
2.1 Kennzeichnung

► „Direktvertrieb (ist) der persönliche Verkauf von Waren und Dienstleistungen an den Verbraucher außerhalb von Ladengeschäften oder anderen permanenten Vertriebsstellen.“ (Friege et al. 2013, S. 225)

Wie so oft wird dies kürzer und prägnanter im Englischen auf den Punkt gebracht: „Direct Selling is face-to-face selling away from a fixed retail location“ (Peterson und Wotruba 1996, S. 2). Dabei ist insbesondere die Abgrenzung des Direktvertriebs zum Direktmarketing von Bedeutung. Direktmarketing ist „Distance-Selling“: ein direkter und persönlicher Kundenkontakt findet nicht statt. Stattdessen nutzt das Direktmarketing Online-Shops, Telemarketing, Kataloge, Direct Response Advertising oder E-Mails etc., um Kunden anzuziehen und zu einem Kauf zu bewegen. Im Vergleich zum Direktmarketing ist der einzelne Kundenkontakt im Direktvertrieb relativ teuer. Daraus folgt, dass Direktvertrieb stets dann ein Erfolg versprechender Vertriebskanal ist, wenn die zu vertreibenden Produkte einen relativ hohen Einzelwert haben (z. B. Vorwerk Staubsauger) und dazu innovativ sind (z. B. Vorwerk Thermomix), wenn sie besonders erklärungsbedürftig sind (z. B. Vorzüge und Funktionen von Tupperware) oder in der häuslichen Umgebung besonders gut ausprobiert werden können (z. B. Kochprodukte von AMC oder The Pampered Chef, Kosmetikartikel von Avon, Mary Kay etc.).

Im Direktvertrieb können drei Vertriebsformen unterschieden werden (Engelhardt und Jaeger 1998, S. 19 ff.):

Vgl. zu diesen Grundlagen auch Friege et al. 2013 sowie Friege 2015.

- a) der klassische Vertreterverkauf, bei dem entweder als einstufiges (kaltes) Haustürgeschäft ohne Voranmeldung der Erstkontakt an der Haustür zu Beratung und Produktverkauf genutzt wird (z. B. Stromvertrieb zahlreicher Anbieter), oder als zweistufiges Haustürgeschäft, bei dem vorab telefonisch Termine vereinbart werden (z. B. Weinvertrieb verschiedener Anbieter) oder bei dem das Produktangebot an Ständen auf öffentlichen Plätzen oder Verbrauchermessen gemacht wird.
- b) der Heimdienst, bei dem aus dem Wagen heraus auf Vorbestellung oder spontan die Ware geliefert wird (z. B. eismann oder bofro) und
- c) die Heimvorführung (oft auch als Party-Plan bezeichnet), bei der ein Gastgeber dem Verkäufer die Gelegenheit gibt, einer Gruppe von Freunden/Bekannten die Produkte (unterhaltsam) vorzuführen (z. B. Tupper-Party).¹

Dabei ist sicherzustellen, dass eine hinreichende Anzahl potenzieller Kunden von meist selbstständigen Vertriebspartnern auch in angemessener Zeit und zu angemessenen Kosten erreicht werden kann.

Jede der drei Vertriebsformen versucht idealerweise, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten, gleichzeitig

- a) das Produkt zu verkaufen,
- b) neue Empfehlungen (Leads) für weitere Produktverkäufe zu erhalten und
- c) auch neue Vertriebsmitarbeiter zu interessieren. Daraus entsteht eine hohe Wachstumskraft dieses Vertriebsweges, die relativ schnell und bei vergleichsweise geringen Investitionen und Risiken des anbietenden Unternehmens über mehrere Ebenen (Multi Level)² umsetzbar ist.

