



Konzeption und Management
im Vertrieb

Materialien zur Vorbereitung von Prüfungen
für fachorientierte Zertifikate
1. Auflage 2004

Dipl. Kfm Hartmut Wallbrecher

Vorbemerkung

Dramatisch veränderte Wettbewerbsbedingungen, vornehmlich auf den Konsumgütermärkten, haben die Unternehmen ausgangs des vorigen Jahrhunderts weitgehend verändert. Preis- und Distributionspolitik - und damit der Vertrieb - haben gegenüber Produkt- und Kommunikationspolitik einen neuen Stellenwert erhalten.

Die Gestaltungskraft des Vertriebs reicht heute vom Innersten des Unternehmens bis zum Kunden. So ist es nur eine natürliche Entwicklung, dass dies Thema immer breiteren Raum in den Programmen der Bildungsinstitute einnimmt. Industrie- und Handelskammern stellen Zertifikate als Fachkaufmann /-frau für Vertrieb aus.

Der Autor hat sich für diesen Weiterbildungsweg stark engagiert.

Das Präsentationsmaterial, das die Lehrgänge begleitet, ist hier in den wesentlichen Auszügen zusammengestellt. Auf Grund der fehlenden verbindenden Texte, die Gegenstand des Unterrichts sind, kann allerdings der Anspruch, dass es sich um ein das Seminar ersetzendes Skript handelt, nicht erfüllt werden.

Neben der Vermittlung von Themen und Inhalten werden die Lehrgänge mit einer Vielzahl von Fallbeispielen, die der Unternehmenspraxis entnommen wurden, ausgestattet. Dadurch werden die Teilnehmer an die typischen Entscheidungssituationen im Vertrieb herangeführt.

Die Zusammenstellung der Charts entspricht nicht immer den kapitelweise aufgeführten Inhaltsangaben, da Themen, die in andere Bereiche, wie z.B. die Allgemeine BWL übergreifen zwar Seminargegenstand sind, den Rahmen dieser auszugsweisen Darstellung allerdings sprengen würden.

Strukturierung des Seminars

1. Das Zusammenspiel von Unternehmens- und Vertriebspolitik

Grundlagen - Information - Ziele - Planung - Realisation

2. Die Aufgaben des Vertriebs

Generelle Verantwortung - Aufgaben der Vertriebsorgane

3. Kundenbeziehungen

Selektion - Gewinnung - Optimierung - Zufriedenheit - Bindung

4. Vertriebsmethoden

Verkaufsformen - Verkaufsstile (s. Verhandlung u. Kommunikation)

5. Vertriebskanäle

6. Vertriebsorganisation

Grundlagen - Organe - Organigramme - Vertriebsstärke - Steuerung

7. Logistik

8. Führung und Management

Zielvereinbarung - Motivation - Vergütung

9. Vertriebscontrolling



Zusammenspiel Unternehmens- und Vertriebspolitik

Grundlagen Allgemeine BWL

Produktionsfaktoren, Unternehmensprozesse,
Kennziffern

Informationsquellen

Marktforschung, Vertriebsbeobachtung

Ziele

Zielsysteme, Zielhierarchien, Zielkonflikte

EXKURS: betriebswirtschaftliche Kennziffern, Vertriebskennziffern,
Kosten, Kalkulationen, Preisbildung

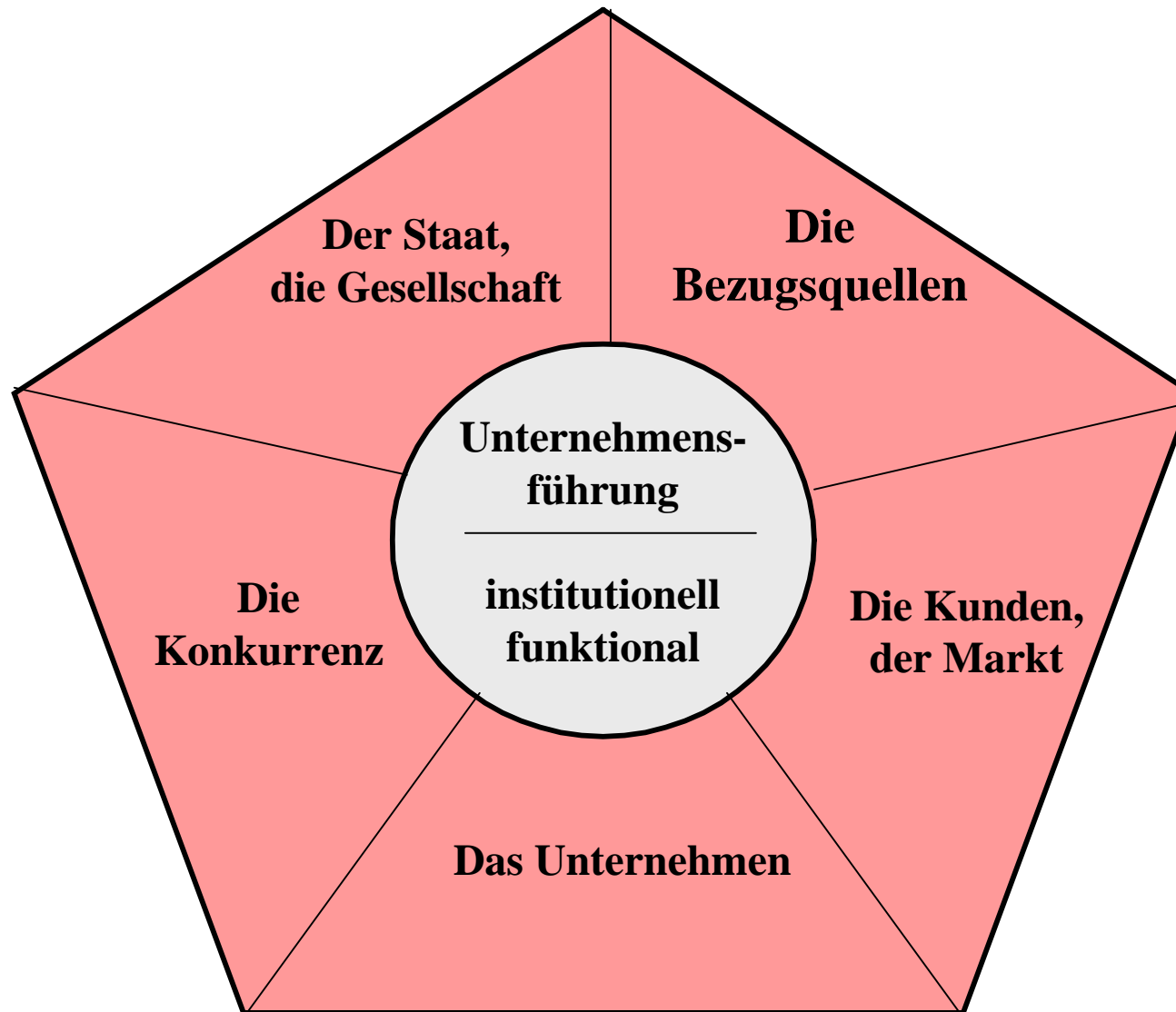
Planung

Begriffe, Methoden, Aufbau, Modelle

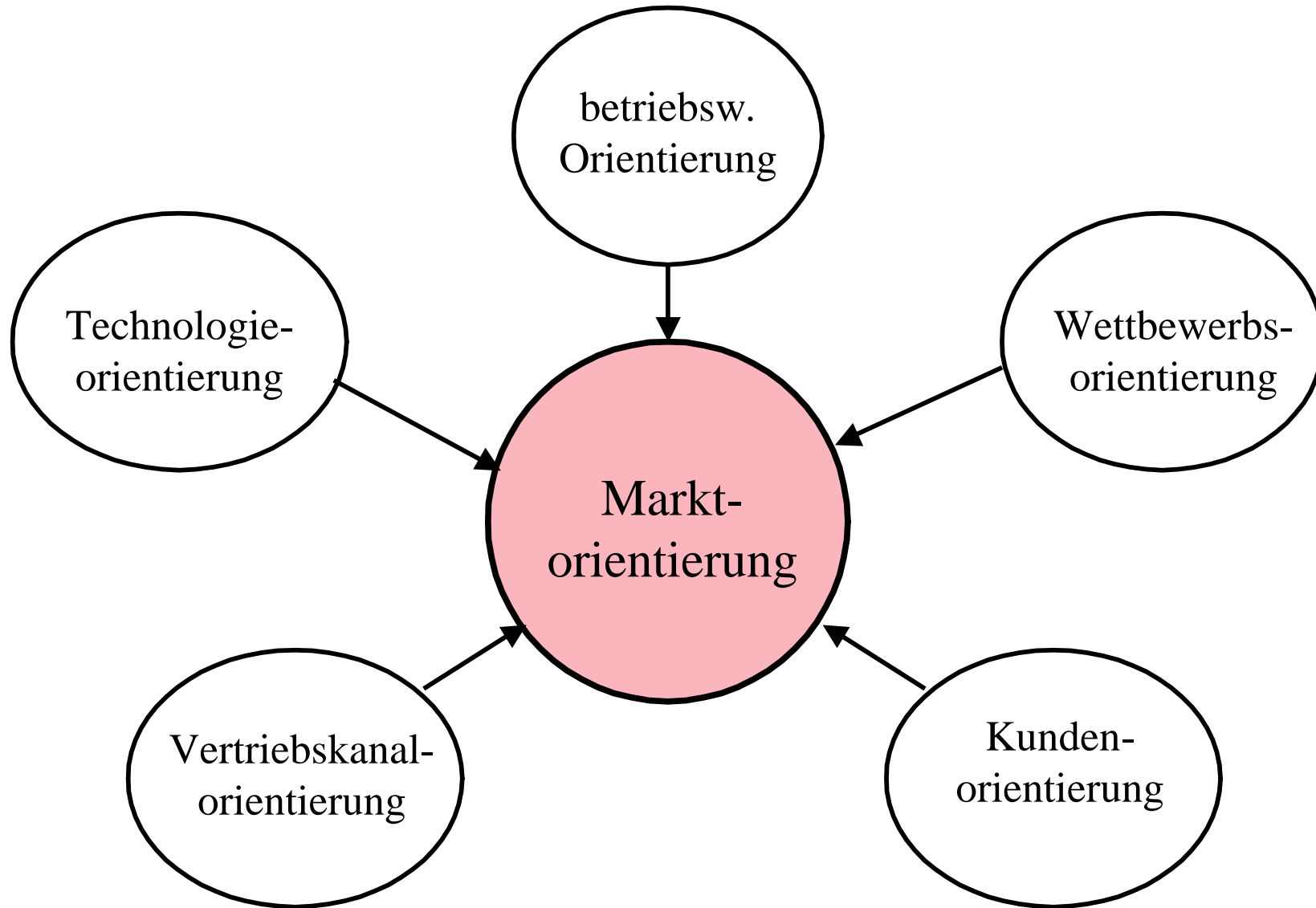
Realisation

Marketing-Instrumente, Personenpräferenzen,
Erfolgsfaktoren

Bezugsrahmen der Unternehmensführung



Dimensionen der Marktorientierung

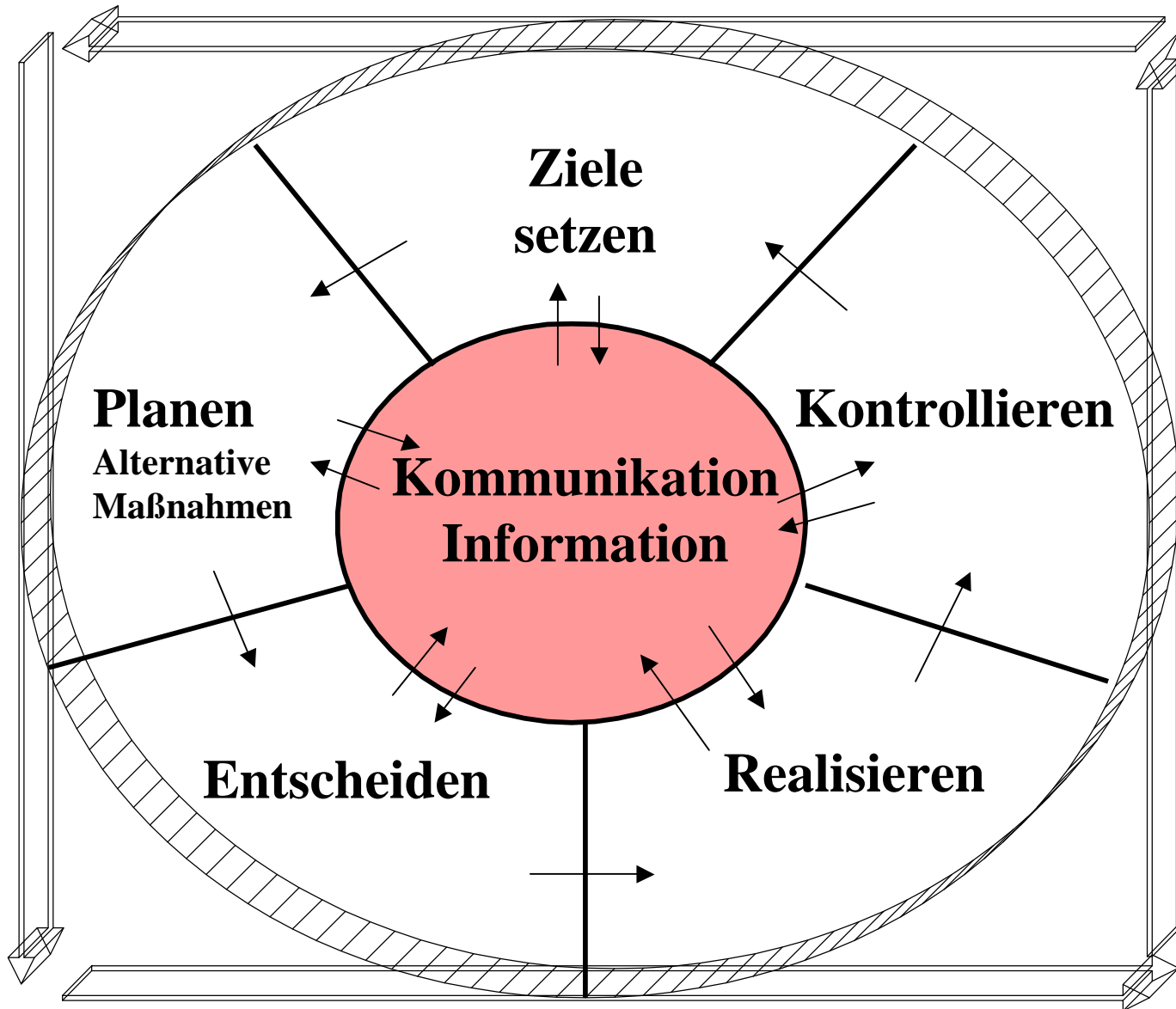




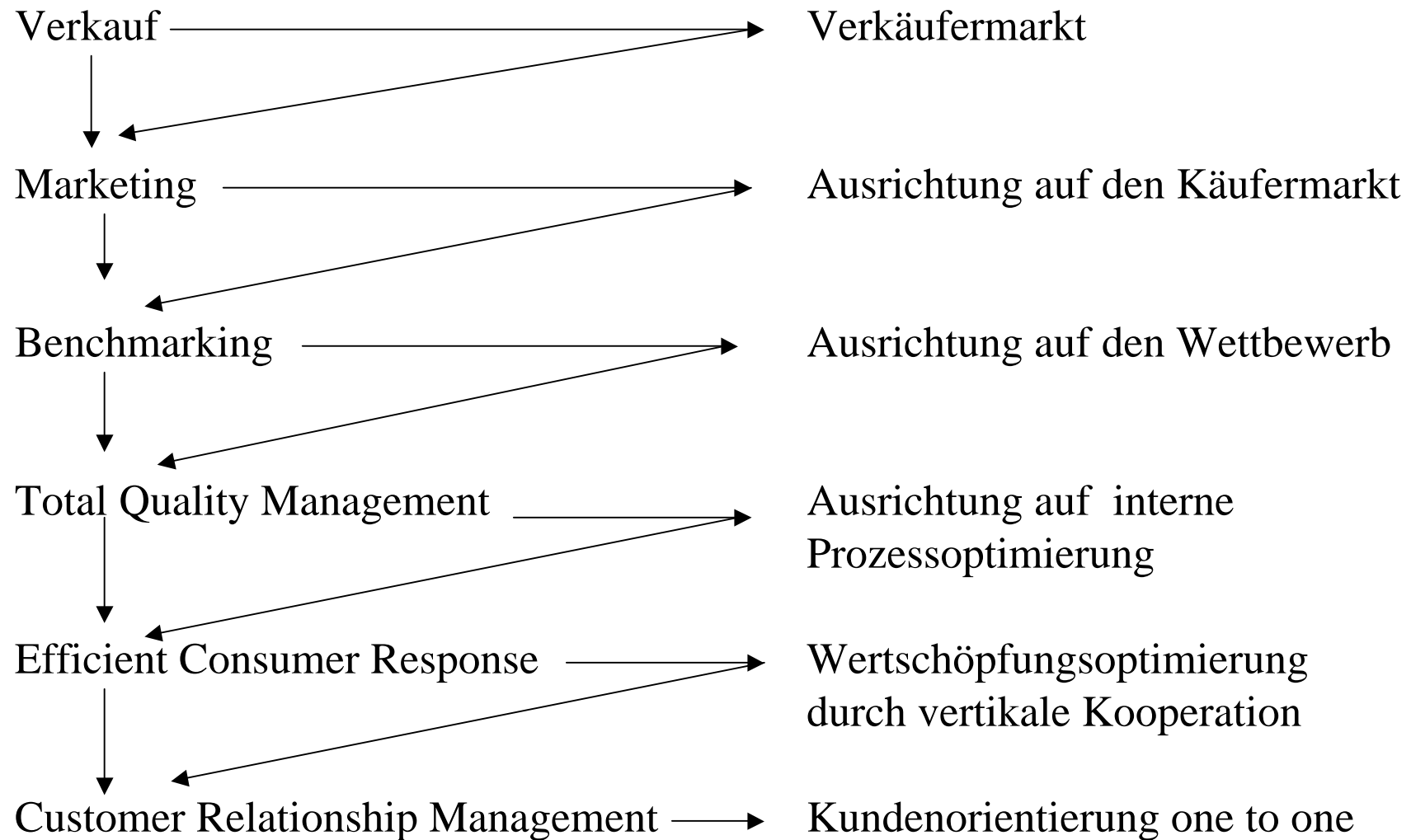
Kräfte des Wettbewerbs

- **Grad der Rivalität**
- **Markteintrittsbarrieren**
- **Substitutionskonkurrenz**
- **Machtbeziehungen zu vorgelagerten Lieferanten**
- **Machtbeziehungen zu nachgelagerten Abnehmern**

