

# Vertrieb im Wandel

**Wandel ist heute die einzige Konstante in der Entwicklung eines Unternehmens. Dies gilt auch im Vertrieb und für Vertriebsorganisationen. Rainer Jöhl, Präsident von swiss distribution, über Herausforderungen und Chancen.**

*SD Schaut man zurück, wie einst Vertrieb in Unternehmen organisiert wurde - und vergleicht dies mit der heutigen Vertriebswelt, gewinnt man den Eindruck, dass vieles anders wurde und manchmal auch als komplexer empfunden wird. Geht es Ihnen auch so und wenn ja, worin sehen Sie die Gründe?*

**RAINER JÖHL** Der digitale Wandel und die damit verbundenen gesellschaftlichen Veränderungen bringen neue Möglichkeiten für den Vertrieb. Wer hätte vor zehn Jahren gedacht, dass der stationäre Handel dermassen unter Druck kommt oder dass Schaltherhallen von Banken zu Eventlokalen umfunktioniert werden? Für alteingesessene Unternehmungen ist es eine Herkulesaufgabe, Schritt zu halten, denn Agilität und Stabilität sind ein ungleiches Paar. Wenn es ein Unternehmen schafft, für seine Leistungen zu einer bekannten Marke zu werden, dann ist es nur noch eine Frage der bestmöglichen Vertriebsform, um Kunden zu erreichen und weiter zu wachsen.

*Wie sieht es in der Praxis aus?*

Leider halten Unternehmen oft an gewohnten Vertriebsformen fest und erkennen zu spät, dass neue Absatzkanäle entstanden sind, welche Kunden schätzen. Bei innovativen Vertriebsformen endet der Veränderungswille der KMU oftmals. Unternehmen sind in einem permanenten Change-Management-Prozess. Strategische Projekte überlagern sich und fordern die Entscheidungsträger bei der Priorisierung. Auch der Umgang mit Wider-

sprüchen ist eine Herausforderung: Was heute eingeführt wurde, kann rasch wieder veraltet sein. Hier beginnt die Komplexität, denn der Mensch - als soziales Wesen - ist sich nicht gewohnt, in dieser Geschwindigkeit Veränderungen zu realisieren und Verhaltensmuster laufend anzupassen. Die Entwicklung einer agilen Unternehmenskultur ist eine komplexe Aufgabe.

*Was sind die aktuellen Herausforderungen im heutigen modernen Vertrieb?*

Ich sehe zwei generelle Herausforderungen: Erstens ist moderner Vertrieb heute stark datenbasiert und erfordert Menschen, die Verständnis für diese Technologien haben. Diese Leute sind rar! Zweitens ist der Führungsstil «Zuckerbrot und Peitsche» vorbei. Vor

**«Im Vertrieb ist ein neuer Führungsstil nötig, Die Suche nach Talenten ist eine zentrale Aufgabe.»**

## Im Gespräch

Das Interview wurde geführt von Dr. Christoph Wildhaber, Geschäftsführer von swiss distribution sowie Partner bei Streichenberg und Partner Rechtsanwälte.

allem jüngere Menschen wünschen sich möglichst viel Autonomie und gleichzeitig verlangen sie ein stabiles Einkommen und materielle Sicherheit.

*Wie können Unternehmen dem begegnen?*

Im Vertrieb ist ein neuer Führungsstil nötig, denn die Suche nach Talenten ist eine zentrale unternehmerische Aufgabe. Die demografische Entwicklung wird zu einer dramatischen Verknappung der personellen Ressourcen führen.

*Viele exportorientierte Schweizer Unternehmen sehen sich rasch einmal mit der internationalen Dimension ihrer Vertriebsorganisation konfrontiert. Was geben Sie solchen Unternehmen mit auf den internationalen Weg?*

Die Berücksichtigung der lokalen kulturellen und sozialen Verhältnisse ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens im Ausland. Dies erleben wir nur schon im Aufbau einer nationalen Vertriebsorganisation. In der Romandie oder im Tessin ist ein anderes Vorgehen nötig. Die Ansprache der Menschen hat anders zu erfolgen. Als Unternehmer ist es wichtig, diese kulturellen und sozialen



Rainer Jöhl ist Geschäftsführer der House of Real Estate AG, welche Eigentümerin der Markenrechte von RE/MAX in der Schweiz ist. Zudem ist er neu gewählter Präsident von swiss distribution.

Unterschiede zu erkennen und die Vorgehensweise im Vertrieb entsprechend anzupassen.

*Sie führen seit drei Jahren RE/MAX Schweiz als Schweizer Partnerunternehmen des internationalen Franchisesystems. Was haben Sie für besondere Erfahrungen gemacht, die typisch für internationale Vertriebsorganisationen sind?*

RE/MAX lässt den nationalen Masterfranchisenehmern maximale Freiheit. Wir können von den Erfahrungen anderer Länder und des Franchisegebers in den USA profitieren. Aber ich erlebe, dass genau diese Freiheit uns als Unternehmen fordert. Wir sind für den Weg und die Zielerreichung verantwortlich.

*Integrierte Vertriebsorganisationen (wie Franchising) geben ihren Partnern auch ihre Vertriebserfahrungen weiter. Welch typische Fehler gilt es beim Neueinstieg in den Vertrieb zu vermeiden?*

### **«Wer vor Corona schon Themen und Herausforderungen hatte, muss diese jetzt lösen.»**

Schnelles Wachstum ist eine Gefahr, denn es ist nötig, dass ein Vertriebssystem von der ersten Stunde an solide aufgebaut wird und bei der Auswahl der Partner grösste Sorgfalt gewährleistet ist.

*Corona hält uns in Atem, hat auch viele Unternehmen dazu gezwungen, ihre Vertriebsorganisationen zu überdenken. Ging es Ihnen auch so und was sind Ihre Erfahrungen?* Corona beschleunigt den Wandel. Wer vor Corona schon Themen und Herausforderungen hatte, hat diese jetzt

zu lösen. Bei RE/MAX Schweiz haben wir beispielsweise die Digitalisierung unserer Academy priorisiert. Wir haben dieses Projekt zwei Jahre früher realisiert als geplant.

*Zum Schluss noch eine Frage in eigener Verbandsache: Sie sind seit ein paar Wochen Präsident von swiss distribution (die Nachfolgeorganisation des Schweizer Franchise-Verbands). Welche Ziele sehen Sie für den Verband, welchen Nutzen für dessen Mitglieder?*

Der Verband unterstützt KMU in der Optimierung der Vertriebsorganisation. Als Verband bieten wir unseren Mitgliedern eine Plattform, um Wissen und Erfahrungen in der Vertriebsorganisation auszutauschen. Der Verband soll auch unsere Interessen in der Aus- und Weiterbildung künftiger Vertriebsmitarbeiter vertreten. Und schlussendlich soll er für die Mitglieder ein Qualitätsmerkmal sein, denn diese verpflichten sich, den Ehrenkodex einzuhalten.