Das hohe Wachstumspotenzial bei geringen Risiken wird üblicherweise durch überdurchschnittliche Werbekosten für jeden Neukunden (Cost per Order (CPO)) erkauft sowie durch eine vergleichsweise instabile, weil aus selbstständigen und oft nur im Nebenerwerb arbeitenden Vertriebspartnern bestehende Vertriebsmannschaft. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das gesamte Geschäftsmodell nicht wie üblich eine „Win-win“-Konstellation für Anbieter und Kunde erreichen muss, son-

¹ Zusätzlich wären Vorführungen am Arbeitsplatz zu ergänzen, die auch als Direktvertrieb gelten (vgl. dazu auch die Legaldefinition in Erwägungsgrund 5 der Verbraucherrechterichtlinie (2011/83/EU)).

² Als Multi Level Marketing (MLM) wird ein Direktvertriebssystem dann bezeichnet, wenn ein Verkäufer dauerhaft nicht nur von seinen eigenen Verkäufen profitiert, sondern auch von dem Umsatz der durch ihn für den Vertrieb geworbenen neuen Verkäufer, die er anlernt und motiviert, und meist auch vom Umsatz von Verkäufern, die wiederum durch die zuerst angeworbenen Verkäufer geworben werden – so entstehen Mehr-Ebenen-Strukturen, wobei häufig ein Provisionsanteil über mehrere Ebenen „nach oben“ verdient werden kann.

dern eine „Win-win-win“-Konstellation, bei der neben Anbieter und Kunde auch der selbstständige Vertriebspartner langfristig Interesse an dem Geschäft hat. Eine zusätzliche Herausforderung ist die feine Balance, einerseits die Rekrutierung zusätzlicher Vertriebspartner über mehrere Ebenen des Vertriebs (MLM) zu belohnen, andererseits aber einen aktiven Vertrieb des eigentlichen Produkts stets im Vordergrund zu halten. Die Selbstbeschränkungen des Bundesverbandes Direktvertrieb Deutschland (BDD) in den Verhaltensstandards, die regelmäßig überarbeitet werden (BDD 2014a) und über deren Einhaltung eine Kontrollkommission wacht, haben sich hier als Richtschnur sehr bewährt.

Der Branchenverband BDD geht davon aus, dass das für die Jahre 2011 bis 2013 erhobene Wachstum von 12 % (BDD 2014b) und die vergleichbare Entwicklung im Jahr 2014 von +3,4 % (BDD 2015) ein klarer Indikator für die Zukunftsfähigkeit des Direktvertriebs als Vertriebskanal sind.

2.2 Direktvertriebskonzept

Entscheidend für die Gestaltung eines Direktvertriebs-Geschäftes ist die a) Vertriebsmethode, untrennbar verbunden mit b) dem Vergütungssystem und c) einem stringenten Schulungskonzept, die zusammen genommen das Direktvertriebskonzept umfassen.

In der *Vertriebsmethode* (auch *Vertriebskonzept i. e. S.*) wird umfassend beschrieben, mit welchen Verkaufsargumenten und -hilfen welche Produkte mit welchem Vertriebsziel im Direktvertrieb verkauft werden sollen (vgl. Abb. 2.1).

Einen Stromvertrag würde man nach der Struktur in Abb. 2.1 beispielsweise im *Vertreterverkauf* (*Haustürgeschäft*) mit *selbstständigen Handelsvertretern* vertreiben, man würde *ohne Terminvereinbarung* einzelne Straßen oder Stadtviertel bearbeiten und sich dabei je nach Verkaufsargumentation zunächst auf reichere/ärmere, dichter besiedelte oder solche mit Einfamilienhäusern etc. als *Selektionskriterien* beschränken. Der *Prozess* gestaltete sich von der Ansprache an der Haustür über das Beratungsgespräch in der Wohnung des Zielkunden bis hin zum Abschluss am Ende dieses Gesprächs. Die Vertriebsmethode gibt nun *Argumente* vor, zunächst das *Einverständnis zu einem Beratungsgespräch* zu erreichen und sodann den *Kunden zu überzeugen*. Möglicherweise würde den Vertriebspartnern dazu eine *Verkaufsbroschüre* an die Hand gegeben, in der die wichtigsten Argumente nochmals visualisiert sind. Zudem enthielte die Vertriebsmethode einen Prozess, *systematisch Empfehlungen für weitere Interessenten zu generieren*, und sie sähe vor, dass *die Kundenbetreuung ausschließlich zentral durch das Energieversorgungsunternehmen* erfolgte, zumal keine weiteren provisionspflichtigen Abschlüs-

