

# 1

## Der Vertrieb im Rahmen von Unternehmensführung und Marketing

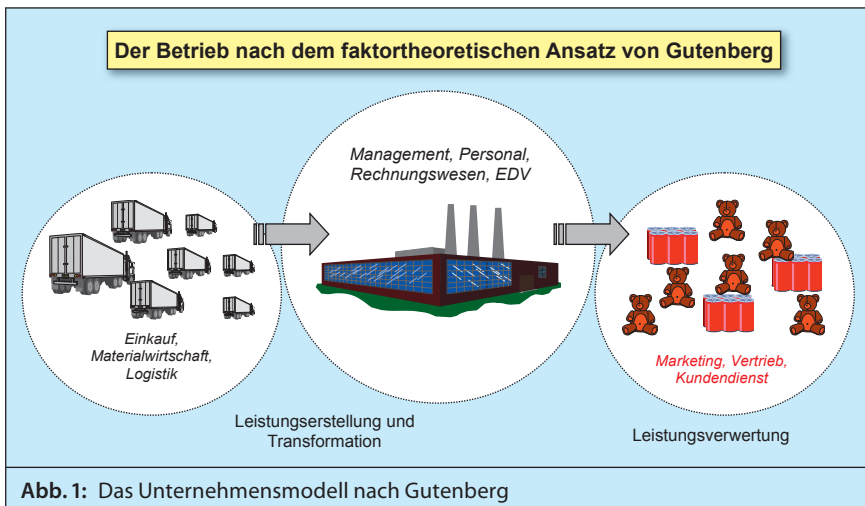
### 1.1 Zur Einstimmung

#### 1.1.1 Der Ursprung: Die betriebliche Leistungsverwertung

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

Diese Buch ist einem lebendigen und intelligenten Vertriebsmanagement in der Praxis gewidmet. Jedoch: Ohne eine „richtige“ Theorie gibt es keine Praxiserfolge; vielleicht Erfolge durch Zufall – behaftet mit Risiken durch Unkenntnis über Wirkungszusammenhänge. Eine Motte, die in eine Kerze fliegt, scheitert an der falschen Theorie. *Apple* verdankt den unglaublichen Erfolg des *iPOD* einer richtigen Theorie über das Konsumentenverhalten. Deshalb werden im 1. Kapitel zunächst die fachlich-wissenschaftlichen Grundlagen des „Erkenntnisobjekts Vertrieb“ aufgezeigt.

Der Ursprung des Verkaufens und des Vertriebs als organisatorische Instanz des Verkaufens liegt im Wirtschaften. *Wirtschaft ist der fortdauernde Prozess einer organisierten Bedürfniserfüllung*. Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich als Realwissenschaft mit der **Beschreibung** (Deskription), **Erklärung** (Explikation) und **Gestaltung** (Praxeologie) wirtschaftlicher Prozesse der Realität (Empirie). Ihr Erkenntnisobjekt ist der Betrieb. Das idealtypische Modell eines Betriebes lässt sich durch die Prozessfolge von **Leistungserstellung** und **Leistungsverwertung** gut beschreiben – mit der kauf-



männischen Verwaltung als verbindendem Glied (vgl. Gutenberg 1984, S. 1). In der Sprache Gutenbergs behandelt dieses Buch dann die **Strukturen und Prozesse der betrieblichen Leistungsverwertung**. In keinem Fall verstehen wir den Vertrieb als „letzte Phase innerhalb des Leistungserstellungsprozesses“ (Götte 2007, S. 2). Anstatt Leistungsverwertung verwenden wir den in der Praxis gängigen Begriff **Vertrieb**. Folgende knappe Arbeitsdefinition für den Vertrieb soll die Einführung in dieses Buch erleichtern. Sie wird später erweitert.

- ➔ Der **Vertrieb** umfasst alle Tätigkeiten und Funktionen, Strukturen und Abläufe (Prozesse), Methoden und Systeme zur betrieblichen Leistungsverwertung.
- ➔ Hinreichendes Kennzeichen für eine Vertriebsfunktion ist eine Kunden(betreuungs)verantwortung.
- ➔ Hinreichendes Kennzeichen für eine Vertriebsführungsfunktion ist eine **Umsatzverantwortung**.