Management - Kreis

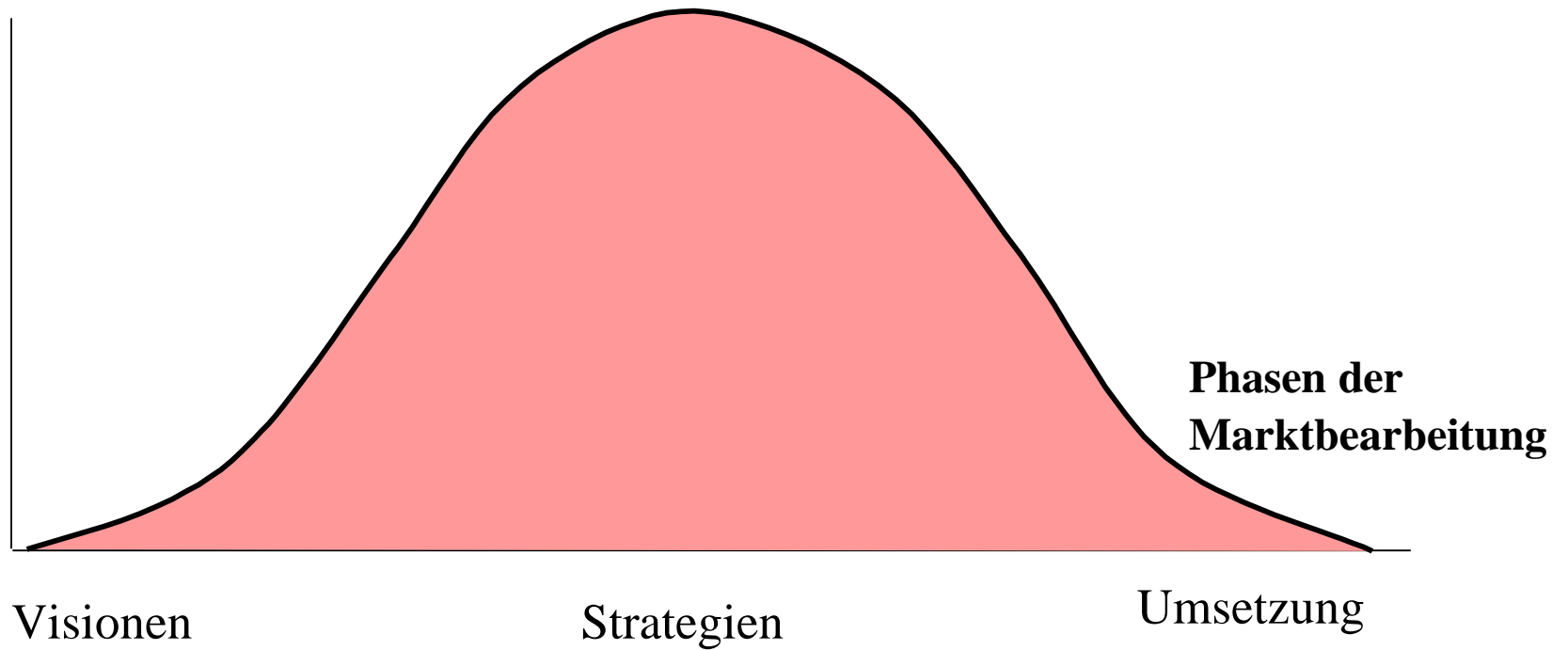


Entwicklungsprozesse



Bausteine des Erfolgs

**Professionalität
bei der Durchführung**

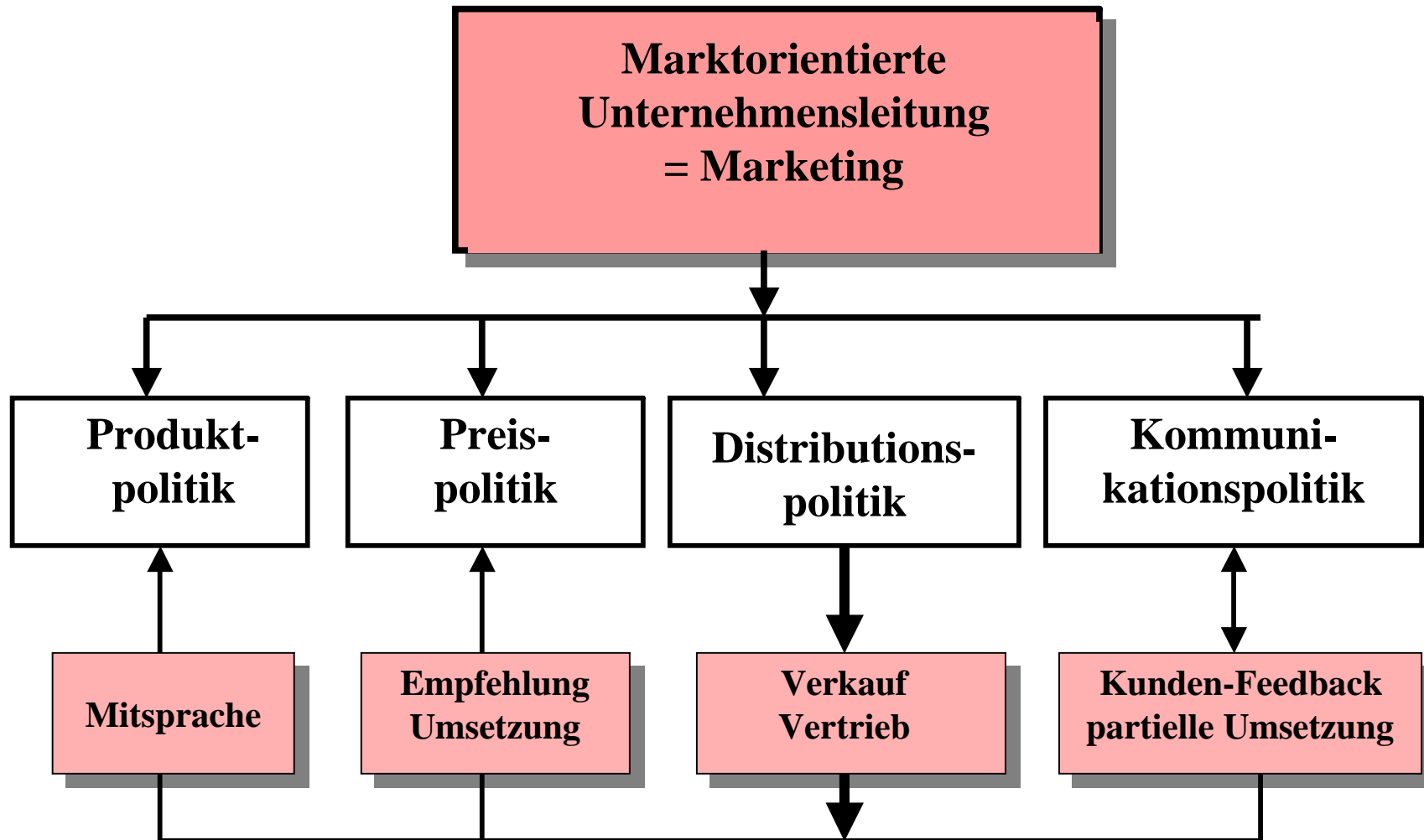


Damit Strategien laufen lernen...

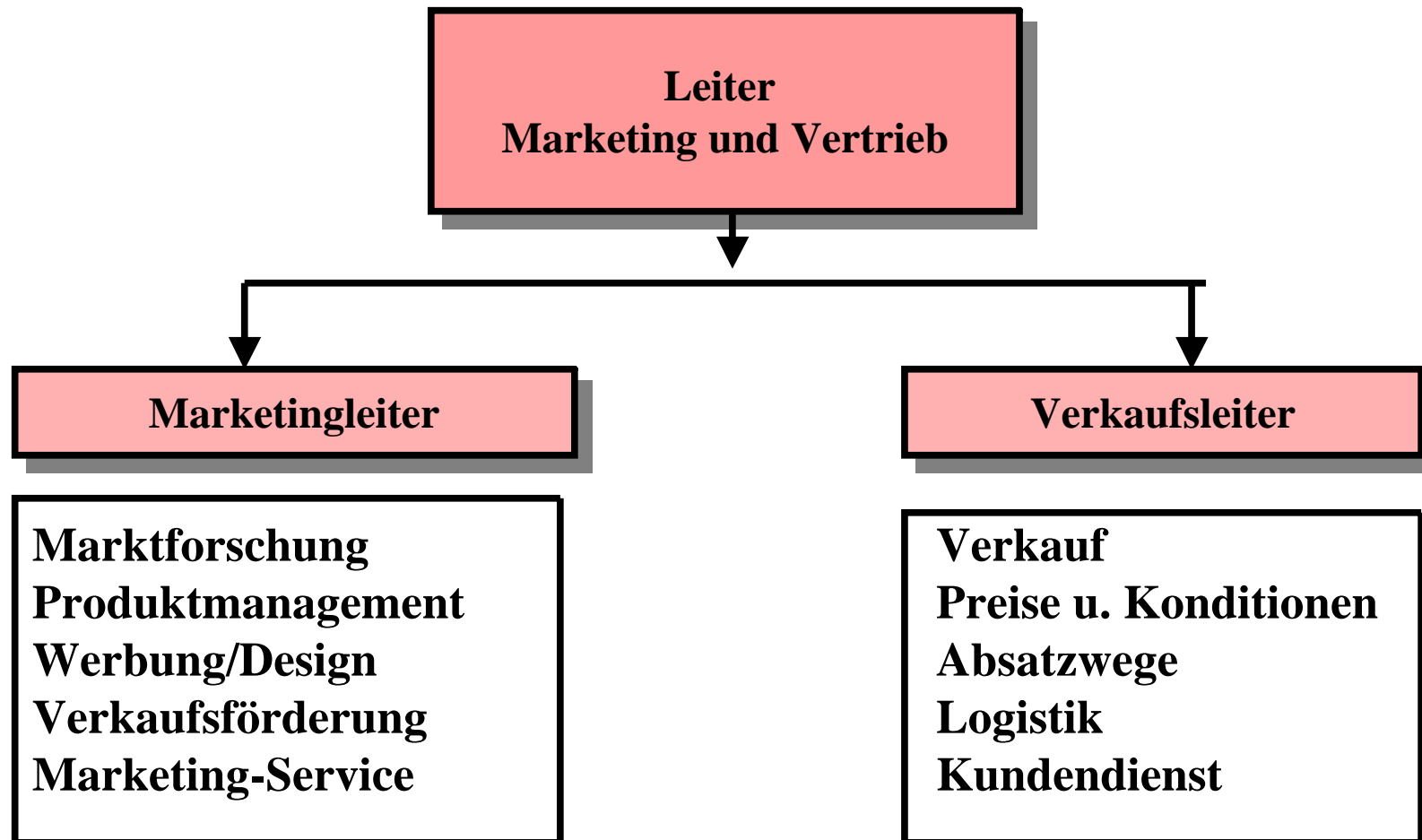
- 1. Der Vertrieb bzw. der persönliche Verkauf hat eine überproportional hohe Bedeutung für die Konzeption und Umsetzung der meisten Marketingstrategien.**
- 2. Bei den klassischen Instrumenten und Vorgehensweisen, mit denen die Strategieumsetzung geplant wird, spielt der Vertrieb dagegen nur eine untergeordnete Rolle.**
- 3. Damit Strategien laufen lernen, muss zunächst der Vertrieb als ein eigenständiges Marketinginstrument zur Strategieumsetzung angesehen werden.**

Zusammenwirken von Marketing und Vertrieb

funktionaler Ansatz



Zusammenwirken Marketing und Vertrieb
organisatorischer Ansatz



Strategieumsetzung

Thesen

Nicht die Strategien selbst, sondern deren fehlende Operationalisierung und Umsetzung sind oftmals verantwortlich für die unzureichenden Wirkungen im Markt.

Die wesentlichen Gründe dafür sind isoliertes Arbeiten, fehlendes Bewusstsein für die Schnittstellen zwischen Marketing und Vertrieb sowie mangelhafte Kommunikation.

Die Schuld oder besser die Verantwortung dafür tragen sowohl Marketing als auch Vertrieb. Beide müssen einen Teil ihrer Hoheitsrechte aufgeben und auf den anderen zugehen.



Strategieumsetzung Zitate

Die Schreibtischarbeit von Marketingstäben erschwert häufig den Blick für eine innengerichtete Akzeptanz und Umsetzung von Marketingkonzepten.

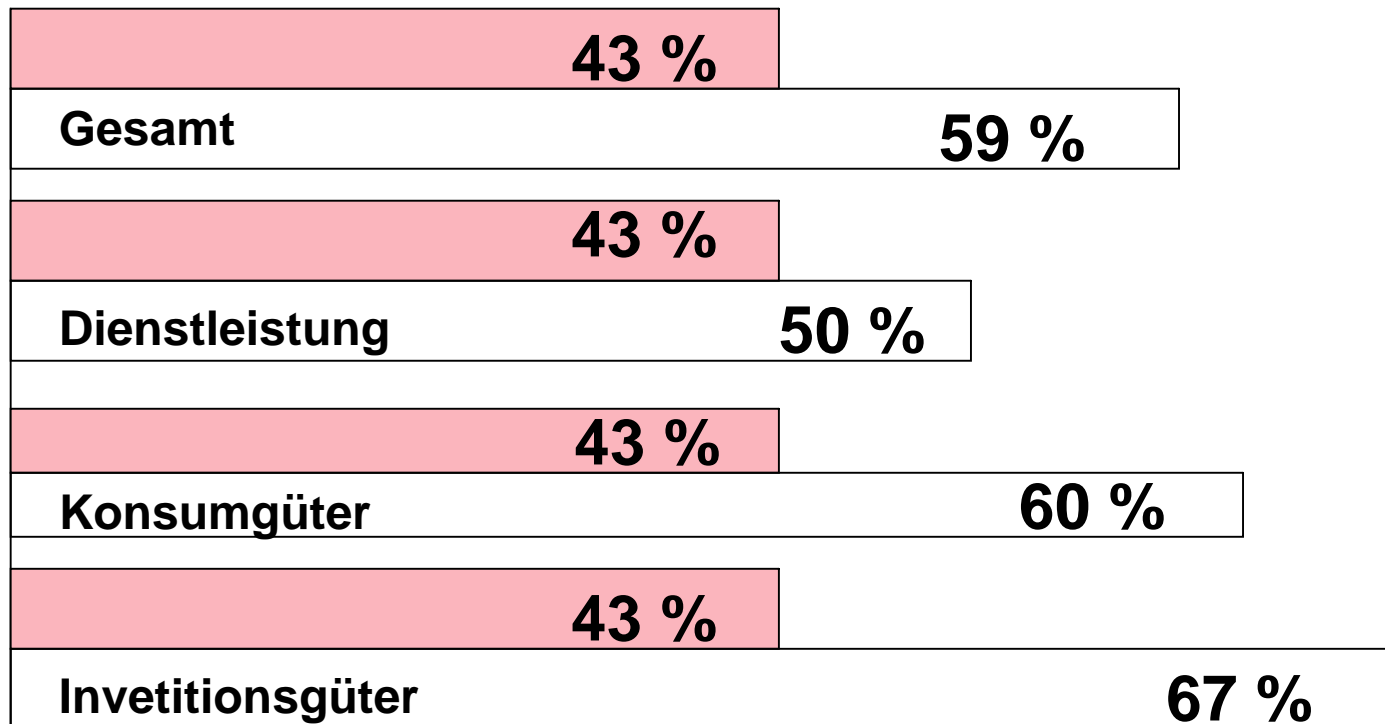
Wir sind als Vertrieb nur ausführendes Organ und werden über geplante Aktivitäten lediglich informiert. Ein Mitspracherecht des Vertriebs bei konzeptionellen oder strategischen Entscheidungen gibt es nicht.

Der Vertrieb zeigt so gut wie kein Interesse an einer Zusammenarbeit.

Marketing sitzt bei uns in einem Elfenbeinturm und hat keine Ahnung von den Problemen im Markt.

Unsere Verkäufer können nur Rabatte verkaufen.

Strategieumsetzung Umfrageergebnis



Umsetzung d. Strategie
durch den Vertrieb
schlecht / weniger gut



Vertriebsunterstützung
durch Marketing
schlecht / weniger gut

Umfrage bei 180 Vertriebs- und Marketingleitern

Die Vertriebsbremse

**Vertriebsmitarbeiter neigen dazu,
spontane und aktuelle Erfolge überzubewerten,
strategische Ziele dem Tageserfolg unterzuordnen,
die Praxisferne von Strategien zu betonen.**

**aber dennoch
Marktberichte als Verwaltungsbelastung abzulehnen,
Widerstand gegen jede Art von Systematisierung zu entwickeln,
schriftliche Festlegungen zu vermeiden,
sich einer EDV-gestützten Datenerfassung zu verweigern,**

...da ja doch alles anders kommt, als man denkt.

Wo bleibt der operative Beitrag zur Strategieentwicklung?

Komplementäre und konkurrierende Ziele

Unternehmen - Vertrieb

Die Ziele, die der Vertrieb verfolgt, sollten dazu beitragen, die übergeordneten strategischen Ziele zu erreichen. Die Vertriebsziele können jedoch nicht identisch sein mit den strategischen, da der Vertrieb nur z.T. Einfluss auf die Realisierung hat.

Typische Vertriebsziele sind:

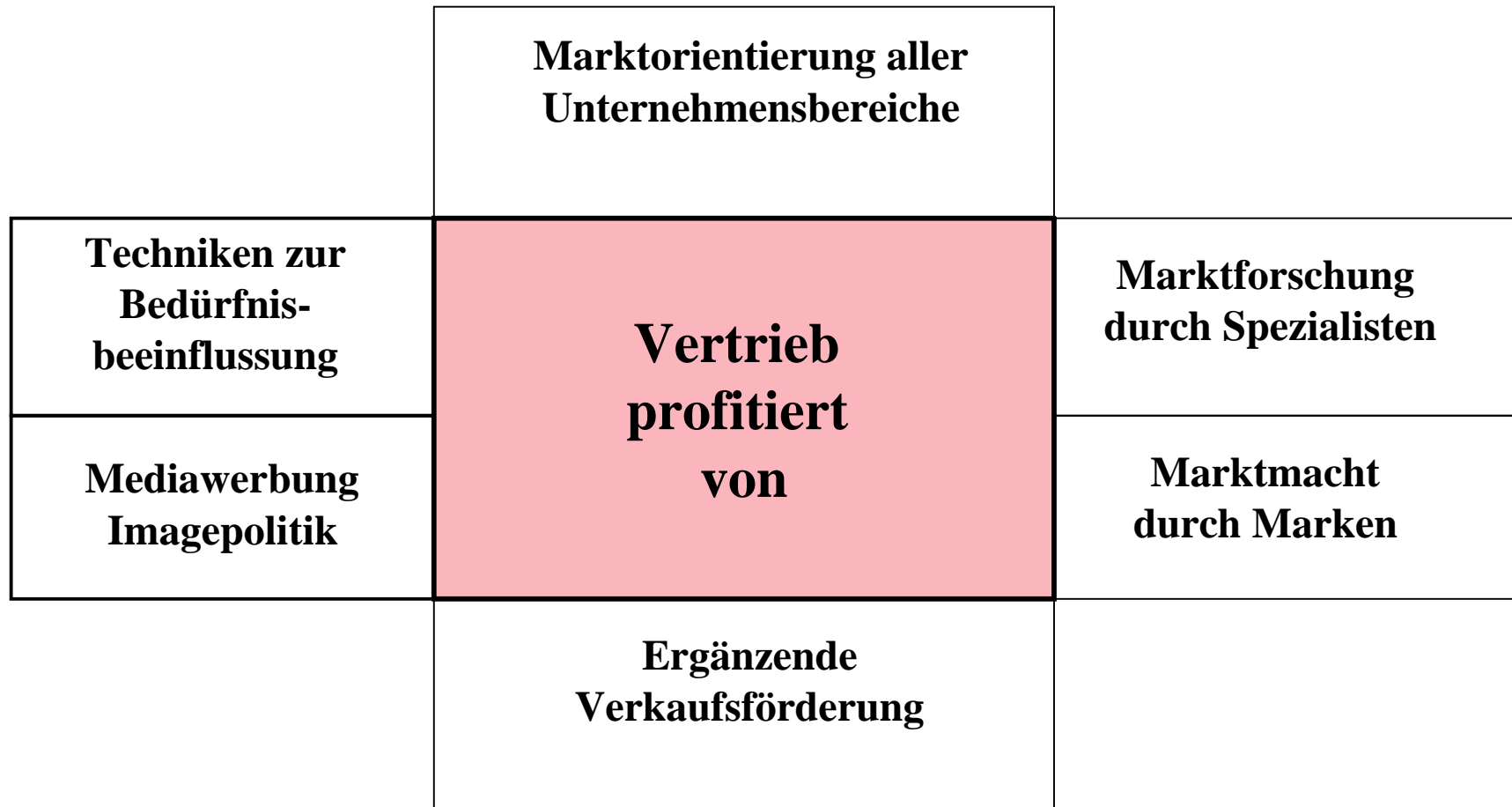
- Umsatzsteigerung um...%
- Gewinnung von...Kunden
- Gewinnung der Kunden x, y, z
- Konsolidierung des Kundenstamms
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Wie sind diese Ziele unter dem Aspekt zu bewerten, dass Sie sie mit übergeordneten strategischen bzw. Unternehmenszielen konkurrieren könnten?