Vertriebsmethode

- 1. Welche Vertriebsform wird gewählt?**
 - Vertreterverkauf (Haustürgeschäft u.a.)
 - Heimdienst
 - Heimvorführung (Party-Plan)
- 2. Welche Vertriebspartner sollen den Vertrieb übernehmen?**
 - Angestellte
 - Selbstständige (Handelsvertreter, Vertragshändler etc.)
- 3. Wie werden mögliche Neukunden angesprochen?**
 - mit/ohne Terminvereinbarung
 - nach welchen Selektionskriterien
- 4. Wie gestaltet sich der Prozess von der Ansprache zum Abschluss?**
 - Ansprache → Beratung → Abschluss
 - Verkaufsargumente in den einzelnen Prozess-Schritten
 - Verkaufshilfen, insbesondere für die Beratung
 - Incentives für den Kunden zum Abschluss
 - Strukturen und Prozesse für die Weiterempfehlung bzw. für einen nächsten Präsentationstermin
 - Prozesse für die Anwerbung weiterer Vertriebspartner
- 5. Wie werden Bestandskunden betreut?**
 - zentral/dezentral
 - In welcher Höhe sind Umsätze mit Bestandskunden provisionspflichtig? Wer erhält diese Provision (Erstwerber, Verkäufer?)
 - Werden Bestandskunden bei einem Ausscheiden des Erstwerbers an andere Berater übertragen/verkauft?

Abb. 2.1 Vertriebsmethode. (Quelle: eigene Darstellung)

se zu erwarten wären. Die Vertriebsmethode würde diesen Rahmen nun in größerem Detail dokumentieren und stellt dann die Grundlage für den Direktvertrieb dar.

Das *Vergütungssystem* ist für die Steuerung der meist selbstständigen Vertriebspartner deswegen von entscheidender Bedeutung, weil hierdurch die Balance zwischen Produktvertrieb, Vertriebspartnerrekrutierung und ggf. dem Erreichen neuer Zieladressen austariert wird: Ist das Anwerben neuer Vertriebspartner finanziell sehr viel attraktiver als der Produktverkauf, werden die Vertriebspartner sich auch in erster Linie darauf konzentrieren und umgekehrt. Allerdings ist zu beachten, dass insbesondere bei Vertriebspartnern, die im Nebenerwerb tätig sind, die soziale

Vergütungssystem

1. Grundleistung

- Ggf. Grundvergütung
- Stückvergütung
- Umsatzbezogene Vergütung
- Marge bei Vertragshändlern
- Punktesysteme

2. Mengenkompente

- Absatzbezogene Festvergütung
- Mengenbezogene Zusatzvergütung

3. Anwerbungsvergütung

- Interessenten
- Neue Vertriebspartner im Geschäft
- Downline-Provision

4. Statusbezogene Komponenten (Anreiz- und Bindungswirkung)

- Titel/Karrierestufen
- KfZ-Programm u.a.
- Zusatzprovisionen

5. Incentives

- Nicht im Vergütungssystem kodifizierte zeitlich beschränkte Vertriebsaktionen, die der Feinsteuerung des Vertriebs dienen
- Monetäre/nicht-monetäre Incentives
- Sichtbare (sozial wirkende) und nicht-sichtbare Incentives

Abb. 2.2 Vergütungssystem. (Quelle: eigene Darstellung)

Interaktion mit anderen Mitgliedern einer Vertriebsseinheit von nicht zu unterschätzender Bedeutung für den Erfolg eines Direktvertriebsunternehmens ist und deshalb aktiv gemanagt werden muss.