Witt bezeichnet den Vertrieb als „Speerspitze des Marketing“ (Witt 1996, S. 1). Kotler u.a. meinen: „Verkaufen ist eigentlich nur die Spitze eines Eisbergs, der sich Marketing nennt.“ (Kotler/Armstrong/Sounders/Wong 2007, S. 29). Nach diesem Verständnis treibt das Marketing den Vertrieb an. Die Praxis wertschätzt dagegen den für die primäre Wertschöpfung verantwortlichen Vertrieb als treibende Kraft: *Die Marketingkollegen sind die Pioniere des Vertriebs*.

Wer treibt nun wen an? Das Bild ist unklar. Viele Führungskräfte wissen zu wenig über den Vertrieb. Denn das Tätigkeitsfeld Vertrieb/Verkauf mit ca. 5 Mio. Arbeitnehmern in Deutschland hat in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und darin in der speziellen BWL Marketing bislang keinen besonderen Stellenwert erhalten. Es gibt auch keine verbindliche Definition für den Vertrieb. Wenn man sich dem Vertriebsbegriff nähern will, dann sind wegen

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

einige grundlegende Begriffsabgrenzungen ratsam. Dies betrifft die Begriffspaare

- Vertrieb und Distribution (Vertriebspolitik und Distributionspolitik),
- Vertrieb und Marketing,
- Vertrieb und marktorientierte Unternehmensführung,
- Vertrieb und Verkauf,
- Vertrieb und Handel.

Zunächst aber sollen die Grundansichten und Stellenwerte des Vertriebs in der Praxis (Wirtschaftsrealität) und in der Hochschulausbildung beleuchtet werden.

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

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

Zwei Sachverhalte stellen wir an den Anfang einiger kritischer Betrachtungen:

- (1) Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre hat das Marketing lediglich als Element einer strategischen Unternehmensführung breite Anerkennung gefunden,
- (2) und innerhalb der Marketinglehre fristet der Vertrieb ein stiefmütterliches Dasein.

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

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

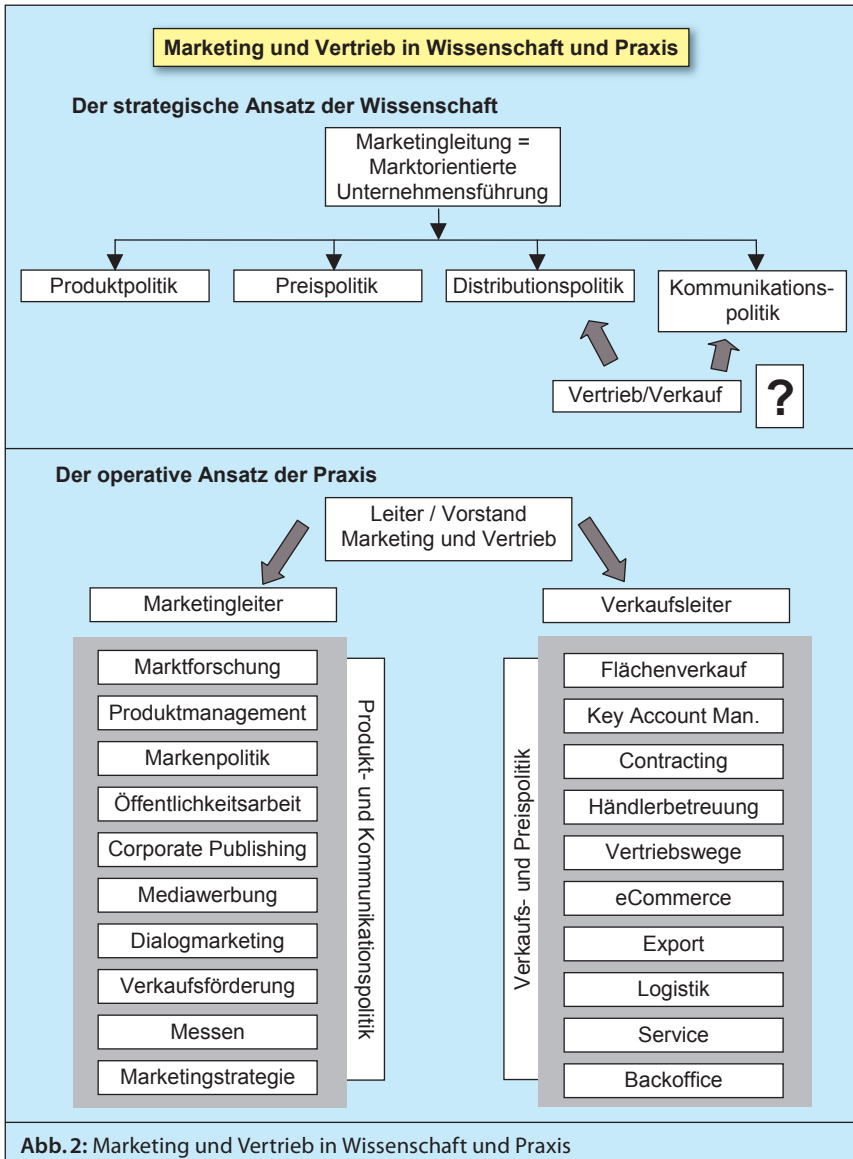
In Marketinglehrbüchern wird dem Vertrieb also nur in homöopathischer Dosierung Raum zur Verfügung gestellt (vgl. die Literaturlauswertung bei *Pepels* 2002, S. 4). Die Bekenntnisse zum Vertrieb der Lehrstühle von *Homburg* (Mannheim), *Belz* (St. Gallen) und *Krafft* (Münster) sind an Universitäten (besser ist die Lage an den Fachhochschulen) Ausnahmen. Zumeist artikuliert die Hochschullehre eine Distributionspolitik im Rahmen des Marketing-Mix; und diese mit untergeordneter Priorität und ohne Wertschätzung des Verkaufens und der dazu notwendigen zwischenmenschlichen Beziehungen. Für das deutsche Marketing kann man deshalb plakativ sagen: **Marke schlägt Kunde**.