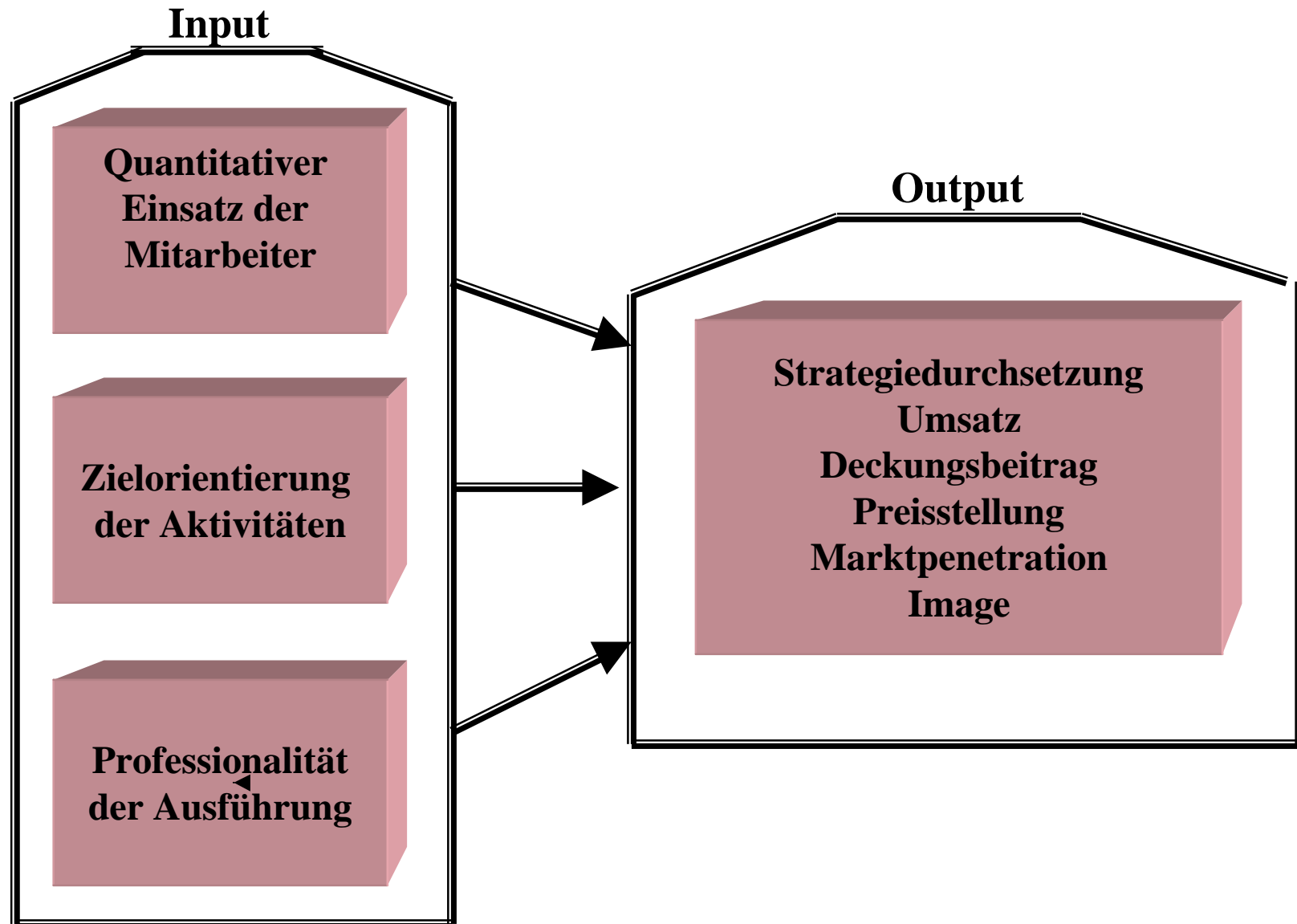
Welche dieser übergeordneten Ziele könnten den genannten Vertriebszielen entgegenstehen?

Wo finden die Vertriebsziele ihre Grenzen und werden u. U. kontraproduktiv?

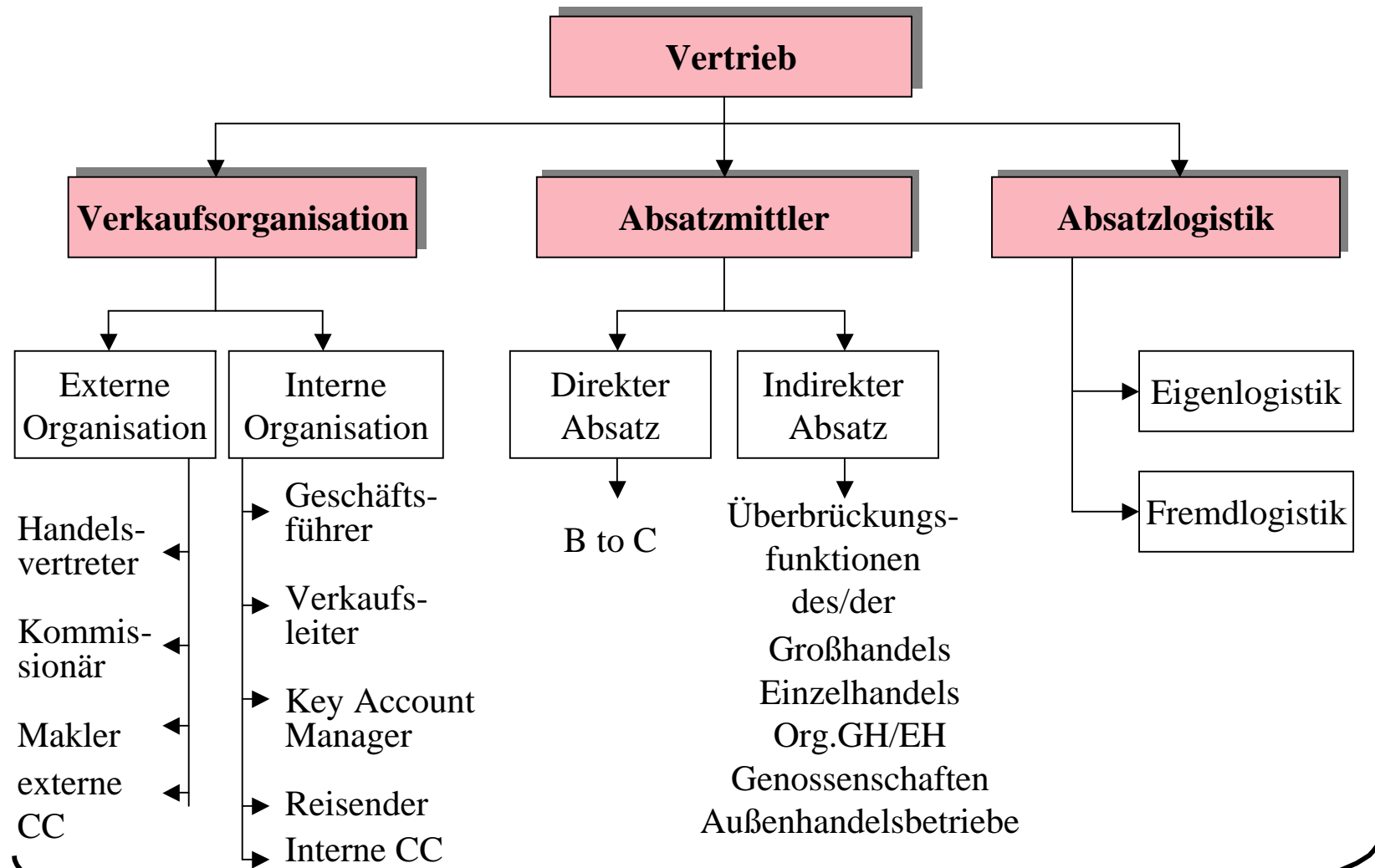
Was bietet Marketing dem Vertrieb?



