf das B2B-Geschäft durch. Es stehen weniger Twitter und Facebook im Vordergrund, als Eigenaktivitäten der Unternehmen auf ihren Webseiten durch Zurverfügungstellung umfassender Informationen, durch Diskussionsforen, durch permanente Informationen über Neuentwicklungen, Anwendungsvideos, Blogs usw.

### Trend 16: After Sales Marketing

Vor allen Dingen im B2B-Geschäft ist die Betreuung der Kunden nach dem Kauf eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass der Kunde wieder kauft. Besuche, Telefonate, aber vor allen Dingen Social-Media-Initiativen (s. o.) spielen dabei eine entscheidende Rolle.

### Trend 17: Problemlösung durch Dienstleistungen und Services

IBM entwickelt sich vom Hardwareproduzenten zum fast lückenlosen ausschließlichen Softwareanbieter, Werkzeugmaschinenhersteller machen mit Wartung und Pflege häufig mehr

als ein Drittel des Gesamtumsatzes. Der Kunde erwartet künftig auch im B2B-Geschäft – ja, vor allen Dingen dort – neben der Ware auch Dienstleistungen, Services, Informationen, Beratung und After Sales Services. Die Finanzierung der gelieferten Ware durch Leasing oder Factoring rückt immer stärker in den Vordergrund: Es geht immer mehr um Nutzen statt Besitzen.

### Trend 18: Differenzierung und Segmentierung

Kein Kunde ist gleich, er möchte individuell angesprochen und bedient werden. So ist es erforderlich, immer stärker segmentierte Cluster zu bilden und diese differenziert zu bearbeiten, um die Kosten nicht ins Unendliche laufen zu lassen.

### Trend 19: Emotionalisierung

Der Mensch ist ein emotionales Wesen – auch der Einkäufer im B2B-Geschäft, wie sein Pendant, der Verkäufer. Es ist keineswegs alles rational, was im B2B-Geschäft passiert. Emotionen rücken immer stärker in den Vordergrund – das gilt nicht nur für das Konsumgütergeschäft.

### Trend 20: Mitarbeiterorientierung

Vertrieb ist ein persönliches Geschäft, wie bereits im vorgenannten Trend erwähnt. Nur in seltenen Fällen machen die Computer das Geschäft – die Mitarbeiter spielen auch künftig die entscheidende Rolle. Ihre Führung und Motivierung sind entscheidende Aspekte für Vertriebsfolge.

### Trend 21: Marke

Fast nichts mehr geht ohne Marken: Sie sind der Profilierungsanker im Wettbewerb. Für die Lieferanten – vor allen dem Großhandel – geht es dabei nicht nur um die Marke ihrer Produkte, sondern auch um das Corporate Branding, also das Unternehmen als Marke. Das Unternehmen als Marke färbt ab auf die Produktmarken und erleichtert das globale Geschäft. Marken erlauben Marken- und Marketingkooperationen und dies wiederum bewirkt Kostenvorteile im Wettbewerb. Sie erleichtern den Marktzugang, sind für den Wettbewerb jedoch Eintrittsbarrieren.

### Trend 22: Virtuelle Unternehmensführung als Netz-Geführte Marke

Immer mehr Unternehmen ziehen sich aus Produktion und sogar Vertrieb zurück – sie bilden nur noch „MARKE“. Das bedeutet, sie verzichten weitgehend auf Investments in Sachgüter, sie investieren in ihre Ideen und das Marketing und lassen vielfältige Aufgaben wie Produktion und Vertrieb von Dritten übernehmen, um auf diese Art und Weise ihre Kernkompetenz in den Vordergrund zu stellen. Ein Netz vielfältiger Partner bildet das Gesamtkonzept; ein Partner, der nicht funktioniert, kann ohne Probleme für das Ganze ausgetauscht werden.

Dies sind nur einige Aspekte von über 50 Trends, die in der Studie B2B-Vertriebstrends der Ulrich Eggert Consulting.Köln aufgezeigt werden. Weitere Details dazu unter [www.ulrich-eggert.de](http://www.ulrich-eggert.de). ■