In der Praxis stößt das auf Unverständnis. Das Credo der Führungskräfte in der Wirtschaft lautet nämlich: „*Wir leben vom Verkauf*“. Auf einen einfachen Nenner gebracht stehen sich also in Theorie und Praxis zwei Konzeptionen gegenüber:

- (1) Einerseits: Die Ausbildungskonzeption der deutschen Hochschulen, die vom amerikanisch geprägten strategischen Marketing ausgeht (**Marketing als Denkhaltung und Strategie, Marketing = marktorientierte Unternehmensführung**; vgl. als Vorreiter *Meffert/Burmann/Kirchgeorg* 2008, S. 13, ferner *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 14; *Müller-Hagedorn* 2005, S. 11; *Becker* 2006, S. 1–5), die dem Marketing ein Marketingmix-Instrument **Distributionspolitik** unterordnet und die das Aufgabengebiet Vertrieb/Verkauf nicht eindeutig zuzuordnen weiß.
- (2) Andererseits: das operative Praxisverständnis deutscher Unternehmen (**Marketing und Vertrieb als Organisation und Funktion**), mit einer **Abteilungs- und Aufgabentrennung** von Marketing und Vertrieb/Verkauf (**Separationsauffassung**).

Im amerikanischen Modell gilt das Primat eines strategischen Marketing. Im Sinne des von Meffert propagierten Credo der marktorientierten Unternehmensführung haben sich alle Unternehmensbereiche

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



zu unterwerfen (vgl. Meffert 2000, S. 4). Traditionsträchtige Marktbearbeitungsinstrumente werden zu einem Marketing-Mix gebündelt. Die Abb. 2 folgt diesbezüglich dem **Konzept der 4 P's** von McCarthy mit *Product* (Produktpolitik), *Price* (Preispolitik), *Place* (Distributionspolitik) und *Promotion* (Kommunikationspolitik) (vgl. McCarthy 1960). Der Vertrieb/Verkauf wird in der Literatur überwiegend „irgendwo“ zwischen Distributions- und Kommunikationspolitik angesiedelt (vgl. die Übersicht über die unterschiedlichen Lehrmeinungen bei Winkelmann 2008, S. 277). Viel zu oft werden sogar Bücher über Marketing-Management ohne Würdigung der Verkaufstätigkeit in Gliederung und Stichwortverzeichnis geschrieben! Die Vertriebsthematik wird auf Absatzmittler- und Absatzwegefragen beschränkt (vgl. z.B. bei Meffert 1997, S. 176 oder sogar 2008, S. 562). Der klassische Marketing-Mix gibt dem Kunden nicht automatisch ein Zuhause.