Erfolgsfaktoren der Produktivität im Verkauf

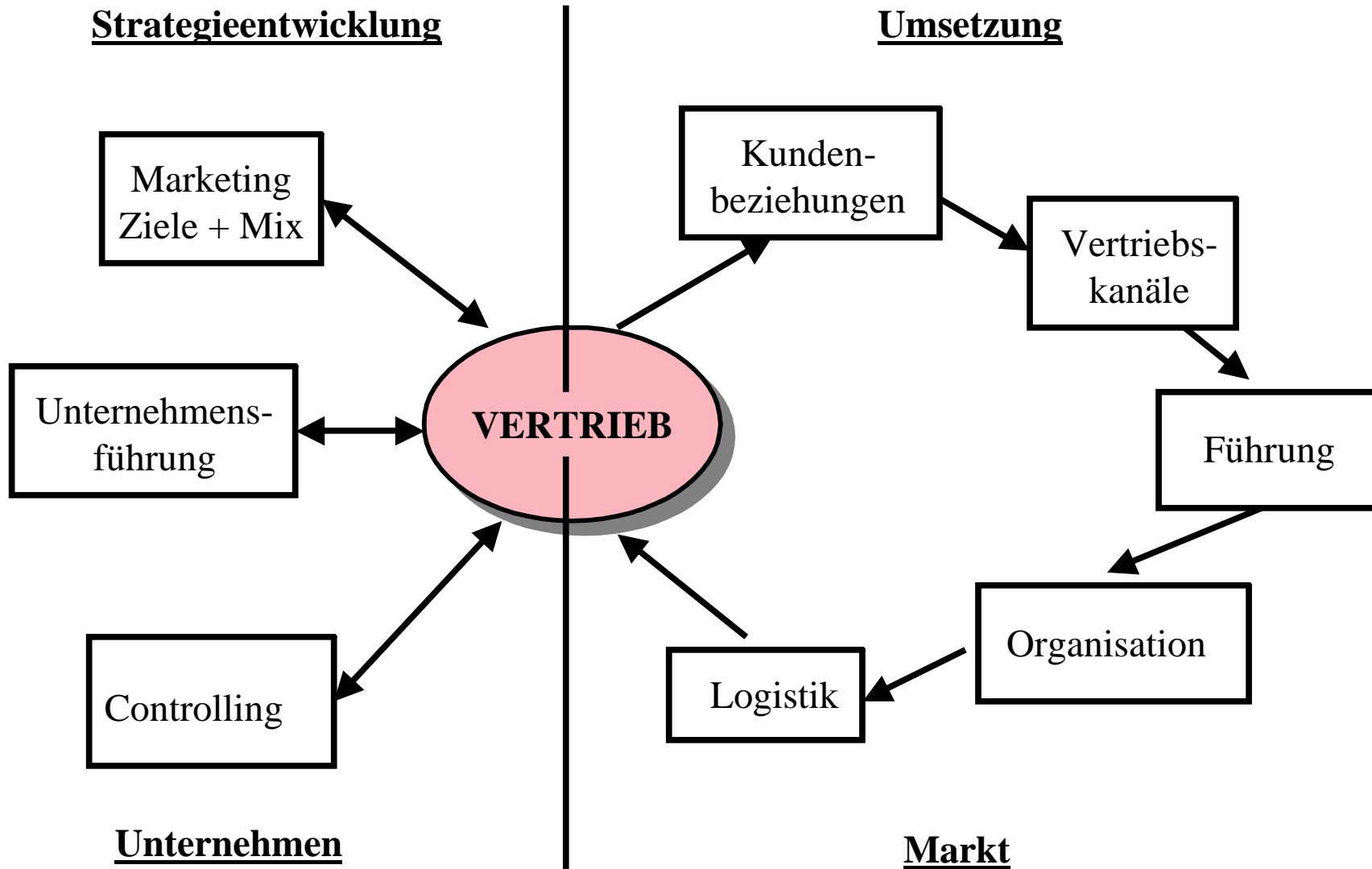


Struktur des Vertriebs

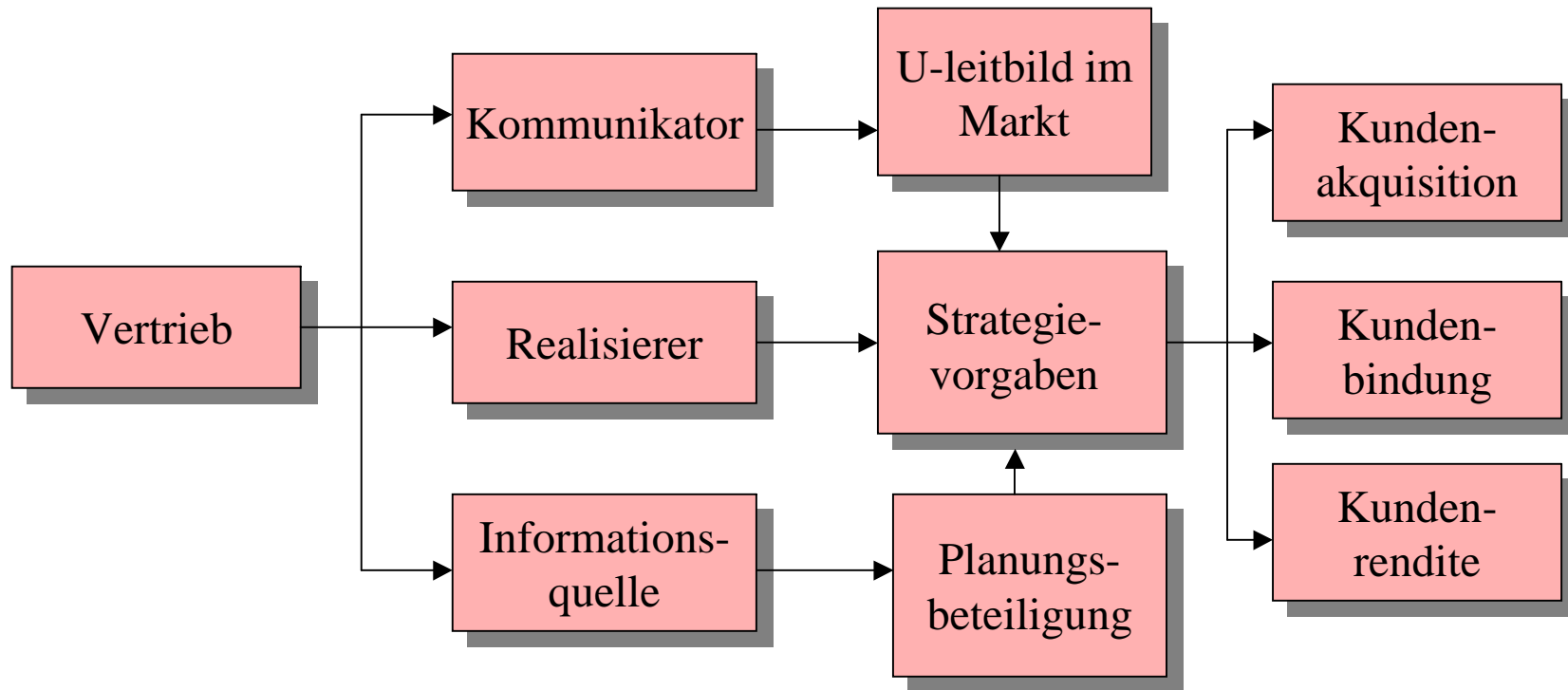


Kundengewinnung, Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung

Vertriebsinput in Strategieentwicklung und Input

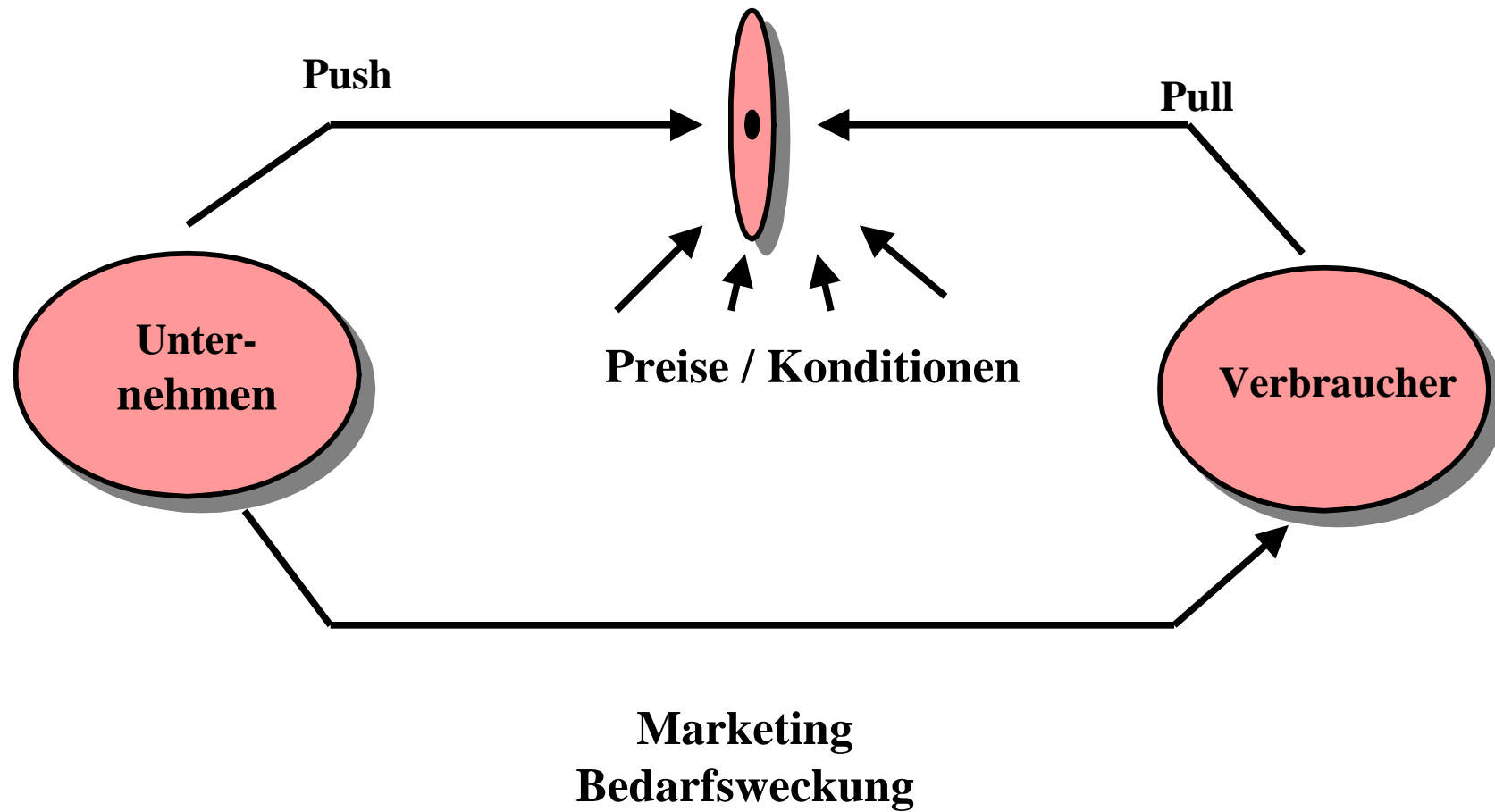


Funktionen des Vertriebs

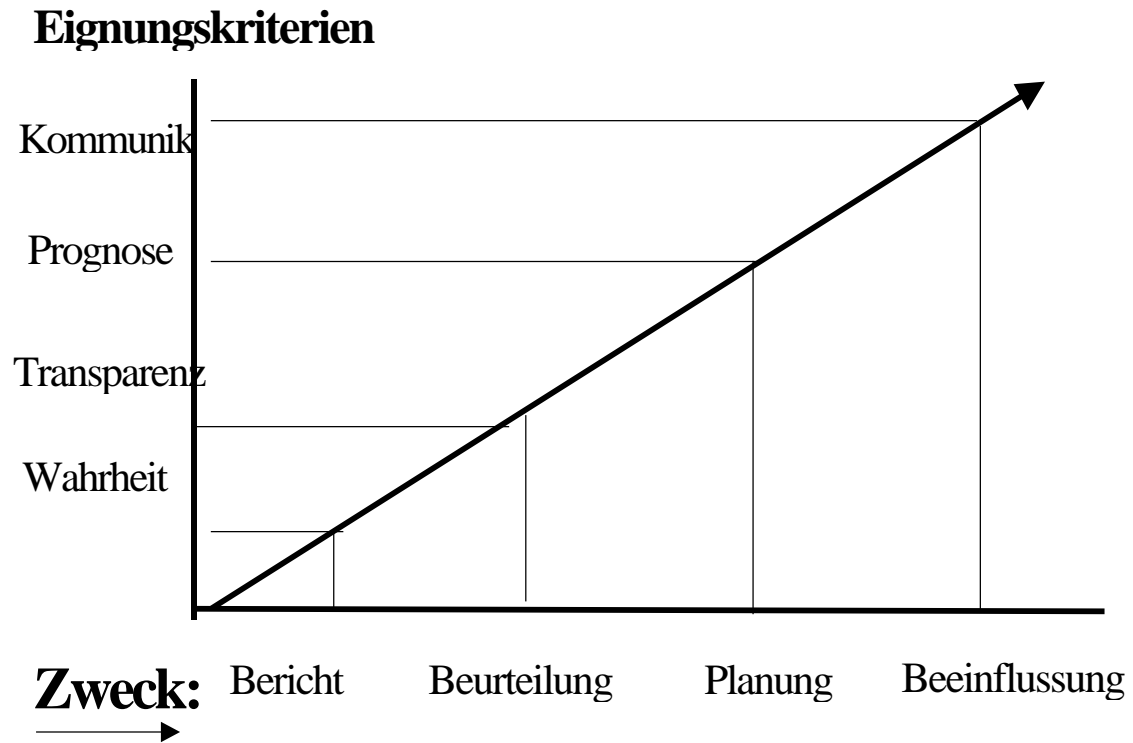


Nadelöhr

Verdrängungswettbewerb im Handel



Zweckbestimmung und Eignung von Informationen





Aufgaben im Informationsmanagement

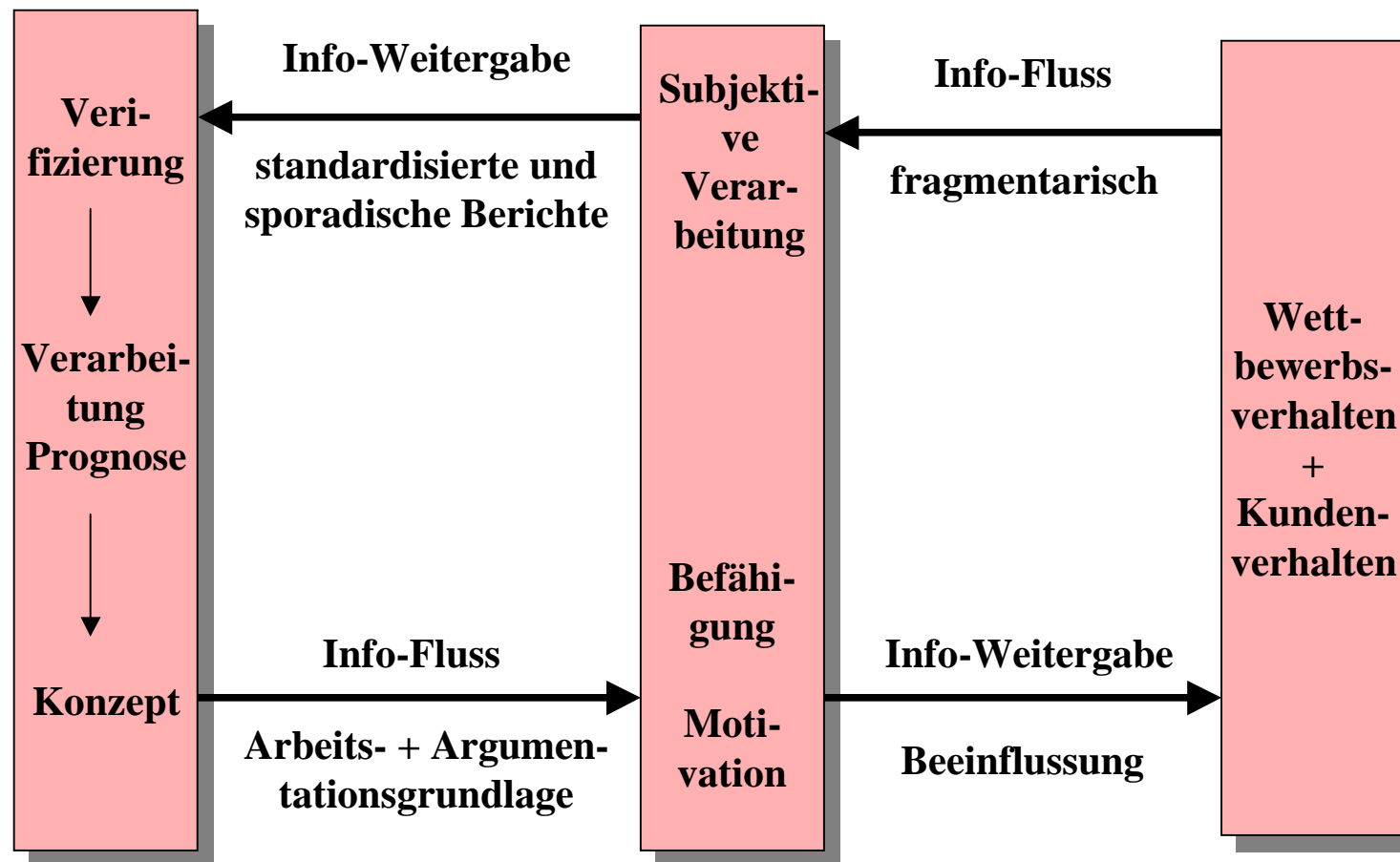
- **Ermittlung des Informationsbedarfs**
- **Ermittlung der geeigneten Informationsquellen**
- **Festlegung der Erhebungs- bzw. Erfassungsmethoden**
- **Selektion der Informationen nach den Zweckbestimmungen**
- **Verarbeitung der Informationen**
- **Verteilung der Informationen auf die Anwender**
- **Speicherung der Informationen**

Die Funktion des Vertriebs im Informationsmanagement

Interner
Unternehmens-
bereich

Vertrieb

Markt

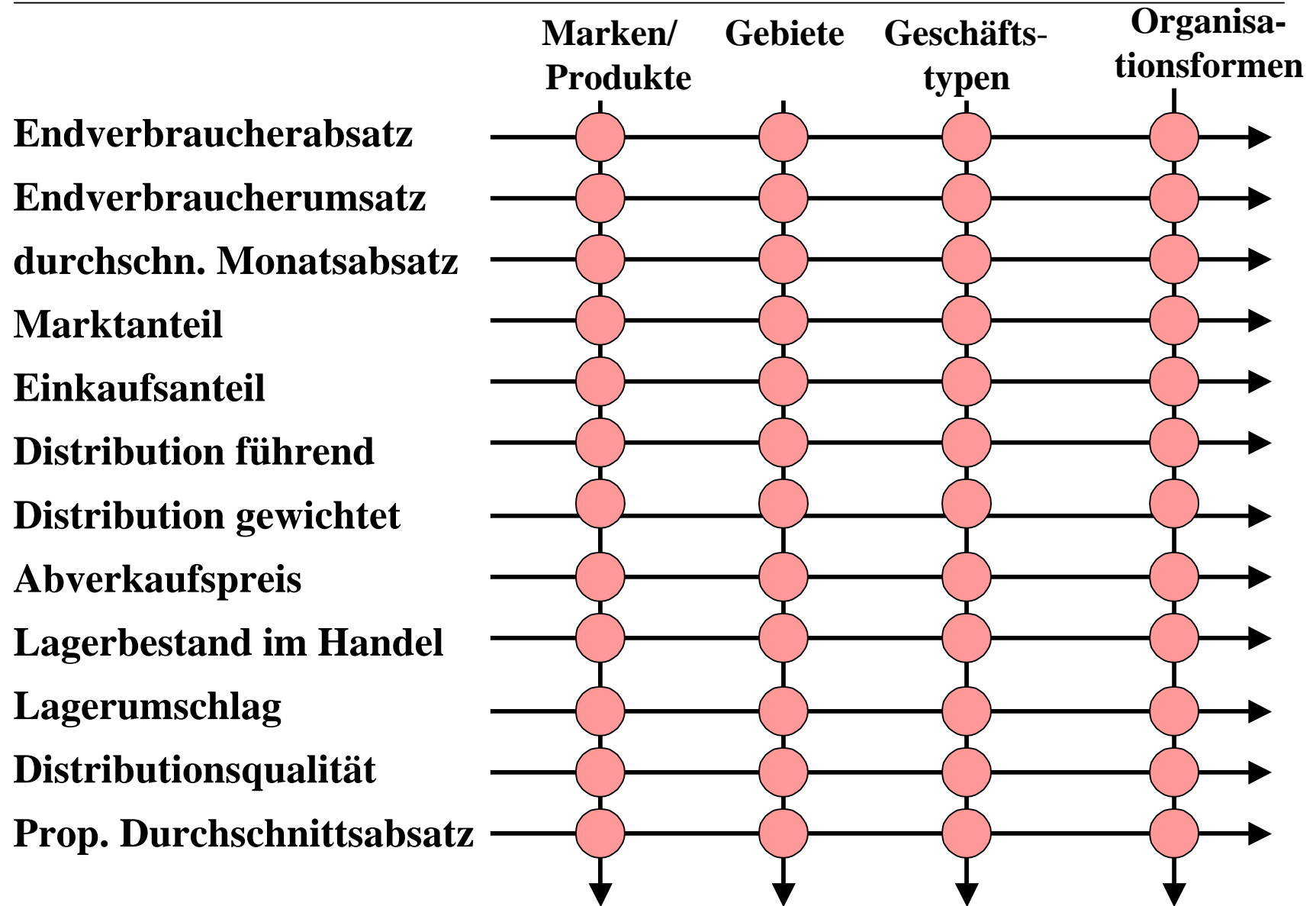


Tendenzielle Situationseinschätzung durch Vertriebsmitarbeiter

	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Konkurrenzaktivitäten							X
Konkurrenzerfolge					X		
Aktivität eig Untern.		X					
Erfolg eig Untern.			X				
Pers. Aktivitäten							X
Pers. Erfolge						X	

Kennziffern aus dem Markt

Handelspanel



Betriebswirtschaftliche Kennziffern

ROI (Return on investment)	=	Kapitalumschlag x Umsatzrendite
	=	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{invest. Kapital}} \times \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$
Eigenkapital-Rentabilität	=	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$
Gesamtkapital-Rentabilität	=	$\frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtkapital}}$
Cash flow	=	Gewinn + Abschreibungen
Cash Flow Rate	=	Cash flow : Umsatz
Produktivität	=	$\frac{\text{output}}{\text{input (des Produktionsfaktors)}}$
Wirtschaftlichkeit	=	$\frac{\text{output} \times \text{Verkaufspreis}}{\text{input} \times \text{Beschaffungspreise}}$
EBIT	=	Earnings before interest and tax
EBITDA	=	Earnings before interest, tax, depreciation and amortization

Kostenarten im Vertrieb

Fixkosten

Variable Kosten

**B
e
t
r
i
e
b**

**Personalkosten Innendienst
Personalkosten Außendienst
Personalkosten Expedition
Personalkosten Fuhrpark
Anteilige Büro- und Geschäftsausst.
Auslieferungslager/Niederlassung
Abschreibungen (Leasing) Fuhrpark
für Auslieferung
für Aussendienst
Betriebskosten Fuhrparksysteme
Spesen Aussendienst u. Fuhrpark**

**Provisionen
Speditionskosten**

**Rabatt Funktions-
Aktions-
Mengen-
Mengenstaffel-
Steigerungs-**

**K
u
n
d
e
n**

**Listungsgeld
Werbekostenzuschuss WKZ
Servicekosten
Kontaktkosten (Geschenke)
Wertberichtigungen
Kreditversicherung**

**WKZ pro Verkaufseinheit
Zentralvergütung
Zentralabrechnungsvergütung
Marktpflegebonus
Delkredere Provision
Skonto**

Kosten eines Kundenkontaktes im pers. Verkauf

Gehalt incl. Arbeitgeberanteile		60.000 €
Personalakquisition und Abfindung		12.000 €
anteilige Kosten der Führungskraft		12 500 €
Arbeitsplatz, Verkaufsbüro		7.500 €
Reisekosten (PKW,Spesen)		20.000 €
zurechenbare Gemeinkosten		5.000 €
Weiterbildung		2.500 €
Summe Kosten Verkäufer pro Jahr		119.500 €
Besuchstage p.a. ohne Bürotage	ca 160	
Besuche pro Tag	5	
Besuche pro Jahr	800	
Kosten pro pers. Kundenkontakt		149,-- €

Kundenkontaktkosten im Medienvergleich

Rundfunk-Spot	0,002 €
Anzeige Publikumszeitschrift 1/1 Seite	0,006 €
TV-Spot	0,008 €
Anzeige Fachzeitschrift	0,025 €
Mailing incl. Druckkosten	1,250 €
Telefonkontakt / Agentur	12,500 €
individueller Brief	37,500 €
Messekontakt	60,000 €
persönlicher Kundenkontakt	150,000 €

nach Dannenberg

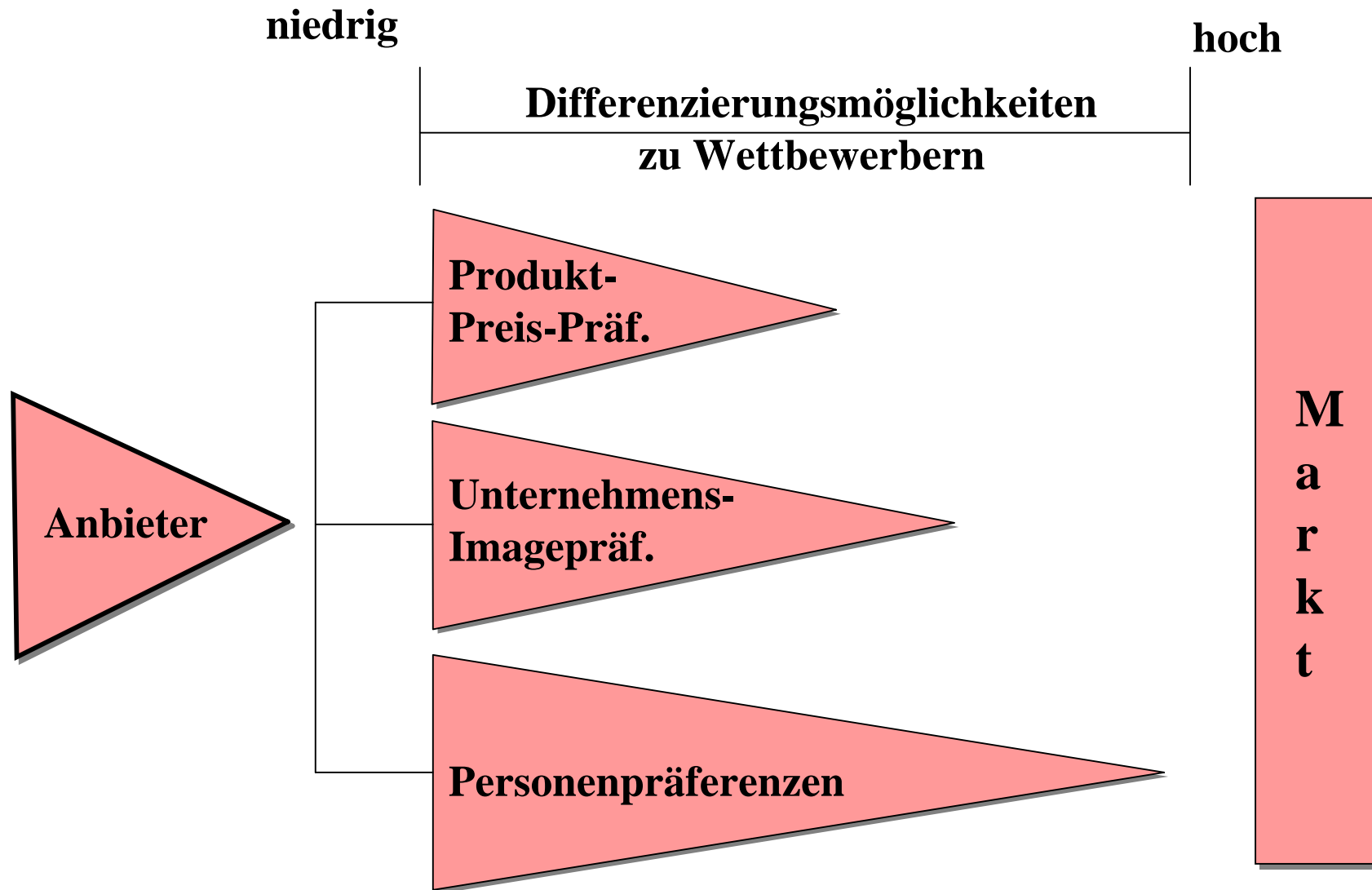
Grenzen des Marketing

Differenzierungen zum Wettbewerb haben die Tendenz im Zeitablauf abzunehmen und müssen deshalb immer wieder erneuert werden.

- **Produkte werden austauschbar.**
- **Preise gleichen sich innerhalb eines Segments an.**
- **Kommunikationsmittel werden bei gleichen Zielgruppen ähnlicher (Medien).**

Je geringer die nachhaltigen Differenzierungen durch Marketing desto bedeutsamer die Personenpräferenzen im Vertrieb.

Präferenzstrategien



Spannungsfelder

Vertrieb - Marketing

Sind Marketing- und Vertriebsziel identisch?

Harmoniert Erschließung neuer Vertriebskanäle mit Kundenbindung?

Ist POS-Arbeit für den Vertrieb effizient? Muss nicht mehr und vor allem andere Werbung gemacht werden?

Vertrieb - Controlling

Stehen Vertriebskosten und Vertriebskapazität in einem wirtschaftlichen Verhältnis zum Umsatz? Führen die Kundendeckungsbeiträge zum Ziel-DB?

Sind die Budgetzuweisungen angemessen für Vertriebsziele?

Vertrieb - Personalmanagement

Sind Vertriebsmitarbeiter besser einzugruppieren als Innendienstler? Welche Prämien und Leistungsvergütungen sind angemessen? Sind Anreize zur Zielerreichung gegenüber anderen Mitarbeitern vertretbar? Haben

Vertriebsmitarbeiter einen besonderen Anspruch auf Entwicklung und Schulung?

Vertrieb - Administration

Sind Ausstattung und Hilfsmittel (Home office, PKW) angemessen? Muss den Sonderwünschen von Kunden im Einzelfall (z.B. bei Lieferservice)

nachgekommen werden? Muss das komplizierte Berichts- und Formularwesen sein? (Spesenabrechnungen!) Sind die Außendienstmitarbeiter nicht letztlich schuld an der schlechten Geschäftslage?