Die einzelnen Elemente eines üblichen Vergütungssystems sind in Abb. 2.2 zusammengetragen. Bei der Grundleistung fällt meist eine Grundvergütung nur bei angestellten Vertriebsmitarbeitern an. Daneben sind entweder eine Stückvergütung (z. B. $x \text{ €}$ je abgeschlossenem Energieliefervertrag) oder eine umsatzbezogene Vergütung (z. B. $y\%$ vom Nettoumsatz ohne Versandkosten) bei Handelsvertretern, oder auch eine Marge bei Vertragshändlern üblich. Insgesamt können Vergütungssysteme direkt auf Umsatz oder Absatz bezogen werden oder die jeweiligen Einzelleistungen (einschließlich der Anwerbung neuer Vertriebspartner) in ein Punktesystem übersetzen, aus dem dann die Vertriebsvergütung abgeleitet

wird. Der Nachteil eines solchen Systems ist die höhere Komplexität, der Vorteil die Integration aller Komponenten in eine „Währung“ und auch die Unabhängigkeit von Preis- und Produktänderungen, die jeweils bei ihrer Übersetzung in das Punktesystem neu bewertet werden können.

Für die Steuerung deutlich bedeutender als die Grundvergütung sind Zusatzvergütungen in Abhängigkeit von der verkauften Menge, meist als Monats-, seltener als Jahresprämien ausgestaltet. So kann man etwa die Auszahlung einer Kostenpauschale (etwa für Büroaufwendungen oder Kommunikationskosten) an einen Mindestumsatz je Monat knüpfen, insbesondere um auch einen Mindestabsatz pro Vertriebspartner zu belohnen. Nicht aus Vergütungsmodellen im Direktvertrieb wegzudenken sind mengenbezogene Zusatzvergütungen, die als Stufenvergütungen (z. B. je 50 geschlossene Verträge pro Monat wird eine Zusatzprovision von einmalig € 200,- gezahlt), als Gesamtvergütungen (z. B. ab 50 geschlossene Verträge erhöht sich die in dem Monat gezahlte Provision je Vertrag um € 5,-) oder als Zusatzprovision (z. B. ab dem 51. geschlossenen Vertrag erhöht sich die Stückvergütung um € 5,- je Vertrag) ausbezahlt werden kann. Ebenso kann ein Provisionssatz in Abhängigkeit von der verkauften Menge variiert werden bzw. die Marge eines Vertragshändlers.

Anwerbevergütungen können auch – je nach Vertriebsmethode – in unterschiedlicher Weise ausgestaltet werden. Ein Direktvertrieb, der vor allem Interessenten aus dem Kreis der Vertriebspartner genannt bekommen möchte, wird für jeden Interessenten einen kleineren Betrag ausloben³. Sieht die Vertriebsmethode vor, dass der anwerbende Vertriebspartner auch der ausbildende Vertriebspartner ist und langfristig eine Downline-Provision erreichen möchte, wird die Werbe- und Einarbeitungsvergütung vielleicht etwas höher ausfallen, aber erst nach dem ersten provisionspflichtigen Geschäft des Neuberaters fällig werden. Für die Downline-Provision, also den Anteil am Geschäft der Geworbenen, nunmehr im Aufbau des Direktvertriebs nachgeordneten Berater, ist neben deren Höhe auch die Zahl der Ebenen festzulegen, an denen der ursprüngliche Werber partizipieren soll. Je größer die Anzahl der nachgeordneten Ebenen ist, an denen der Vertriebspartner

³ Man muss dabei unbedingt vermeiden, dass man durch die Ausgestaltung der Vergütung für die Vertriebspartner in die Nähe eines „Schneeball- oder Pyramidensystems“ gerät, also eines Systems, das darauf beruht, dass immer mehr Menschen sich der Vertriebsorganisation anschließen und in dem der Produktverkauf nicht mehr im Vordergrund steht. Ein solches Schneeballsystem ist grundsätzlich illegal. Also wird man Incentives für die Anwerbung neuer Vertriebspartner – wenn man sie überhaupt in Erwägung zieht – so gestalten, dass der Betrag stets deutlich weniger ins Gewicht fällt, als die Vergütungen für Produktverkäufe, dass Bedingungen für die Produktivität im Produktverkauf des Geworbenen gestellt werden etc. Vertriebspartnerwerbung darf niemals als Selbstzweck erfolgen.