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

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

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

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

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

Eine Auswertung von 291 (nach 371 im Vorjahr!) überregionalen Stellenanzeigen für Führungskräfte in der *Süddeutschen Zeitung* und in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* im Dezember 2006 unterstreicht die größere Bedeutung des Vertriebs im Vergleich zum Marketing (vgl. Winkelmann/Himborn, salesBusiness 3/2007, S. 52–53; zur Situation 2008 vgl. Winkelmann/Lochmann, salesBusiness 3/2008, S. 40–42). Abb. 3 erlaubt folgende **Kernaussagen**:

- (1) Mit 258 von 291 zuordbaren Stellenangeboten (Verkaufsführung, Kundenbetreuer, Vertriebsingenieure) beherrschen eindeutig **Positionen mit Umsatzverantwortung** den Stellenmarkt. Das bedeutet: 71 % der Stellen für den Vertrieb, 29 % für das Marketing.
- (2) Am stärksten gesucht werden qualifizierte **Vertriebsingenieure** (36 Stellenangebote = 12,4%).
- (3) **Key Account Manager** sind hoch anerkannt, kompetent in technischen und kaufmännischen Fragen und gehaltlich gut dotiert. Mit 11 % der Stellenausschreibungen sind sie gegenüber dem Vorjahr um 2 Plätze vorgerückt.
- (4) Marketing und Vertrieb leben in Arbeitsteilung. **Marketingleiter** und **Verkaufsleiter** operieren meist auf gleichem Level. Sie sind laut Stellenprofil zur Zusammenarbeit verpflichtet. Verkaufsleiter (Platz 2) werden jedoch in weitaus stärkerem Maße gesucht als Marketingchefs (Platz 13).



#### TÄTIGKEITSPROFIL GESCHÄFTSFÜHRER MARKETING UND VERTRIEB

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

#### TÄTIGKEITSPROFIL VERKAUFSLEITER

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

#### TÄTIGKEITSPROFIL MARKETINGLEITER

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

#### TÄTIGKEITSPROFIL INNENDIENSTLEITUNG

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

#### TÄTIGKEITSPROFIL KEY ACCOUNT MANAGER

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

#### TÄTIGKEITSPROFIL VERTRIEBSINGENIEURE

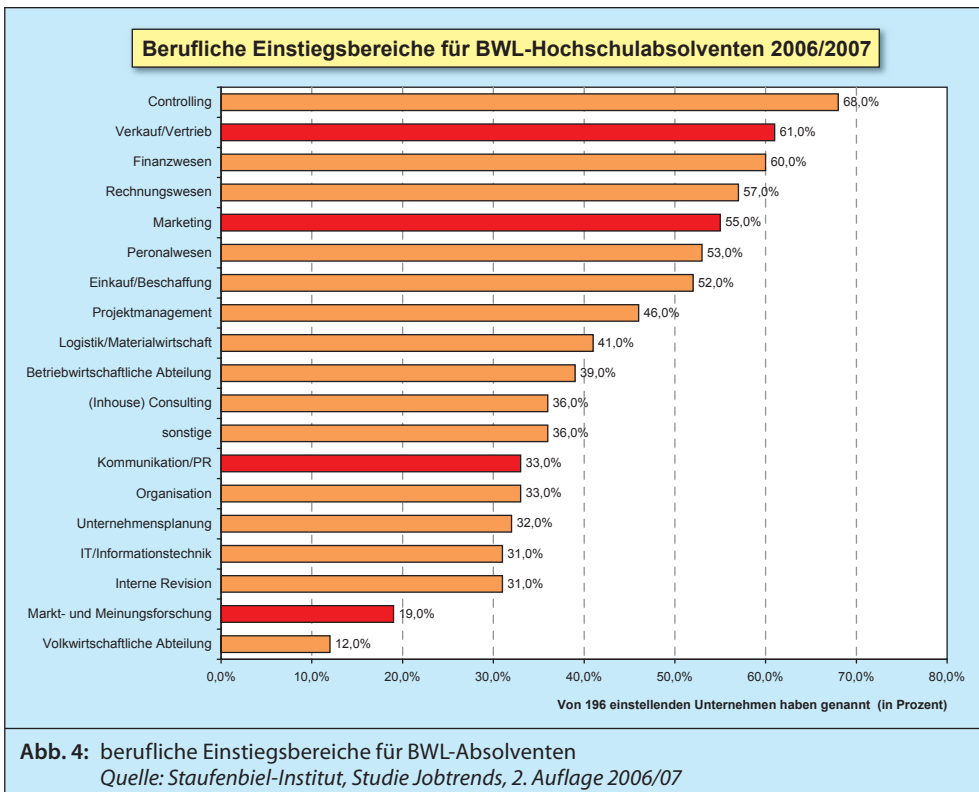
- ⇒ Technische und kaufmännische Beratung der Kunden
- ⇒ Erarbeiten kundenspezifischer Problemlösungen
- ⇒ Einführung neuer Produkte
- ⇒ Kommunikation mit Produktdesign-Centern
- ⇒ Erstellung von Markt- und Bedarfsanalysen
- ⇒ Information und Schulung von Außendienstmitarbeitern