Planungsverfahren

Trendextrapolation des Umsatzes

Potenzialschätzung

Integriertes strategisches Planungskonzept

Angebotsportfolio

Vergleichsparameter

für alle Gliederungen und Segmentierungen

Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag

Preis, Erlösschmälerungen, Werbung (POS), sonst. Kosten

Vorjahr, Vormonat, Plan lfd. Jahr, Plan lfd. Monat, Ist lfd. Jahr, Ist lfd. Monat

Kumulierte Umsätze

Letzte zwölf Monate

Gleitende Umsätze

Einfache Hochrechnungen

Trendextrapolation (linear, exponentiell)

Gleitende Durchschnitte (3-6 Monate)

Gewogene Durchschnitte (jüngste Monate erhalten höheren Gewichtungsfaktor)

u.a.

Vergleich mit Gesamtmarktentwicklung (Marktanteile)

Vorschau nach Auftragsbeständen, Auftragseingängen



Relevante Determinanten zur Potenzialbestimmung im Vertrieb

Marktpotential

Gesamtmarkt

Marktsegmente

Relevanter Markt

Marktanteil

Kundenpotential

Käuferanzahl gesamt

Kundenanzahl

Kundensegmentierung

Kundenklassifizierung

Relevantes Akquisitionspotential

Auftragspotential pro Kunde

Auftragsvolumen pro Kunde (Ist)

Preisobergrenzen

Preiselastizität

Preisniveau

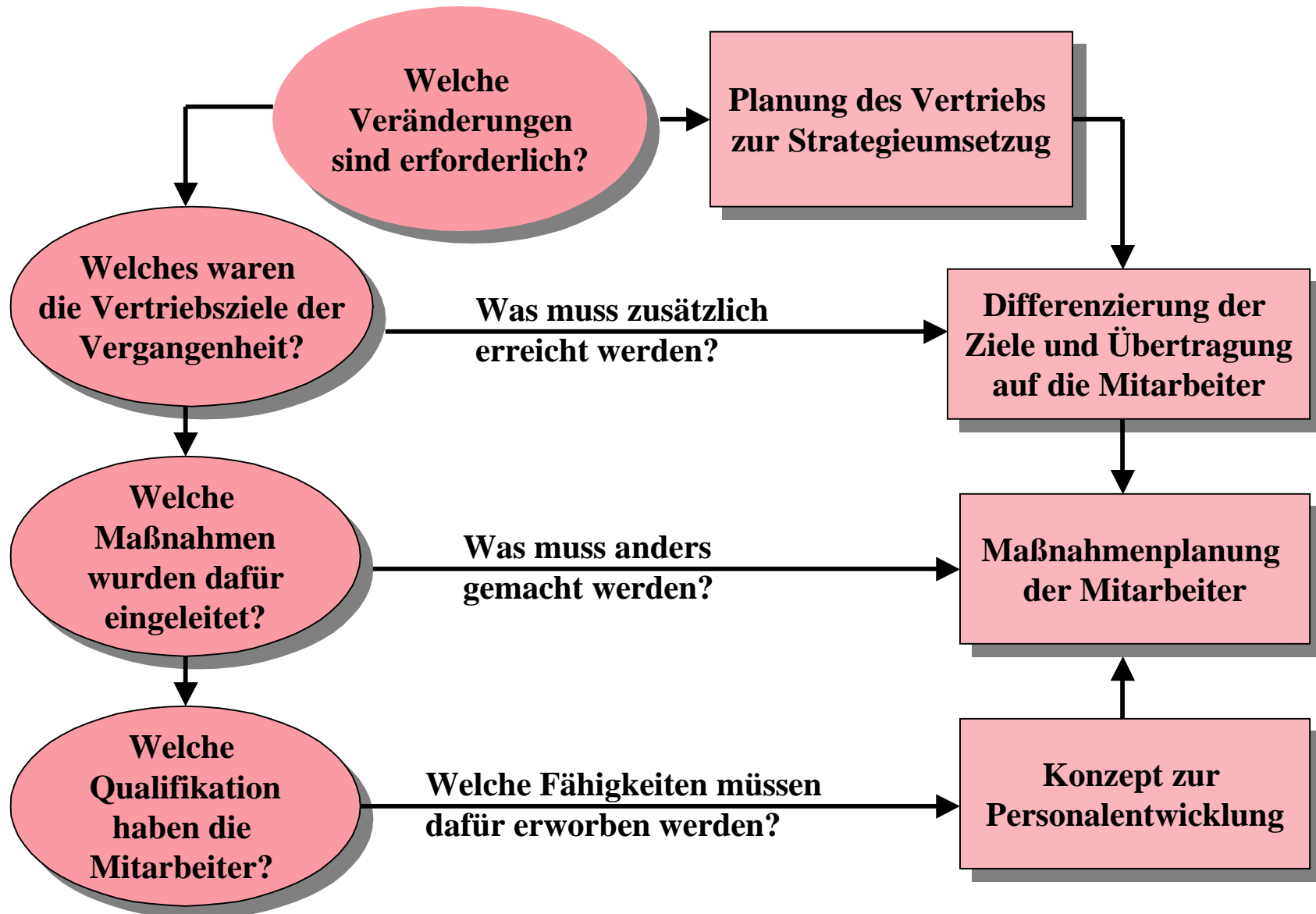
Durchschnittserlös



Vorteile potenzialgesteuerter Vertriebsplanung

1. Prioritäten durch Kundenqualifizierung
2. Aufhebung der „Jahresend-Taktiken“
3. Kein Vorfrühstücken
4. Keine Beziehungsaufträge mit Stornomöglichkeit
5. Das Wildern an Gebietsgrenzen lässt nach.
6. Potenzialbestimmung folgt der allgemeinen
Wirtschaftslage
7. Ausgeschöpfte Lieferanteile verhindern weitere
Preiszugeständnisse.
8. Der Wettbewerb wird intensiver beobachtet.

Anpassung der Vertriebsplanung an die Strategie



Definitionen integriertes strategisches Planungskonzept

Relevanter Markt:

Marktsegment, in dem die unmittelbaren Konkurrenzprodukte positioniert sind.
Z.B. Automarkt - Sportwagenmarkt

Relativer Marktanteil:

Verhältnis des eigenen Marktanteils zum Marktanteil des Hauptmitbewerbers

Distribution numerisch

Anzahl der führenden Geschäfte in Prozent zu der Gesamtanzahl der Geschäfte

Distribution gewichtet

Absatzanteil der führenden Geschäfte am Gesamtumsatz aller Geschäfte in der
Warengruppe

Listungspotential:

Anzahl aller potentiellen Kunden, die Leistungen vornehmen

Verbraucherpreis:

Preis, den der Verbraucher in seiner Einkaufsstätte incl. MwSt. zahlt

Abgabepreis (ex factory price):

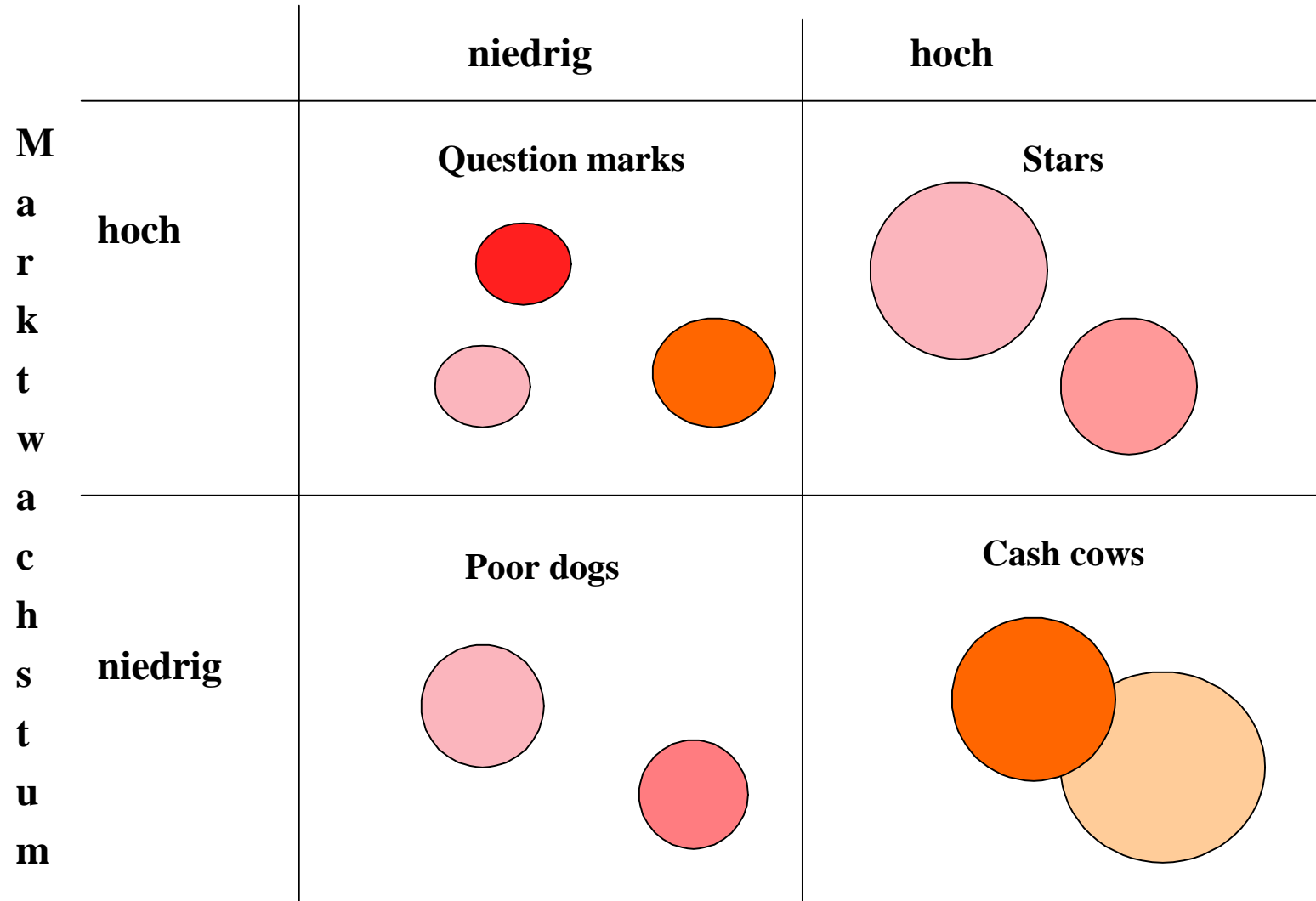
Preis, den das verkaufende Unternehmen bei seinem Direktabnehmer erzielt. Ist der
Direktabnehmer Wiederverkäufer, gilt der Nettopreis (o. MwSt)

Integriertes strategisches Planungstableau

Produkt D	Vorjahr	lfd.J.	Planj. 1	Planj. 2	Planj. 3	Planj. 4	Planj. 5
Ges. Markt in Mio	12,0	11,9	11,7	11,5	11,2	10,9	10,5
Absatzmenge D in Tsd	130	180	220	265	300	330	340
Marktanteil D	1,1	1,5	1,9	2,3	2,7	3,0	3,2
Marktanteil Mitbew.	5,0	5,0	4,8	4,6	4,4	4,2	4,0
Relat. Marktanteil	0,22	0,30	0,39	0,50	0,61	0,71	0,80
Distribution	10/30	25/60	35/70	45/80	55/85	65/90	75/95
Listungspotential Tsd.Kd.	50	50	50	48	48	46	46
erreichte Listungen	10	20	35	40	40	42	43
Verbraucherpreis D	29,90	29,90	29,20	28,90	28,90	28,40	28,20
Verbr.pr. Mitbew.	29,90	29,90	27,00	26,80	26,80	25,90	25,40
Abgabepreis	17,50	17,40	17,00	17,30	17,20	17,00	17,50
relevanter Markt Tsd.	130	180	250	320	400	450	470
Marktanteil D im rel. M.	100,0	100,0	88,0	82,8	75,0	73,3	72,3
MA Mitbew. im rel. M.	--	--	12,0	17,2	25,0	16,7	27,7
relat. MA im relev. M.	--	--	7,33	4,81	3,00	2,75	2,61

Portfolio - Analyse

Relativer Marktanteil



Neunfelder - Matrix

Geschäftsfeldstärke

		Geschäftsfeldstärke		
		niedrig	mittel	hoch
Marktattraktivität	hoch			
	mittel			
	niedrig			



Investitionsstrategie



Selektive Strategie



Abschöpfungsstrategie

Angebotsportfolio

Erwartete
Deckungs-
beiträge

h
o
c
h

n
i
e
d
r
i
g

Angebote zur Renditeverbesserung	Kunden für Topangebote
Verzichtbare oder taktische Angebote	Angebote zur Kapazitätsauslastung

niedrig

hoch

Erwartete Umsatzwerte

Umsetzung von Strategiezielen im Vertrieb

Strategieziele	Vertriebsanforderung
Verkauf von bestehenden Produkten an bestehende Kunden	Kundenzufriedenheit, -bindung Push u. Pull, Verkaufsförderung
Verkauf von neuen Produkten an bestehende Kunden	Bedarfsanalyse, -steuerung Produkt-, Anwendungskompetenz Abschlusstechnik
Verkauf von bestehenden Produkten an neue Kunden	Gebietsanalysen, Prioritätssetzung Kontaktaufbau, Bedarfssteuerung Abschlusstechnik
Verkauf von neuen Produkten an neue Kunden	Analysen, Kontaktaufbau, Bedarfssteuerung, Produktkompetenz Abschlusstechnik
Durchsetzung eines best. Preisniveaus	Verhandlungstechnik
Erhöhung Kundenzufriedenheit	Kontakt-, Beziehungsmanagement
Positionierungsänderungen, Herausstellg. best. Leistungsbestandteile	Bedarfslenkung, Präsentationstechnik, Argumentationstechnik

Procedere bei Neueinführung

Marketing übergibt an Vertrieb

- Produktinformation
- Produktargumentation
- Kundennutzen-Argumentation
- Preis- und Konditionsrahmen
- Regeln für Abwicklung und Logistik
- Werbematerial

Vertrieb wird motiviert

- durch Vorgesetzte
- Rundschreiben
- Vertriebstagungen
- Showveranstaltungen

Vertriebsverantwortung:

- Mengenschätzung für Erstbevorratung
- Vorstellung des Produkts, der Positionierung (USP)
- Abverkaufsmaßnahmen und Werbung
- Listung und Aktionsabsprachen
- Kontrolle der Ordertätigkeit
- Hindurchverkauf vom Lager zum Outlet
- Abverkauf durch Merchandising und Promotion

Problem der kritischen Phasen bei Neueinführung

Ausgangslage:

Produktargumentation und Kundennutzen
Mitarbeiter geschult und motiviert
Erfolgsdruck aufgebaut

Einführung:

Listungsverhandlungen mit Finanzierung
Aufbau der Distribution
Push-Situation
Werbedruck auf höchstem Niveau

Ergebnis:

schwache Abverkäufe
kaum Nachbestellungen
Wiederkäufer bei Konsumenten fehlen.
Einkäufer listen konditionsorientiert.

Folgen:

Rücknahmewünsche (evtl. MHD-Problem)
Bindung der Vertriebskraft in ineffizienten Maßnahmen
Belastungen in Image und Vertrauen für Zukunft

Prophylaxe:

Testmärkte und andere Mafo (kritische Wertung)
Testvereinbarung mit Abnehmergruppen
Selektive Einführung (Werbedruck nur bedingt möglich)
Kleine Mengenauflagen und kleine Gebindeeinheiten



Aufgaben des Vertriebs

Begriffe und Abgrenzungen

Rahmenbedingungen der Vertriebsaufgaben

Aufgabenbereiche der Vertriebspolitik

Differenzierung nach Wirtschaftszweigen

Verantwortung des Außendienstmitarbeiters allgemein

Aufgaben der einzelnen Vertriebsorgane

Exzellenz im Vertrieb



Auslegungen des Vertriebsbegriffs

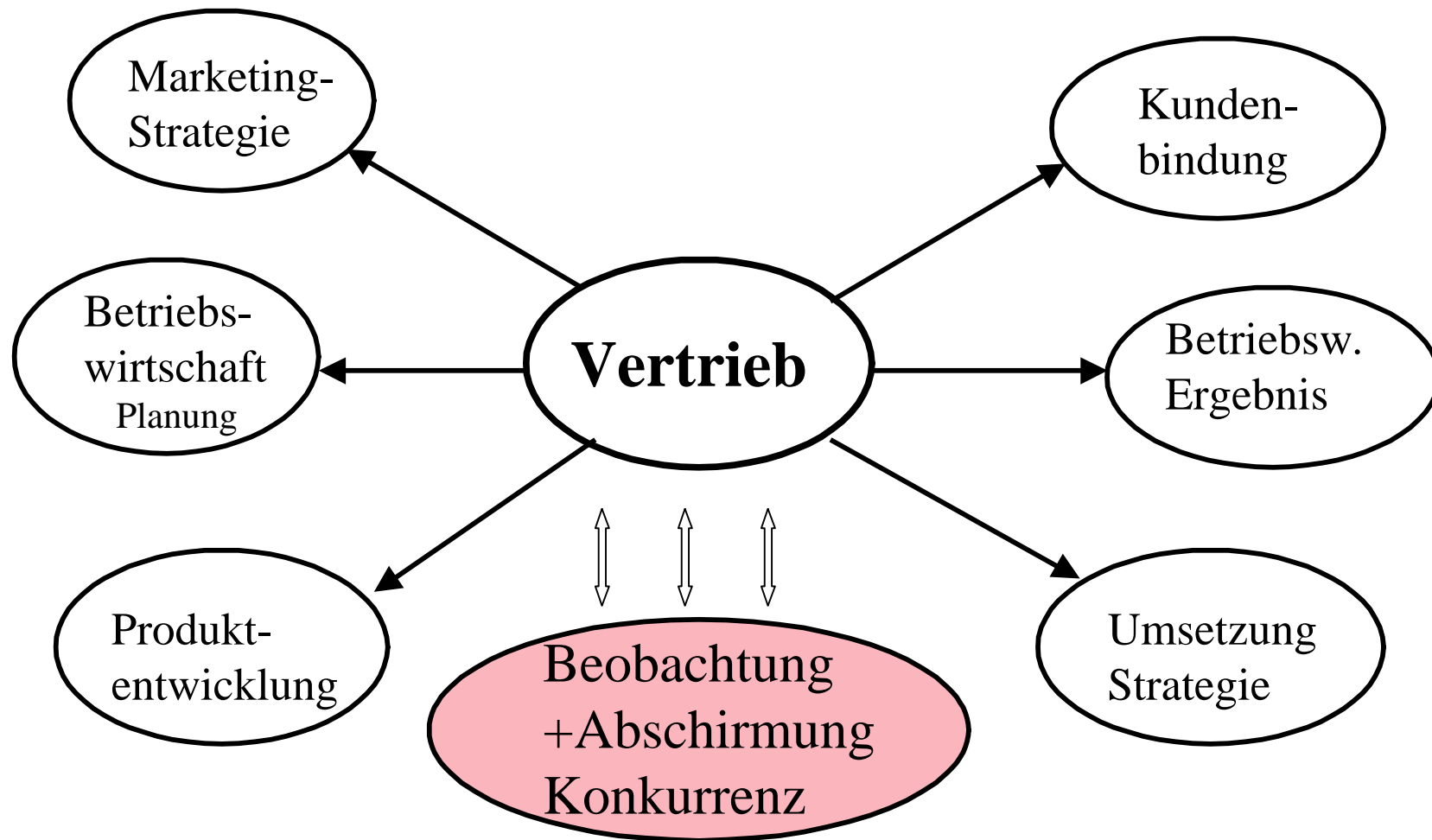
Vertrieb und Vertriebspolitik werden oft verstanden als Synonym für:

- **Logistik**
- **Marketing-Logistik**
- **Verkauf**
- **Distributionspolitik**
- **Direktverkauf**
- **Organisation des Verkaufs**
- **Festlegung der Absatzwege**

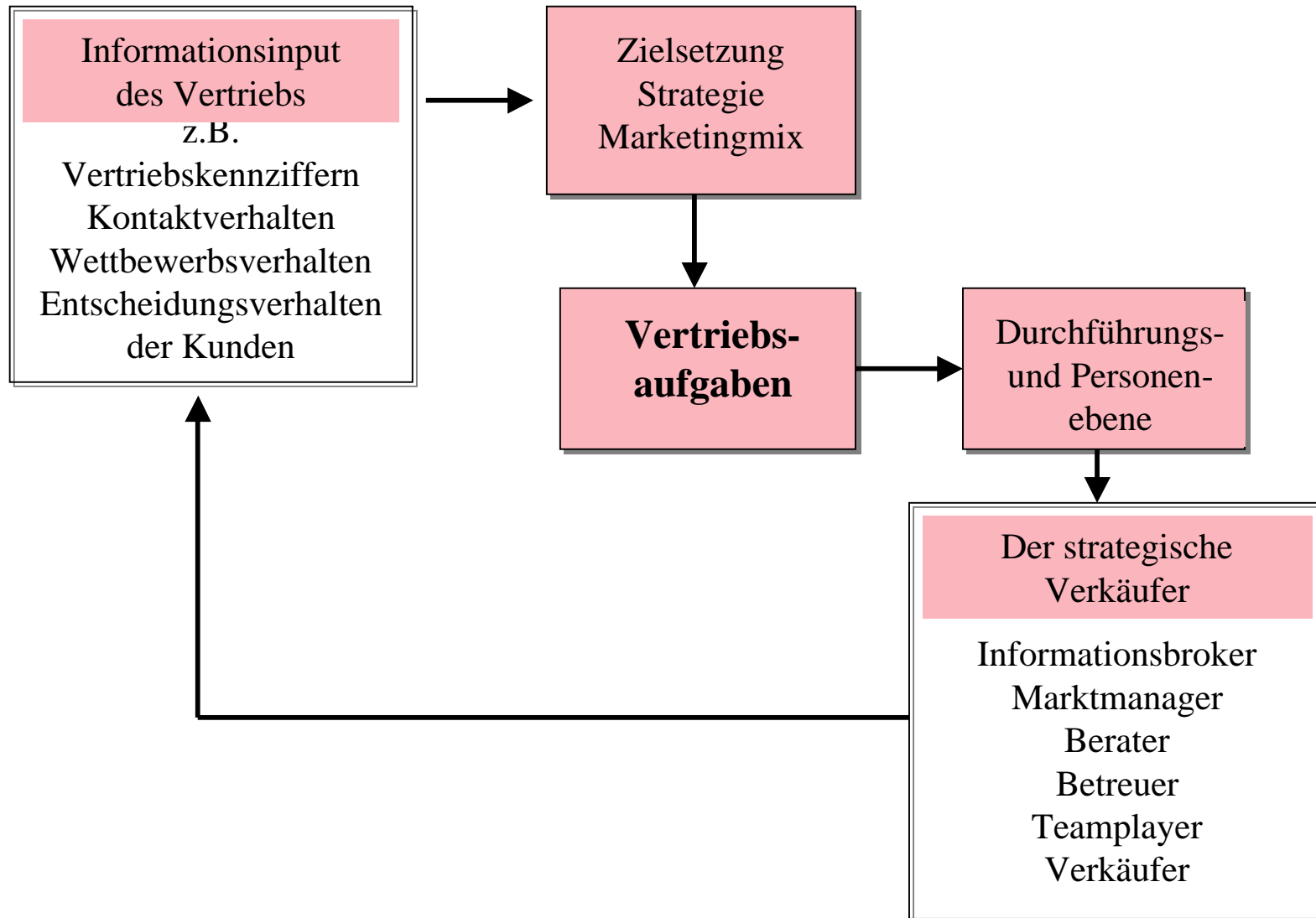
Begriffsabgrenzungen

- Absatz:** Mengenmäßige Summe aller verkauften Waren. Teilweise auch noch institutionell genutzt als Abgrenzung zu den Ressorts Technik, Einkauf und Verwaltung.
- Distribution:** Meist gebraucht als Kennziffer für die Verfügbarkeit eines Produkts im Handel (dann auch Distributionsgrad - s. Mafo). Amerikanisch: Oberbegriff für das Marketing-Instrument, das alle Maßnahmen umfasst, um das Produkt für Zielkunden leicht zugänglich und verfügbar zu machen (Kotler).
- Verkauf:** Umfasst alle Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, zum Abschluss von Kaufverträgen zu kommen, incl. Kundensuche und -qualifizierung, Kontaktaufnahme und -pflege, Erkunden von Kundenwünschen und -erwartungen, bedürfnisgerechte Präsentation des eigenen Angebots, Preis- und Konditionendurchsetzung, Auftragsbearbeitung, Fakturierung, Nachbetreuung.
- Vertrieb:** Umfasst alle Maßnahmen zur Gestaltung der Kundenbeziehungen und gibt Rückkopplung für die Marketing-Strategie. Ist damit neben der Massenkommunikation das zentrale Instrument zur Umsetzung und Realisierung der Strategie im Markt.
Hier: Verkauf, Verkaufsorganisation, Logistik, Kundenservice.
Jedoch diverse Auslegungsvarianten (s. Chart)

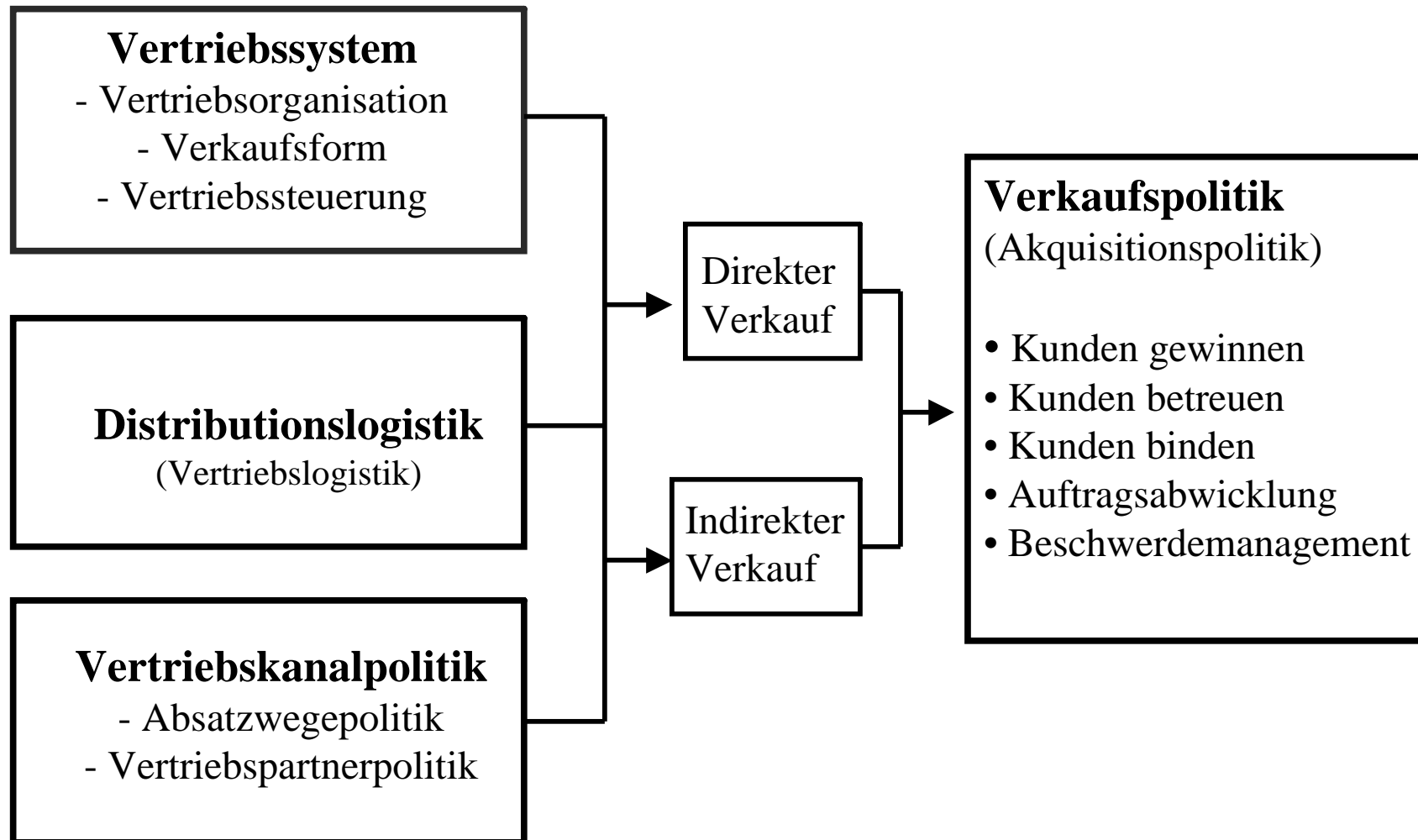
Innen- und Außenwirkung des Vertriebs



Rahmenbedingungen der Vertriebsaufgaben



Bereiche der Vertriebspolitik (Distributionspolitik)



Differenzierung nach Wirtschaftszweigen

Technische Güter BtoB

hoher Beratungsbedarf
Fachleute auf beiden Seiten
hohes Mass an Vertrauen
intensive Qualitätsprüfung
viel Nachbearbeitung
hoher Servicegrad
Preise Liste - individuell

- Technischer Grosshandel
- direkt
- Ausschreibung

Konsumgüter BtoBtoC

Verbrauchernutzen
Kundennutzen
Push + Pull
Marketing - Unterst.
Konditionskampf
Verdrängungswettbewerb

- Grosshandel
- Einzelhandel
- Konzentration

Dienstleistungen BtoC, BtoB

sehr heterogen
z.B.
Banken/Versicherungen
beratungsintensiv
Fachwissen
Bezugspersonen

im übrigen keine
einheitliche Vertriebslinie
definierbar

Märkte für technische Güter

- **Rohstoffe** _____ (Energie, Wasser, Metalle, Kohle etc.)
- **Verbrauchsstoffe** _____ (Leim, Schmierstoffe, Farbe)
- **Teile** _____ (Schalter, Schrauben, Dichtungen, Gelenke)
- **Komponenten** ____ (Armaturenbretter, Schaltschränke, Hebezeuge)
- **Maschinen** _____ (Schleifmaschinen, Roboter)
- **Systeme** _____ (EDV - Systeme, Automatisierungssysteme)
- **Anlagen** _____ (Abfüllanlagen, Presse, Raffinerien)
- **Anlagen-Grossprojekte** _____ (Staudämme, Flughäfen, Autobahnen)



Verantwortungen der Mitarbeiter im Vertrieb

- **Umsetzung strategischer Vorgaben**
- **Durchsetzung der Preis- und Konditionenpolitik**
- **Herstellung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**
- **Gewinnung von Neukunden**
- **Erreichen der Umsatzziele Regionen, Produktgruppen und Kundengruppen**



Zentrale Herausforderungen für den Außendienst

- 1. durch persönliche Betreuung und Beratung die Erfolgslinie *Kundennähe - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung* sicherzustellen,**
- 2. auf dieser Grundlage die Umsatz-, Marktanteils- und Ergebnisziele zu erreichen,**
- 3. dabei für Wertsteigerungen auch auf Kundenseite zu sorgen,**
- 4. Wettbewerbsbeobachtung (Marktforschung) beim Kunden zu betreiben,**
- 5. und einen wesentlichen Beitrag zu Prägung eines positiven Anbieterimages (Corporate Identity) zu leisten.**



Aufgaben der Vertriebsleitung

- **Erarbeitung der Akquisitionsstrategie**
- **Festlegung der Konditionspolitik**
- **Verhandlungen mit Schlüsselkunden**
- **Steuerung Vertriebspartner**
- **Festlegung Berichtswesen**
- **Erarbeitung strategische und operative Planung**
- **Führung der Verkaufsmitarbeiter**
- **Abstimmung mit anderen betrieblichen Bereichen**
- **Förderung der Verkaufsmitarbeiter**

Segmentierungen zur Umsatzverantwortung

Umsatz und Absatz als klassische Zielgrößen für den Verkauf.

Häufigste Gliederungen:

nach der Zeit:

Jahresumsatz (Absatz jeweils analog)
Monatsumsatz
Quartalsumsatz
Tagesumsatz
Saisonumsatz
Schlussverkauf, Weihnachtsgeschäft u.a.

nach Leistungskategorien:

Artikel
Artikelgruppen
Geschäftsfelder
strategische Relevanz
Handelswaren
Handelsmarken u.a.

nach Regionen:

Länder
Verkaufsgebiete
Bezirke
Ballungsgebiete u.a.

nach Verantwortung:

Verkaufsdirektionen
Verkaufsleitungen
Verkaufsbezirke
Key Account Management

nach Kunden:

Klassifizierung (A; B; C)
Organisationszugehörigkeit
Geschäftstyp

Bereinigungen:

Preisbereinigung
Flächenbereinigung
Saisonbereinigung

Aufgaben des Aussendienstmitarbeiters

- **Suche nach Kaufinteressenten und Potenzialklärung**
- **Kundenkontakte, -besuche und Kundenqualifizierung**
- **Neukundengewinnung**
- **Stammkundensicherung, -pflege, Handelsbetreuung**
- **Kundenberatung, Problemlösungsberatung**
- **Verkaufsverhandlungen von Preisen und sonst. Konditionen**
- **Produktvorstellungen und Präsentationen**
- **Marktbeobachtung, Wettbewerbsforschung beim Kunden**
- **Abklärung von Warenverfügbarkeit und Lieferzeiten**
- **Abklärung von Beanstandungen, Reklamationen**
- **Austausch von Produkterfahrungen zw. Kunden u. PM**
- **Mitarbeit VF, Messen und Ausstellungen**
- **Mitarbeit an strategischer und operativer Planung**



Aufgaben des Key Account Managers

- **Schlüsselkundenbetreuung und -sicherung**
- **Kontraktmanagement, Konditionsverhandlungen**
- **Projektabwicklung mit Kunden**
- **Prozessoptimierung mit Kunden**
- **Marktforschung mit Kunden**
- **Firmen- und Produktpräsentationen**
- **Abwicklung von Beanstandungen**
- **Abstimmung mit Flächenvertrieb**
- **Mitarbeit an strategischer und operativer Planung**
- **Mitarbeit an Verkaufsförderung und Messen**



Aufgaben des Vertriebsinnendienstes

- **Unterstützung Außendienst, Bedarfsklärungen**
- **Eigenverantwortliche Kleinkundenbetreuung**
- **Telefonische und schriftliche Kundenbetreuung**
- **Auftragsabwicklung**
- **Fakturierung**
- **Beschwerdemanagement**
- **Abstimmung mit Logistik**
- **Unterstützung für Vertriebspartner**
- **Mitarbeit an Mailingaktionen, Telefonmarketing**
- **Mitarbeit an Verkaufsförderung und Messen**

Stärken und Schwächen der einzelnen Vertriebsfunktionen

Funktion	Stärken	Schwächen
Key-Account-Manager	<ul style="list-style-type: none"> • hohes Wissen über Kunden und deren Situation und Ziele • Einsatz professioneller Verkaufskonzepte 	<ul style="list-style-type: none"> • einseitige Orientierung auf wenige Kunden • hoher Abstimmungsbedarf mit operativen Stellen bei der Umsetzung
Gebiets- oder Bezirksleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Nähe zum POS • Feedback von direkten und indirekten Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanz zur Vertriebsleitung und zum Innendienst • begrenzter Einfluss bei zentraler Steuerung des Kunden
Innendienstverkäufer	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kosten • schneller Datenzugriff • schnelle Umsetzung hausintern 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Wirkung personalen Einsatzes • keine visuellen Eindrücke von der Kundensituation
Kundendienst-Techniker	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kenntnisse • unbelastet von Verkaufstaktik • kommt meist als Problemlöser 	<ul style="list-style-type: none"> • spricht meist nicht die Sprache der Kaufleute • oft ungeübt in Kontakt- und Beziehungspflege
Merchandiser (verkaufsförderer)	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der Schnittstellen zum Verbraucher • kommt als Macher • Wirkung unmittelbar zu erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> • keine großen Fachkenntnisse • zu niedrige Hierarchiestufe für qualifizierte Kundengespräche

Excellenz im Vertrieb

Ein Vertrieb kann als excellent gelten, wenn

1. eine einheitliche und jedem Mitarbeiter bekannte *Vertriebsstrategie* vorliegt,
2. die *Verantwortlichkeiten* für die Umsetzung eindeutig festgelegt sind,
3. *Erfolgskennzahlen* zur Verfügung stehen, die die einzelnen Prozesse begleiten und zur Navigation genutzt werden,
4. der Vertrieb seine *Mitverantwortung* für Strategie und Konzepte wahrnehmen kann und durch Daten- und Erfahrungsinput wahrnimmt.

Gelebtes Unternehmensleitbild

- **Jeder Mitarbeiter weiß, wer sein Kunde ist und was dieser will.**
- **Der Kunde und seine Probleme, Wünsche und Bedürfnisse werden ernst genommen.**
- **Auch interne Partner werden als Kunden betrachtet und behandelt.**
- **Es herrscht nach außen und nach innen eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität.**
- **„Interne“ und externe Kunden werden aktiv an der Entwicklung neuer Produkte und an der Verbesserung der Dienstleistungen beteiligt.**
- **Das Denken und Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften ist konsequent auf die Steigerung von Kundenzufriedenheit ausgerichtet.**



Kundenbeziehungen

Kundenkonditionen als betriebswirtschaftliche Grundlage

Kundenqualifizierung

Kundenbesuch

Erfassung, Database, CRM

Verhandlung

Kundenorientierung

Systeme der Zusammenarbeit Hersteller - Handel

Beschwerdemanagement

Kundenverlust - Kundenrückgewinnung

Vertriebskonditionen mit Rechenbeispielen

1. Handelsspanne (Hsp)

= % Abschlag vom Verkaufspreis

Kalkulationsaufschlag (KA)

= % Aufschlag auf Einkaufspreis

Beispiel: VKP = 100

25 % entsprechen 33,3%

20 % „ 25 %

16,7% „ 20 %

$$\text{Hsp} = \text{KA} : (100 + \text{KA}) \times 100 \quad \text{KA} = \text{Hsp} : (100 - \text{Hsp}) \times 100$$

2. Mehrwertsteuer

Bruttoverkaufspreis = 100 %

Nettoverkaufspreis = Bruttoverkaufspreis : 1,19 bzw. 1,07

Mwst-Betrag = [1 - (1 : 1,19)] x Bruttopreis

3. Netto-Handelsspanne (= ohne Mwst)

Bruttoverkaufspreis : 1,19 = Nettoverkaufspreis

(NettoVkp - Einkaufspreis) : NettoVkp = Nettohandelsspanne

Vertriebskonditionen Fortsetzung

4. Rabatt, Skonto, Bonus

$$\begin{aligned} \text{Vkp (o.Mwst)} \times \text{Rabattsatz} : 100 &= \text{Preisnachlass} \\ \text{Vkp} \times \left[(100 - \text{Rabattsatz}) : 100 \right] &= \text{NettoVkp.} \end{aligned}$$

Ebenso bei Skonto.

Bonus nur soweit als Prozentsatz auf den Verkaufspreis gewährt.

Oft wird Bonus auch als Nachlass in absolutem Betrag oder als Jahresendvergütung gewährt.