profitiert, umso höher ist die Gefahr, dass das Vertriebsgeschäft in ein nicht erstrebenswertes Anwerbe-geschäft für neue Berater umschlägt und der Produktvertrieb ins Hintertreffen gerät.

Eine hohe Anreizwirkung für neue Vertriebspartner und eine hohe Bindungswirkung für erfolgreiche Vertriebspartner soll von den statusbezogenen Komponenten eines Vergütungssystems ausgehen. Dabei wird der Direktvertrieb eine Reihe unterschiedlicher Karrierestufen etablieren, die meist mit einem zunehmend attraktiveren Firmenfahrzeug und oft auch mit einer erhöhten (Downline-) Provision verbunden sind. Je mehr Stufen hier angekündigt werden, desto höher könnte die Anreizwirkung ausfallen, sollte man meinen. Es ist allerdings darauf zu achten, dass die höheren Karrierestufen noch erreichbar sind, dass die dann ausgelobten Provisionen noch profitabel darstellbar sind und dass der Grundanreiz „Vertriebsleistung gegen Einkommen“ auf allen Ebenen noch bestehen bleibt.

Schließlich kommt Incentives, die im Gegensatz zu allen übrigen Einkommensbestandteilen nicht vertraglich vereinbart werden, eine große Bedeutung zu. Vor allem lässt sich über Wettbewerbe eine unterjährige Feinjustierung der Vertriebsleistung erreichen: Lahmt der Vertrieb in einer Region, findet dort der Wettbewerb statt; fehlt es am Absatz einer bestimmten Produktgruppe, kann diese ebenso belohnt werden wie auch die Anwerbung neuer Berater oder eine besonders hohe Anzahl an Terminvereinbarungen (die dann auch stattfinden müssen) etc. Daneben haben diese Incentives, insbesondere sichtbare, nicht-monetäre Incentives ähnlich wie die Statusanreize, vor allem eine soziale Funktion. Die Teilnahme an Incentive-Reisen oder an dem alljährlichen „Ball der Besten“ stellt eine sichtbare Auszeichnung dar, die ein Vertriebspartner auch im Folgejahr wieder erreichen möchte und um den weniger erfolgreiche Vertriebspartner sie oder ihn sicherlich beneiden. Mit dieser „sozialen Währung“ kann man – insbesondere bei Teilzeitorganisationen – sehr viel Motivation und Identifikation erreichen.

Ohne *Schulungen* sind diese Mechaniken des Direktvertriebs nicht wirksam und meist gar nicht umsetzbar. Insofern ist es für den Erfolg eines jeden neuen Vertriebspartners – und damit des gesamten Vertriebswegs – entscheidend, dass sowohl die Vertriebsmethode als auch das Vergütungssystem verstanden werden, um diese Steuerungswirkung realisieren zu können. Neben nachvollziehbaren Konzepten ist dafür eine fokussierte Ausbildung notwendig (vgl. Abb. 2.3).

In einem ersten Ausbildungsschritt wird der neue Vertriebspartner innerhalb von 30 Tagen in die Lage versetzt, eigenständige Verkaufsabschlüsse zu erzielen. Die Monatsfrist hat sich in der Praxis bewährt, weil sie einerseits genügend Zeit einräumt, wesentliche Grundlagen zu vermitteln, und andererseits dem neuen Vertriebspartner die Möglichkeit gewährt, hinreichend zeitnah Provisionseinnahmen zu generieren. Innerhalb der 30 Tage werden dem neuen Vertriebspartner die