**Abb. 3:** Nachfrage nach Führungskräften in Vertrieb und Marketing, laufende Studie für salesBusiness – FAZ und Süddeutsche Zeitung  
(Quelle: Schwerpunkt Marketing und Vertrieb, FH Landshut; Winkelmann/Funke, salesBusiness 3/2004, S. 48–50; Winkelmann/Gepperth, salesBusiness 1/2 2005, S. 28–30); Winkelmann/Himborn, salesBusiness 3/2007, S. 52–53; Winkelmann/Lochmann, salesBusiness 1/2 2008, S. 40–42)

- (5) Die Fahne des Marketing halten die **Produktmanager** hoch. (Mit 10% auf Platz 4 der ausgeschriebenen Stellen).
- (6) Neue Berufsbezeichnungen wie **Customer Relationship Manager** oder **Leiter Multimedia** sind in den Stellenanzeigen nur in Einzelfällen aufgetaucht. Im Stellenmarkt der Printanzeigen für Führungskräfte dominieren konventionelle Positionen.
- (7) Eine Funktionsbezeichnung oder ein Arbeitsgebiet **Distribution(spolitik)**, wie wir es aus der Marketingtheorie kennen, ist nicht zu entdecken. Dieser Begriff der Marketingtheorie ist in der Praxis ohne Belang.

Die ausgewerteten Stellenanzeigen beziehen sich auf Führungskräfte, d.h. auf „gestandene Praktiker“. Wie aber ist es speziell um die Einstiegschancen für Hochschulabgänger bestellt? Eine Auswertung der Berufs-Einstiegsbereiche für Hochschulabsolventen durch das *Staufenbiel-Institut* unterstreicht die große Bedeutung des Berufsfeldes Vertrieb/Verkauf (Abb. 4). Seit Jahren belegt der Vertrieb Platz 2 oder 3 der Stellennachfrage, so *Th. Friedenberger* vom *Staufenbiel-Institut*, weit vor dem Marketing. Doch viele Berufsanfänger können sich während ihres Studiums kaum vorstellen, nach dem Examen ihren Berufseinstieg in kundennahen Bereichen zu finden. Wie viele von ihnen studieren im Hauptfach Marketing, befassen sich jedoch nie mit den strategischen und operativen Fragen des Verkaufens (vgl. *Wagner* 1998, S.80–87)?

Wir sehen vor allem sechs Ursachen, warum Vertrieb/Verkauf keinen gefestigten Platz in der Hochschulausbildung gefunden haben:



- (1) Viele Marketinggrundlagen wurden in den Zeiten der Verkäufermärkte gelegt, als die Güternachfrage noch das Angebot überstieg und die Marktbedingungen kaum Anlass für die Herausstellung einer „Verkaufskunst“ boten (vgl. zu den Marketingphasen *Kotler/Keller/Bliemel* 2007, S. 18–25). Das führt zu geradezu grotesken Aussagen: „*Das eigentliche Ziel des Marketing ist es, das Verkaufen überflüssig zu machen.*“ (angeblich ein Zitat von *Drucker: Kotler/Armstrong/Sounders/Wong* 2007, S. 29). Kurz: Für die Theorie war (und ist) der Vertrieb/Verkauf schlichtweg uninteressant.
- (2) Das Marketing hat über Jahrzehnte vornehmlich die Konsumgütermärkte im Auge gehabt und die Verkaufsvorgänge hierbei auf den **Pull-Ansatz** (aus dem Handel an Endverbraucher herausverkaufen) reduziert. Nicht auf Verkaufsherausforderungen lag das Augenmerk der Forschung, sondern auf der Handelsdistribution und den Geschehnissen am Point of Sale (POS). Erst in den vergangenen zwanzig Jahren hat die Marketingwissenschaft der ersten Verkaufsstufe mehr Aufmerksamkeit gewidmet: dem **Key Account Verkauf** der Markenhersteller in den Handel hinein (**Push-Ansatz**). Ein wenig Belebung kam in die Literatur, als dieser Ansatz dann auf die technischen Märkte übertragen wurde (z.B. durch *Goehrmann* 1984, *Miller/Heiman* 1992, *Bald* 1995, *Senn* 1997, *Kleinaltenkamp/Plinke* 2000, *Backhaus/Voeth* 2007, *Bonart* 1999, *Godefroid* 2003).
- (3) Marketingprofessoren verfügen nur in Ausnahmefällen über operative Verkaufserfahrungen. Und ein so bahnbrechendes Forschungsvorhaben wie das *Columbus-Projekt* vom *Kosiol/Witte*-Kreis wurde nicht als Vertriebsuntersuchung aufgezogen, sondern untersuchte aus dem Blickwinkel der anderen Schreibtischseite das Entscheidungsverhalten von Einkäufern in Beschaffungsprozessen (*Hauschildt/Grün* 1993). Auch bei der auf dem kritischen Rationalismus (*Popper*) basierenden **empirischen Theorie der Unternehmung** blieb der Verkauf leider außen vor.
- (4) In den Zeiten des Marketing-Booms (80er Jahre) füllten Hochschulabsolventen und ehemalige Assistenten die Marketing-Planstellen auf. So kamen auf die Hochschulprofessoren, die selbst nie in Verkaufsverantwortung standen, keine Anforderungen von ihren ehemaligen Studenten zu, sich mit der Verkaufsmaterie wissenschaftlich zu beschäftigen. Hier ist heute ein Wandel festzustellen.
- (5) Wirtschaftsmagazine, die den HochschulabsolventInnen den Vertrieb schmackhaft machen wollen, skizzieren immer wieder einseitig nur Verkäuferkarrieren. Sie zeigen nicht die Anforderungen und Chancen auf, die mit Führungspositionen im Vertrieb verbunden sind. **Wir sollten jedoch an den Hochschulen keine Verkäufer ausbilden, sondern Manager, die eines Tages Verkäufer führen.**
- (6) Und letztlich: In der Theorie und auch vielerorts in der Praxis ist der Vertrieb noch immer mit einem „Klinkenputzer-Image“ belastet. Wer aber meint, „*igit – verkaufen will ich nicht*“, der übersieht ein Berufsfeld mit enormen Karrierechancen (vgl. *Winkelmann*, *Staufenbiel-Karrieremagazin*, Sommersemester 2007, S. 16).

Blickt man nicht nur auf Hochschulabsolventen, dann werden diese Aussagen durch eine Studie der Personalberatung *Heidrick & Struggles/Mülder & Partner* unterstützt (Abb. 5). Sie belegt,

- (1) dass 41 % der befragten Top-Manager ihre Karriere in Marketing und Vertrieb begannen,
- (2) und dass der Anteil der Nichtakademiker mittlerweile auf 8 % gesunken ist (vgl. den Hinweis auf diese Studie im *Verkaufsleiter Service* Nr. 681 v. 20.11.1999, S. 1).

Es ist also wichtig, dass Führungsnachwuchskräfte die Aufstiegsmöglichkeiten im Vertrieb erkennen: „*Plötzlich nimmt der vielgeschmähte Vertriebsjob mit dem Drückerimage die Züge des Traumjobs aller ehrgeizigen Jungmanager an*“ (*Gronwald/Rust/Schmalholz*, MM 8/1999, S. 150). Ganz ausdrücklich sollen hier auch die Chancen von Frauen im Vertrieb betont werden. Ein Statement der *Kienbaum Vergütungsberatung* mag zusammenfassend den HochschulabsolventInnen eine berufliche Orientierung bieten. Dem Vertrieb wird eine Renaissance vorhergesagt (vgl. *Winkelmann*, *acquisa* 6/2004, 82).