5. Kumulierung von Preisnachlässen

Fall A: Die Preisnachlässe werden addiert und vom Rechnungsbetrag abgezogen.

Beispiel: Rabatt 15% + Sonderbonus 5% = Preisnachlass
gesamt 20%

Das entspricht bei einem Rechnungsbetrag von 100 einem Nachlass von 20.

Vertriebskonditionen Fortsetzung

Fall B: Die Vergütungen werden nacheinander abgezogen (Regelfall).

Beispiel: Rechnungsbetrag 100 abzgl. 15% Rabatt = 85.

85 abzgl. 5% Sonderbonus = 80,75.

Die zweite Variante ist aus Sicht des Verkäufers die günstigere.

6. Auftragserhöhung bei Preisnachlass

Um wie viel muss ein Auftragsvolumen erhöht werden, wenn der geforderte Preisnachlass aufwandsneutral sein soll?

$$\text{Absatz in der lfd. Periode} \times \frac{\text{Handelsspanne \%}}{\text{Handelsspanne \%} - \text{Preisnachlass \%}} = \text{Sollumsatz}$$

Beispiel: Ein Preisnachlass von 4% wird gefordert. Die Handelsspanne (bzw. der DB) liegt zur Zeit bei 20%. Der Jahresabsatz belief sich bisher auf 1000 Stck. Zum Ausgleich des Verlustes aus 4% Nachlass wird eine Menge von

$$1000 \times \frac{20\%}{20\% - 4\%} = 1250 \text{ Stck benötigt.}$$

Vertriebskonditionen Fortsetzung

7. Maximal möglicher Preisnachlass

Wie viel Prozent Preisnachlass könnten maximal gewährt werden, wenn der Kunde eine bestimmte Absatzsteigerung zusagt, ohne dass das Ergebnis sich ändert?

$$\text{Max Preisnachlass.} = \text{Bruttospa}nne \% \times \left(1 - \frac{\text{Istmenge}}{\text{Sollmenge}} \right)$$

oder:

$$\text{Bruttospa}nne \% \times \left(1 - \frac{100 \%}{100 + \% \text{Steigerung}} \right)$$

Beispiel: Die Menge von 100 Stck. soll um 13 % gesteigert werden. Die Bruttospa nne beträgt 20 %.

Lösung mit Formel:

$$\text{Max. Preisnachlass.} = 20\% \times \left(1 - \frac{100}{113} \right) = 2,3 \%$$

Direkter Lösungsweg:

Der Rohertrag: 20% von 100 soll gleich sein X% von 113.

$$20\% \times 100 = X \times 113 \quad X = 20 : 1,13 \quad X = 17,7 \%$$

Die Spanne darf auf 17,7% sinken, d.h. der Preisnachlass kann 2,3 % betragen.

Vertriebskonditionen Fortsetzung

8. Zahlungsziel

Wie teuer sind Zahlungsziele für den Verkäufer?

1.Fall: Das Zahlungsziel soll durch Skontogewährung verkürzt werden.

Beispiel: 100 % des Rechnungsbetrags sind nach 30 Tagen fällig.

Bei Zahlung nach 10 Tagen werden 2% Skonto gewährt.

Der um 20 Tage vorverlegte Zahlungstermin kostet 2%. Das entspricht bei 30 Tagen 3% und demzufolge einem Jahreszinsfuß von 36 %.

Die Inanspruchnahme eines Bankkredits wäre wesentlich preiswerter

2. Fall: Der Kunde besteht auf einer Zahlung in 30 Tagen zum Monatsende.

Das entspricht einem durchschnittlichen Ziel von 45 Tagen. Zzgl.evtl Banklaufzeiten und Wertstellungsfristen erfolgt die tatsächliche Gutschrift nach 52 bis 55 Tagen.

Beispiel: Bei einem kontinuierlichen Geschäft, das einen Jahresumsatz von 1 Mio € ohne MwSt. bringt, beläuft sich der durchschnittliche Kreditspielraum für diesen Kunden auf:

$$1 \text{ Mio. €} \times 55/365 + 19\% \text{ MwSt.} = 150\,685 \text{ €} + 28\,630 \text{ €} = 179\,315 \text{ €}$$

D.h. der Kunde hat einen Dauerkredit vom Lieferanten über 179 315 €



Vertriebskonditionen Fortsetzung

Probleme:

- a) Bei 8 % Marktzins entstehen Zinsverluste von 13 984 €
- b) Die eigene Liquidität wird eingeschränkt.
- c) Es besteht ein dauerhaftes Kreditrisiko in Höhe der offenen Posten, das ggf. versichert werden muss.
- d) Dem Kunden wird auch noch die Mehrwertsteuer geliehen. Der Lieferant muss sie monatlich pünktlich einzahlen, und zwar unabhängig davon, wann bei ihm die Zahlung der Rechnung eingeht.

Häufige Rabattformen und Arten

Funktionsrabatte

GH-Rabatt

Handwerker-Rabatt

Selbstabholer R.

Exklusivrabatt

Treuerabatt

Mitarbeiterrabatt

Mengenrabatte

Staffelrabatt

Umsatzziel-R.

R. n. Auftragshöhe

Zeitrabatte

Saisonrabatt

Aktionsrabatt

Messerabatt

Börsenrabatt

Einführungsrabatt

Schlussverkaufspreis

Räumungsverkauf

Rabattarten

Rechnungsrabatt

Naturalrabatt

Bonus/Rückvergütung

Sonderpreis

Werbekostenzuschuss

Delcredere Provision

Kalkulationsschema der Industrie

Materialeinzelkosten	
+ Materialgemeinkosten	
<hr/>	
= Materialkosten	
+ Fertigungslöhne	
+ Fertigungsgemeinkosten	
+ Sondereinzelkosten der Fertigung	
<hr/>	
= Herstellkosten	
+ Verwaltungsgemeinkosten	
+ Vertriebsgemeinkosten	
+ Sondereinzelkosten des Vertriebs	
<hr/>	
= Selbstkosten	
+ Gewinnzuschlag	
<hr/>	
= Barverkaufspreis	
+ Kundenskonto (% i.H.)	
+ Vertreterprovision (% i.H.)	
<hr/>	
= Zielverkaufspreis	
+ Kundenrabatt (% i.H.)	
<hr/>	
= Bruttoverkaufspreis (o. MWST)	
Listenpreis	
<hr/> <hr/>	

Zuschlagskalkulation und Target Costing

Zuschlagskalkulation	Target Costing
<p>Materialkosten + Materialgemeinkosten + Fertigungskosten + Fertigungsgemeinkosten</p> <hr/> <p>= Herstellkosten + Entwicklungskosten + Verwaltungskosten + Vertriebskosten</p> <hr/> <p>= Selbstkosten + Gewinnzuschlag</p> <hr/> <p><u>= Verkaufspreis pro Produkt</u></p>	<p>Zielumsatz - Zielgewinn</p> <hr/> <p>= vom Markt erlaubte Kosten + Ziel - Herstellkosten + Ziel - Entwicklungskosten + Ziel - Verwaltungskosten + Ziel - Vertriebskosten</p>
<p>Fragestellung: Wie hoch sind die Kosten des Produkts? Können die Kosten an den Kunden weitergegeben werden?</p>	<p>Fragestellung: Was darf uns das Produkt kosten? Wie können wir dies erreichen?</p>

Deckungsbeitragsrechnung

Stückdeckungsbeitrag Teilkostenkalkulation db	Gesamtdeckungsbeitrag Betriebsergebnis DB
Strategischer Marktpreis	Umsatz
variable Materialstückkosten + variable Fertigungsstückkosten + variable Vertriebsstückkosten	variable Gesamtmaterialkosten + variable Gesamtfertigungskosten + variable Gesamtvertriebskosten
- gesamt variable Stückkosten	- variable Gesamtkosten
Deckungsbeitrag (db)	Gesamtdeckungsbeitrag (DB) - Fixkosten
	= Betriebsergebnis (Gewinn)

Kalkulationsschema des Handels

Einkaufspreis der Ware
- Rabatte, Bonn, Skonti vom Lieferanten
+ Bezugskosten

= Einstandspreis der Ware
+ Handlungskostenzuschlag in % der Einstandspreise

= Selbstkosten der Ware
+ Gewinnzuschlag in % der Selbstkosten

+

Kalkulationsaufschlag

= Nettoverkaufspreis der Ware
+ Kundenskonto + Vertreterprovision

= Zielverkaufspreis der Ware
+ Mehrwertsteuer

= Bruttoverkaufspreis der Ware

Inhalte eines Akquisitionsangebots

Grundlage: BGB-Bestimmungen zum Kaufvertrag
Werkvertrag
Werklieferungsvertrag
Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)
Marketing-Konzept

Inhalte:

- Art, Güte und Beschaffenheit der Ware bzw. Leistung
ggfs mit Hilfe von Abbildungen, Mustern u.a.
- Produktnutzen bezogen auf das Kundenbedürfnis
- Produktunterstützung durch Marketing
- Lieferzeit
- Preis zzgl. gesetzliche Mehrwertsteuer
- Konditionen z.B. Mengenrabatt, Werbekostenzuschuss
- Lieferbedingungen (Kosten) wie „frei Haus“, „ab Fabrik“, „cif“, „fob“
- Erfüllungsort (Gefahrenübergang mit Klauseln wie oben))
- Gerichtsstand
- Zahlungsziel
- Zahlungsbedingungen wie Skonto, Delkredere Provision, Anzahlung, sonst. Sicherheiten
- Bankverbindungen

Vertikale Preisbindung und Preisempfehlung

1. Die vertikale **Preisbindung** ist grundsätzlich verboten.

Eine Ausnahme gilt für Verlagserzeugnisse (§16 GWB).

2. Die unverbindliche **Preisempfehlung** ist ebenfalls grundsätzlich verboten.

Ausnahmen sind gegeben (§38a Abs.1 GWB):

- wenn zur Durchsetzung kein Druck angewandt wurde,
- wenn erwartet wird, dass der empfohlene Preis von der Mehrheit der Abnehmer auch gefordert wird,
- wenn es sich um Markenartikel handelt.

Markenartikel heißt gleichbleibende oder verbesserte Qualität,
Markierung mit Firmen-, Wort- oder Bildzeichen.

Bei **Missbrauch** der uvP kann das Kartellamt sie für unzulässig erklären.

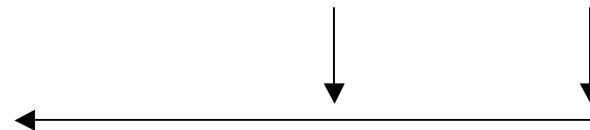
Missbrauch liegt u.a.vor, wenn der empfohlene Preis in einer Mehrzahl von Fällen die tatsächlich geforderten Preise übersteigt.

Wertschöpfungskette

Beispiel auf 100 €

		Wertsch.	Kumul.
Verbraucherpreis	<u>Fixpunkt: Markt</u>	100	100
Staat	Mwst (19 %)	16	84
Handel (GH+ EH)	Handelsspanne	24	60
Hersteller	Fertigung/Vertrieb	35	25
Veredler	Fertigung/Vertrieb	15	10
Rohstoffindustrie	Abbau / Vertrieb	10	0

Verteilungsproblem





Warum Kundenqualifizierung

- Die Vertriebsressourcen sind knapp und teuer.
- Objektivität durch Effizienz- und Ergebniskriterien.
- Einstufung durch Außendienst oft subjektiv, z.B. provisionsorientiert.
- Strategiekonforme Bildung von Zielgruppen
- Regelmäßige Klassifizierung führt zu kontinuierlichem Lernprozess.
- Eingehen auf unterschiedliche Anforderungen der Kunden.

Dadurch Vermeidung von Streuverlusten



Kriterien der Kundenqualifizierung

- 1. ABC - Analyse nach Umsätzen**
- 2. ABC - Analyse nach Deckungsbeiträgen**
- 3. Bewertung nach Punkten**
- 4. Kundenverschlüsselung**
- 5. Strategisches Kundenportfolio**
- 6. Operatives Kundenportfolio**
- 7. Kundenlebenszyklus**
- 8. Kunden Kapitalwert**
- 9. Status der Kundenbeziehung**
- 10. Strategische Kundenprioritäten**

Nachteile einer Umsatzklassifizierung

- Kundenumsatz kann auch auf sehr geringen und sogar negativen Deckungsbeiträgen beruhen, denn gerade die großen Kunden drücken meist die Preise brutal herunter.
- Sie nutzen darüber hinaus auch auf vielfältige Weise intensiv die Service- und Sonderleistungen aus und niemand wagt es, den Topkunden zu bremsen.
- Größe allein entbindet nicht von der Bonitätsprüfung. Häufig besteht eine Scheu, gerade die Großkunden rechtzeitig und konsequent an ihre Zahlungspflicht zu erinnern.

Mehr Sicherheit bringt eine Klassifizierung nach

Kundendeckungsbeiträgen

oder auch eine Kombination aus Deckungsbeiträgen und Umsatz. Einige Nachteile bleiben aber bestehen.

- Es wird nur auf Vergangenheitswerten aufgebaut. Die Entwicklungschancen werden nicht beachtet.
- Es geht nur um quantitative Beurteilungsgrößen. Strategische Aspekte werden missachtet.

Kundenqualifizierung: Kundenprioritäten

A - Kunden / Top - Kunden	Schlüsselkunden, Großkunden, deren Potenziale unbedingt zu sichern sind.
B1 - Kunden / Entwicklungskunden	Mittelgroße Kunden mit noch unausgeschöpften Einkaufspotenzialen.
B2 - Kunden	Mittelgroße Kunden, die nicht mehr ausbaufähig sind.
C - Kunden	Kleinkunden, die weiter gehalten werden sollen.
D - Kunden	Verzichtskunden, z.B. Kleinkunden mit nicht kostendeckenden Preisen.
Neukunden	neue Kunden, die über 1 bis 2 Jahre mit Sonderpriorität betreut werden.
Händler / Wiederverkäufer	Vertriebspartner mit speziellen Preisen und Betreuungsnotwendigkeiten
Restmarktpotenzial-Kunden	mit Priorität zu verfolgende Interessenten, Zielkunden, wechselbereite Wettbewerbskunden.

Kundenqualifizierung: Punktbewertungsverfahren

Alle relevanten quantitativen und qualitativen Aspekte sind

- zu erfassen
- zu gewichten
- zuzuordnen durch Experten z.B. Außendienst
- mit Punkten zu bewerten.

<u>Beispiel:</u>	Gew.	Fakt. Punkte/Kd.	Mult.
		Skala 1-10	
Umsatz heute	10	5	50
Umsatz zukünftig	10	6	60
Umsatzpotential	15	6	90
Kunden - DB	15	8	120
Bonität	20	7	140
Betreuungsaufwand (wenig)	10	2	20
Strateg. Bedeutung (Referenz)	20	6	120
	100		600

Von 1000 möglichen Punkten erreicht dieser Kunde 600. Er liegt damit im Mittelfeld, wenn man z.B. 800 - 1000 Punkte als A-Kunde einstuft, 500 - 800 als B-Kunde, 200 - 500 als C-Kunde und unter 200 Punkten als D-Kunde.

Kundenqualifizierung: Kundenschlüsselverfahren

Zwei bis drei Merkmale werden verschlüsselt, z.B. das Umsatzpotential mit A,B,C,D,E und der eigene Lieferanteil bei dem entsprechenden Kunden mit 1,2,3,4,5.

A	Umsatzpotential	> 1 Mio €
B	„	0,5 - 1 Mio €
C	„	250 - 500 TEUR
D	„	100 - 250 TEUR
E	„	< 100 TEUR

1	Lieferanteil	> 80 %
2	„	60 - 80 %
3	„	40 - 60 %
4	„	20 - 40 %
5	„	< 20 %

Der Kunde mit der Klassifizierung B5 hat ein hohes Umsatzpotential, das von der Lieferfirma erst unter 20 % ausgeschöpft ist. Er ist also ein interessanter Kunde für weitere Akquisitionsmaßnahmen.

Der Kunde mit der Klassifizierung A1 ist bereits ein wichtiger Topkunde, für den Maßnahmen der Kundenpflege und Kundenbindung im Vordergrund stehen.

Für eine Akquisitionskampagne ist er dagegen wenig interessant.

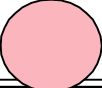
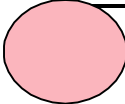
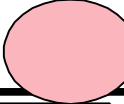
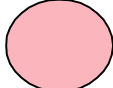






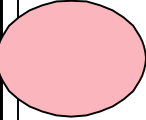

Dies Verfahren hat eine hohe Bedeutung für Database- Konzepte im Direktmarketing

Kundenklassifizierung: Kundenportfolio

		Relativer Lieferanteil	
		niedrig	hoch
K u n d e n u m s a t z w a c h s t u m	h o c h	<u>Question marks</u> In den Kunden investieren. Service verstärken. Konditionsanreize schaffen oder zurückziehen	<u>Starkunden</u> „Investieren“ in Kundenbindung personell und materiell Preise und Konditionen unter Kontrolle halten.
	n i e d r i g	<u>Poor dogs</u> Keine besonderen Anstrengungen. Effizienz der Betreuung prüfen und ggfs. aufgeben.	<u>Milchkühe</u> Kundenpflege ohne weitere Zugeständnisse. Abschöpfen!

Problem: Einseitige Umsatzorientierung. Evtl. andere Kriterien wählen (s. Neunfelder - Matrix).