Schulungskonzept

1. 30-Tage-Schulung

- Produktschulung
- Vertriebsschulung (Vertriebsmethode)
- Vergütungssystem
- Praktische Ausbildung
- Soziale Integration

2. 90-Tage-Schulung

- Vertiefende Produktschulung
- Identifikation mit dem Unternehmen
- Verbesserungspotenziale erkennen und umsetzen

3. Kontinuierliche Ausbildung

- Online
- Regelmäßige Treffen
- Highlight-Veranstaltungen

4. Motivation

- Soziale Kohäsion
- Status
- Incentives
- Highlight-Veranstaltungen

Abb. 2.3 Schulungskonzept. (Quelle: eigene Darstellung)

wichtigsten Produkte mit ihren Vorzügen und Verkaufsargumenten beigebracht, die Vertriebsmethode vorgestellt und eingeübt und das Vergütungssystem erläutert. Besonders wichtig ist das „Mitgehen“ mit einem erfahrenen Berater, um dessen Vorgehensweise kennenzulernen und ggf. kopieren zu können. Wichtig ist auch eine schnelle Integration in das bestehende Vertriebspartner-Team, damit die soziale Komponente des Direktvertriebs wirksam werden kann.

Haben derart in 30 Tagen ausgebildete Vertriebspartner den ersten eigenen Umsatz geschrieben, dann werden sie in den darauf folgenden 90 Tagen vertieft ausgebildet. Neben weiterer Produktschulung geht es nun insbesondere um eine möglichst hohe Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Produktangeboten und um das Ausräumen von potenziellen Abschlusshemmungen. Letzteres wird weiterhin eine enge persönliche Betreuung durch den Ausbilder bzw. direkten Betreuer des neuen Vertriebspartners erfordern.

Unabhängig von der Dauer der Zusammenarbeit hat ein Direktvertriebsunternehmen regelmäßigen Anlass, den Kontakt mit den Vertriebspartnern zu suchen. Vie-

le Aspekte von Neuprodukteinführungen, Vertiefung der Produktkenntnisse und das Erlernen von Verkaufsargumenten können heute bereits durch Online-Tutorials abgedeckt werden. Trotzdem kommt regelmäßigen persönlichen Treffen eine wichtige Bedeutung zu. Dabei können aktuelle Informationen aus den Vertriebsregionen zusammengetragen, Erfahrungen ausgetauscht und auch die Motivation verbessert werden – unabhängig davon, ob es für den einzelnen nicht so gut läuft („geteiltes Leid ist halbes Leid“) oder die guten Ergebnisse einen Ansporn zur eigenen guten Leistung darstellen, insbesondere, wenn man von den Erfahrungen der anderen Vertriebspartner profitieren kann.

Wichtig sowohl für die kontinuierliche Ausbildung als auch für die Motivation sind neben den regelmäßigen Treffen auch Highlight-Veranstaltungen, etwa der „traditionelle Jahres-Kick-Off“ in den ersten Januartagen oder die Rundreise des CEO in alle Vertriebsgebiete: Immer werden hier Informationen und Ansporn zu höheren Vertriebsleistungen ineinander greifen.

Daneben wird Motivation gezielt durch die soziale Kohäsion in den einzelnen Vertriebsteams und auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen erzeugt sowie durch die Elemente „Status“ und „Incentives“, die bereits im Vergütungssystem eine Rolle spielen.

- Insgesamt bleibt festzuhalten: Je „konzepttreuer“ nach diesem Vertriebskonzept gehandelt wird, umso einfacher ist die Führung der Vertriebsorganisation, insbesondere, wenn neue Produkte oder Vorteilsargumente eingeführt werden sollen, vor allem aber, wenn es darum geht, Wachstum zu managen.

2.3 Vertriebszyklus

Im Wesentlichen funktioniert Direktvertrieb in drei Schritten, die aufeinander aufbauen und zyklisch zu erheblichem Wachstum führen können (vgl. zu den folgenden Ausführungen Friegé et al. 2013, S. 226 sowie Abb. 2.4):

- **Lead-Generierung:** Wie kann ein erfolgreicher Verkaufsabschluss durch eine Weiterempfehlung zum nächsten Abschluss führen? Wer kann als nächster potenzieller Käufer adressiert werden? Die Lead-Generierung ist unmittelbares Element des Vertriebszyklus. „Wenn nach jeder Party im Durchschnitt nur 1,1 weitere Partys stattfinden, oder wenn jeder Kunde nur 1,1 neue Kunden empfiehlt, führt allein dies zu erheblichem Wachstum im Vertriebszyklus. Damit ist

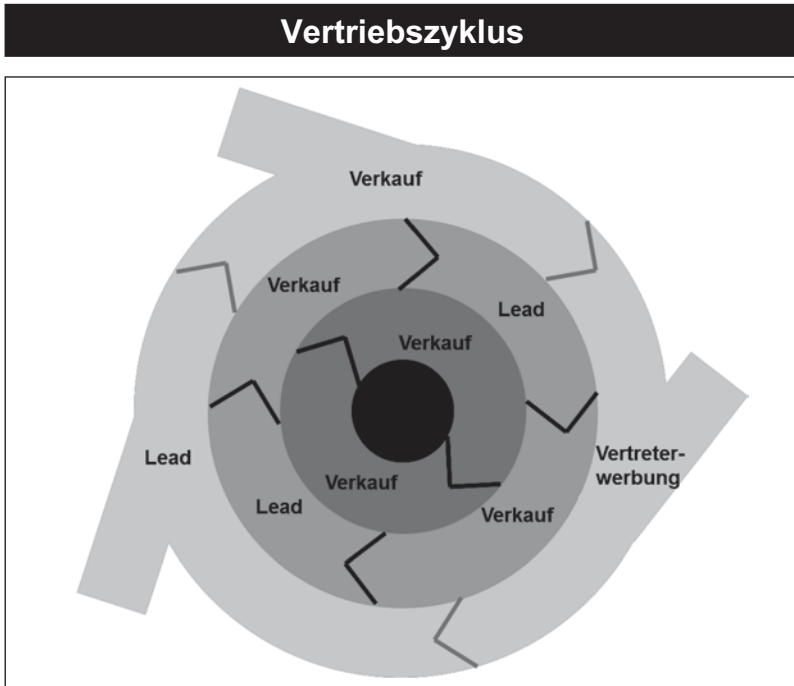


Abb. 2.4 Vertriebszyklus. (Quelle: Friege et al. 2013, S. 226)

die Leadgenerierung je Verkaufsgespräch der erste Erfolgsfaktor im Direktvertrieb.“ (Friege et al. 2013, S. 226)

- **Verkauf:** Zum Verkauf gehören im Direktvertrieb immer die Produktpräsentation/Kundenberatung sowie der Verkaufsabschluss. Es werden vor allem erklärungsbedürftige Produkte vertrieben, die vorgeführt werden können, deren Verkaufsargumente umfassend erläutert werden können und die der Kunde in einem gewohnten Umfeld ausprobieren kann. Für den Erfolg im Direktvertrieb ist offensichtlich die Abschlussquote von besonderer Bedeutung, also das Verhältnis zwischen Verkaufsgesprächen und -abschlüssen.
- **Vertriebspartnerwerbung:** Im Direktvertrieb ist eine hohe Fluktuation der Vertriebspartner zu beobachten (vgl. Peterson und Wotruba 1996, S. 12). Vor diesem Hintergrund ist neben den Anstrengungen zur Bindung der aktiven die Anwerbung neuer Vertriebspartner für den Geschäftsverlauf mit entscheidend. Wirbt das Unternehmen bei gleichem durchschnittlichem Umsatz je Vertriebspartner bestandserhaltend, sichert dies auch einen Umsatz auf Vorjahresniveau.

Der Direktvertrieb in Mehrkanalstrategien

Eine Einführung mit Beispielen für die Umsetzung

Friege, C.

2016, IX, 41 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11558-6