Kundenqualifizierung: Neunfelder Matrix

		Eigene Stärke beim Kunden		
		niedrig	mittel	hoch
Kundenaktivität	hoch	<u>selektieren</u> 	<u>Pflegen und fördern</u>   	
	mittel			
	niedrig	 <u>Prüfen und ggfs eliminieren</u>		  

Kundenportfolios haben folgende Vorteile:

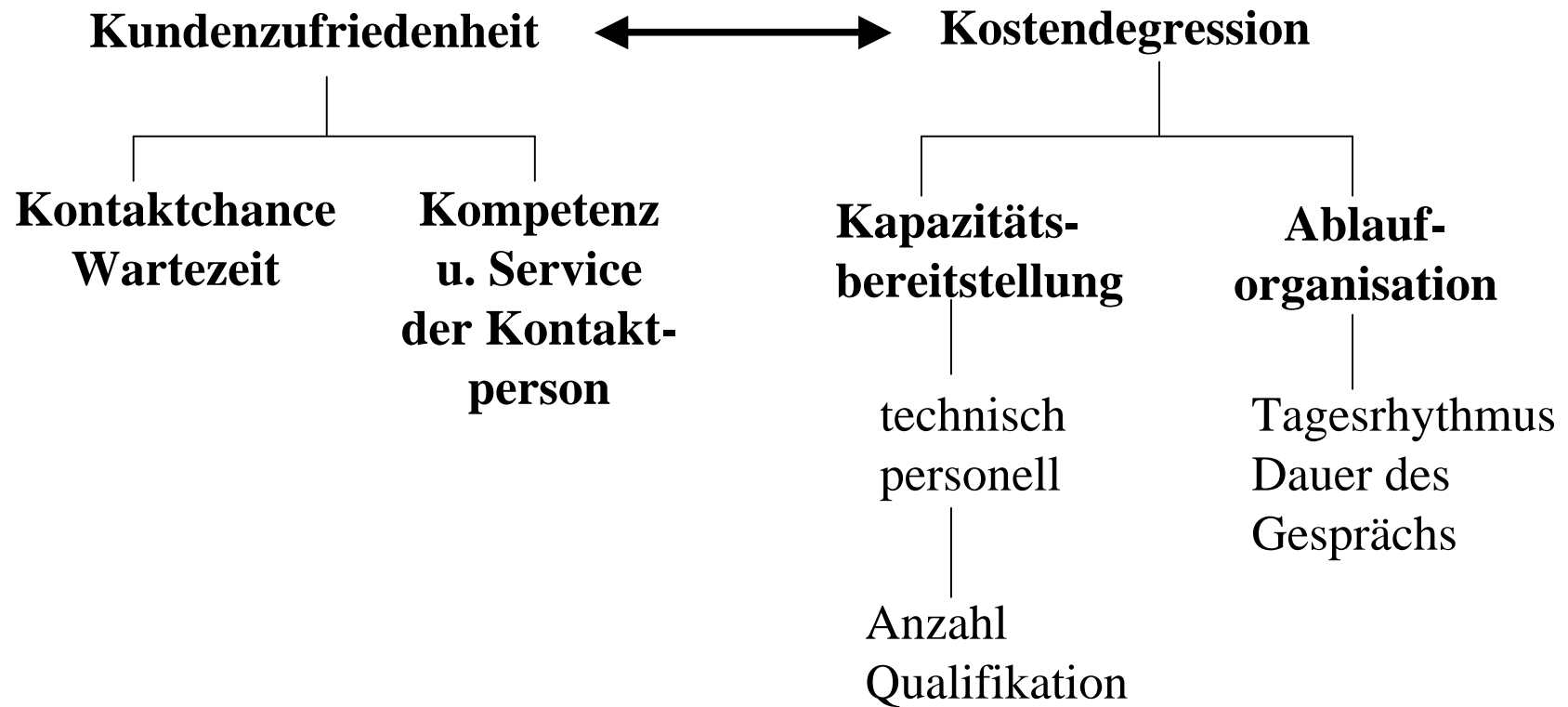
- 1. Kundenbetreuung und Maßnahmen zur Kundenbindung können mit höherer Effizienz eingesetzt werden.**
- 2. Sie liefern ein Hilfsmittel zur Marktsegmentierung auf der nächsten Handelsstufe.**
- 3. Sie visualisieren die Erfolgsfaktoren.**
- 4. Sie stehen in unmittelbarer Nähe zur Unternehmensplanung**

Kundenqualifizierung: Kundenkapitalwert - Analyse

Kunde Wert AG	Vergangenheit			lfd.Jahr	Zukunft		
	2004	2005	2006	2008	2008	2009	2010
Kosten der Akquisition	-10000						
Kosten lfd. Betreuung	-12000	-20000	-19000	-30000	-23000	-22000	-21000
Kunden - DB Prod. A	11000	15000	15000	17000	15000	11000	7000
Kunden - DB Prod. B	9000	18000	17000	18000	18000	18000	18000
Kunden - DB Prod. C				2000	3000	4000	5000
Überschuss	-2000	13000	13000	7000	13000	11000	9000
Zinsfaktor $i = 7\%$	1,23	1,14	1,07	1,00	0,93	0,87	0,82
Barwerte	-2450	14884	13910	7000	12150	9608	7347
Vergangenheitswert				26344			
Zukunftswert				29104			
Kundenwert (Cash-flow)				62448			

Konflikt beim Kundenkontakt

für Außendienstmitarbeiter und CC-Agenten



Kundenbesuche: Anlässe

Besuchsanlass	Besuchsziel
1. Vorstellung / Erstbesuch	Vertrauen aufbauen, Interesse wecken, Folgebesuch erreichen
2. Auftrag / Listung	Angebot wertvoll machen, Vorteile beweisen, Preise sichern
3. Jahresgespräch	Potenziale ermitteln, Abrufauftrag verhandeln, Marktforschung
4. Konditionsverhandlung	Leistungsbezogenheit des Konditionssystems sichern
5. Projektgespräch	Bei neuen Projekten in die Entwicklung einbezogen werden
6. Technisches Gespräch	Produktanpassungen im Sinne eigener Spezifikation erreichen
7. Reklamationsgespräch	Win-Win-Balance sichern, zukünftige Chancen nicht verlieren
8. Klärungsgespräch	Bei Differenzklärungen Vorteile für beide Seiten anvisieren
9. Beziehungspflegegespräch	Kontakte zu etwas Besonderem machen
10. Merchandising-Besuch	Regalbesuche im Einzelhandel, Platzierungsvorteile anstreben

Rahmenbedingungen für den Kundenbesuch

- 1. Orientierung an der übergeordneten Marketing- und Vertriebsstrategie**
 - sollen verstärkt Neukunden akquiriert werden?
 - sollen neue Vertriebsgebiete erschlossen werden?
 - Beziehungspflege zu Stammkunden betrieben werden?
 - Kunden an Zwischenhändler übergeben werden?
 - Wettbewerber gezielt angegriffen oder abgewehrt werden?
 - neue Produkte eingeführt o. Produktmix verändert werden?
 - Verbesserungen im Preis- / Konditionsgefüge erzielt werden?
- 2. Orientierung an der generellen Verkaufssituation**
 - Tourenverkauf
 - Projektverkauf
 - Key Account Verkauf
 - Ad-hoc-Verkauf
- 3. Orientierung an der Kundenqualifizierung**
- 4. Orientierung an situativ entstehenden Chancen**
- 5. Orientierung an den Erfolgsfaktoren für Kundenkontakte**
 - Kontakthäufigkeiten,
 - Kontaktdauern,
 - Kontaktqualitäten.

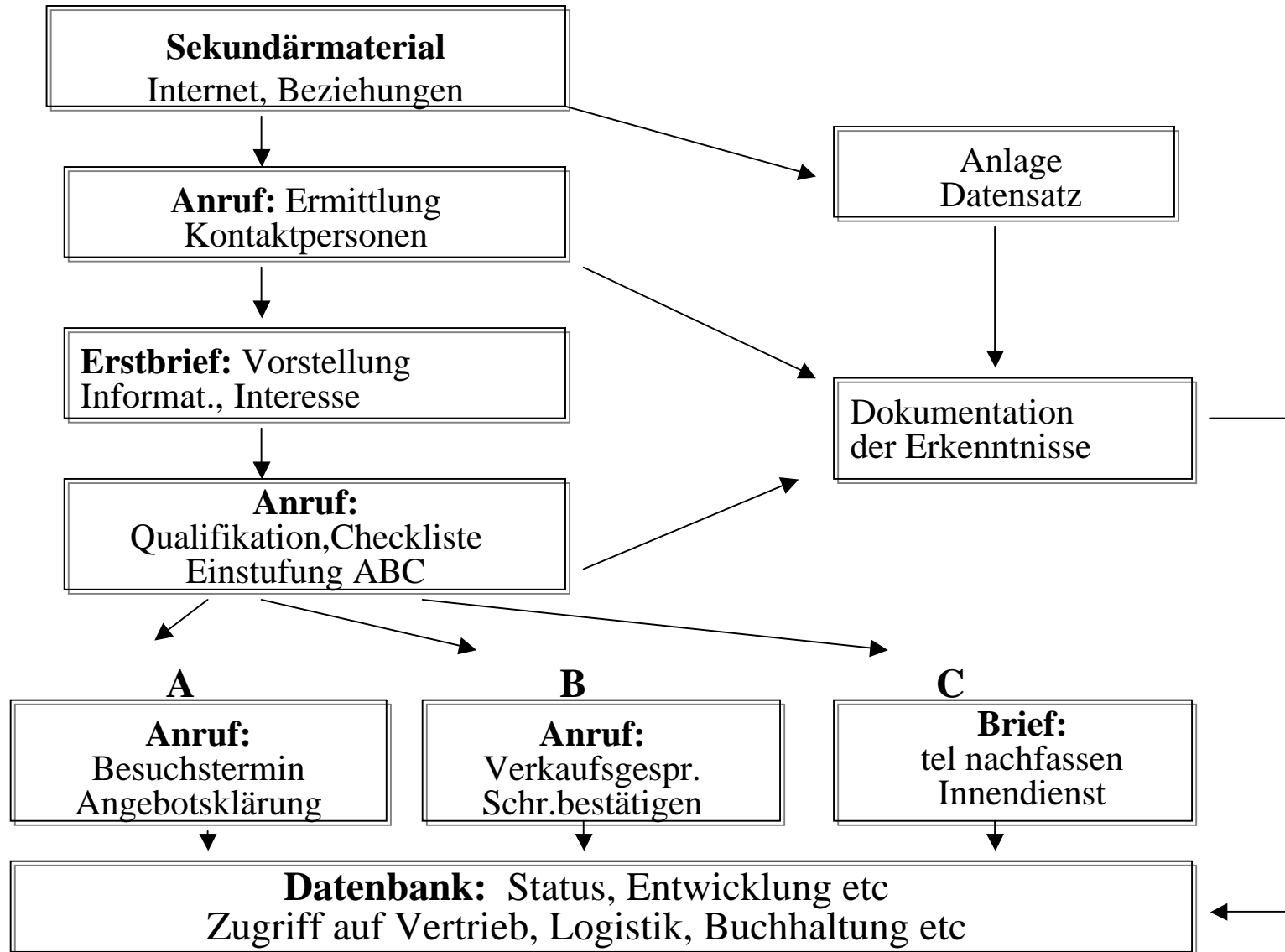


Kundenbesuche Anbahnung, Terminvereinbarung

Was ist zu beachten?

- **Warmbesuche**
- **Kaltbesuche**
- **Richtiger Ansprechpartner**
- **Bio - Rhythmus - Dynamik**
- **Besuchsökonomik**

Stufen der Kundenakquisition unter Begleitung von CRM/CAS



Besuchsvorbereitung

Klärungsbedarf:

- 1. Termine, Ort und Teilnehmer des Gesprächs**
- 2. Zielsetzungen, Wünsche, Erwartungen der Teilnehmer**
- 3. Kompetenzen und Machtstellungen in der Einkaufsabt.**
- 4. Werdegang und Fakten zu aktuell lfd. und zu offenen Vorgängen**
- 5. Ordertätigkeit, Soll-Ist-Abweichungen, Kundenergebnis, Vertragserfüllung**
- 6. Offene Kundenrechnungen**
- 7. Lieferzeitüberschreitungen**
- 8. Termine für die nächsten Auslieferungen**
- 9. Offene Beanstandungen und Reklamationen**
- 10. Bekannte, unausgeschöpfte Verkaufschancen beim Kunden**
- 11. Entwicklungsprojekte, neue Produkte des Kunden**
- 12. Beziehungen des Kunden zur Konkurrenz**
- 13. Strategie, Geschäftsentwicklung und die wirtschaftliche Lage des Kunden**

Vorbereitung des Kundengesprächs

Kunde:	Kd.Nr.:	Termin:
Persönl. Daten:		
Besonderheiten:		
Stärken des Gesprächspartners:		
Schwächen des Gesprächspartners:		
Produkte:		
Aktionen:		
Besuchsziele		
Rückzugsziele:		
Benötigte Unterlagen:		
Gesprächseröffnung:		
Gesprächsthemen:		
Was könnte das Problem des Kunden sein:		
Lösungsvorschlag:		
Erwartete Einwände:		
Einwandbehandlung:		
Fazit / nächste Schritte:.		

Nutzen von Besuchsberichten

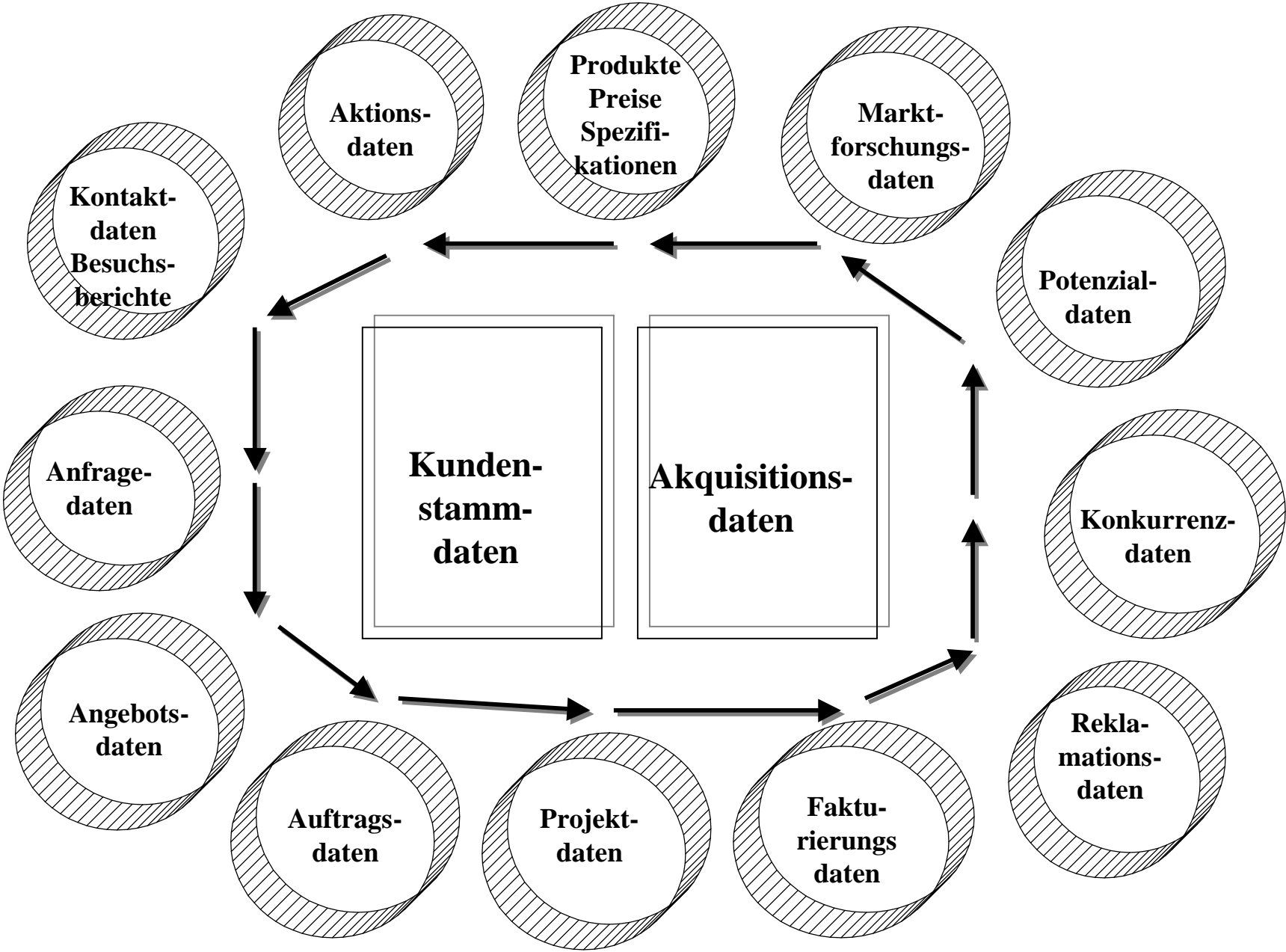
- Liefern einen wesentlichen Teil des Marktwissens des Unternehmens.
- Helfen bei der Steuerung nach Effizienzkriterien und Kundenqualifizierung.
- Sind Grundlage für Besuchsvorbereitung.
- Erleichtern die gegenseitigen Vertretungen.
- Geben Hinweise und Hilfen für die Marketingkonzeption
- Helfen bei Festlegung der Preis- und Konditionspolitik
- Dienen gezielten Maßnahmen für Kundenpflege, Kundenbindung, Kundenakquisition
- Liefern Datenbankzugriff für alle internen Prozesse wie Buchhaltung, Auftragsbearbeitung, Logistik etc.
- Helfen beim Aufbau eines Beschwerdemanagements.
- Helfen bei der Beurteilung des Betreuungsaufwands.

Sie sind **nicht** geeignet für Kontrolle des Außendienstes !

Kundenmerkmale für die Datenbank (BtoB)

Allgemeine Unternehmensdaten	Wirtschafts- und Marktsituation	Kaufverhalten	Buying Center
Rechtsform Branche Geschäftsleitung Konzernzugehörigkeit Organisation Kundenstandorte Leistungsangebote des Kunden Masch. Ausrüstung des Kunden Technologien Innovationen	Bilanzsituation Liquiditätssituation Expansionsgrad Marktpotenziale Einkaufsbudgets Lieferanteile von Wettbewerbern Hauptkunden des Kunden Stärken und Schwächen des Kunden	Produktinteressen Produktanwendungen Preisvorstellungen Einkaufsverhalten Lagerpolitik Zahlungsverhalten Reklamationsverhalten Lieferantentreue Besondere Wettbewerbspräferenzen Bevorzugte Lieferfristen	Persönliche Merkmale der Mitglieder des Buying Centers: Persönlichkeit Kenntnisse Interessen, Hobbys Ansprüche Einstellungen Präferenzen Kaufabsichten Risikofreude Umweltbewußtsein

Datenbankbasis Vertrieb



Wichtige Kundenstammdaten

1. Name, Adresse, Kundennummer, Rechtsverhältnisse, Konzernzugehörigkeit
2. Finanz- und Ertragssituation des Kunden, Geschäftsentwicklung, Strategie, Bonität
3. Branchenzugehörigkeit des Kunden, konkrete Produktinteressen und -anwendungen
4. Größte Kunden, größte Wettbewerber und wichtigste Händler des Kunden
5. Adressen, Positionen, Einfluss und Kompetenzen der Gesprächspartner innerhalb des Buying-Center beim Kunden
6. Persönliche Eigenheiten, Interessen, Hobbys, Geburtstage der Gesprächspartner einschl. Sekretärinnen und anderer Mitarbeiter
7. Jahres-Einkaufsbudget des Kunden im relevanten Markt bzw. für die angebotenen Produkte
8. Eigene Lieferanteile bei den relevanten Produktanwendungen; erfahrbare Anteile und Preise des Wettbewerbs
9. In Planung befindliche neue Produkte und Projekte des Kunden
10. Vorgesehene Messebeteiligungen des Kunden bzw. Messebesuche oder andere Aktionen mit Öffentlichkeitswirkung

Database Vertrieb

Das Radar - Schema:

1. Die Research - Phase umfasst die systematische Informationssammlung.
2. Die Analys e - Phase leitet aus den Basisinformationen Kundenprofile ab
3. Die Detection - Phase dient der Identifikation von Vermarktungschancen und -risiken bei jedem einzelnen Kunden oder bei der Zielgruppe.
4. In der Action - Phase werden anschließend die kundenprofil-spezifischen Vertriebsmaßnahmen durchgeführt.
5. Die Reaction - Phase beinhaltet die Verarbeitung aller Kundenreaktionen, von Auftragsannahme bis zu den Follow-up-Maßnahmen.

nach Link und Hildebrand



Klärung der Verhandlungssituation

- 1. Wie ist die generelle Stimmungslage?
Ruhe, Hektik, Nervosität, Aggressionslust**
- 2. Welche Rollenverteilung herrscht auf der Einkaufsseite
bei mehreren Gesprächspartnern?**
- 3. Wie gut ist der Kunde vorbereitet?
Innere Gelassenheit, Aktenberge, Hinzuziehung von
Experten**
- 4. Sind Verhandlungspartner annähernd gleich kompetent?**
- 5. Wie sehen die Machtverhältnisse aus?
Geliehene Macht, situative Macht, indirekte Macht
(Einfluss Dritter), persönliche Macht**

Machtkonstellationen zwischen Einkäufer und Verkäufer

	Schwacher Verkäufer	Starker Verkäufer
Starker Einkäufer	Verkäufer in der Verliererrolle	Qualifizierte Verhandlung
Schwacher Einkäufer	Versteckspiel	Diktatorische Strategie des Verkäufers



Einkaufertypen

der Schweigsame

der Redselige

der Misstrauische

der Gutgläubige

der Ängstliche

der Rechthaber

der Alleswischer

der Rationale

der Unentschlossene

der Freundliche

der Unfreundliche

der Provozierer

der Verunsicherer

der Vielredner

der Nervöse

der Ruhige

der Macher

der Entscheider

der Absicherer

der Analysierer

der Moderator

der Visionär

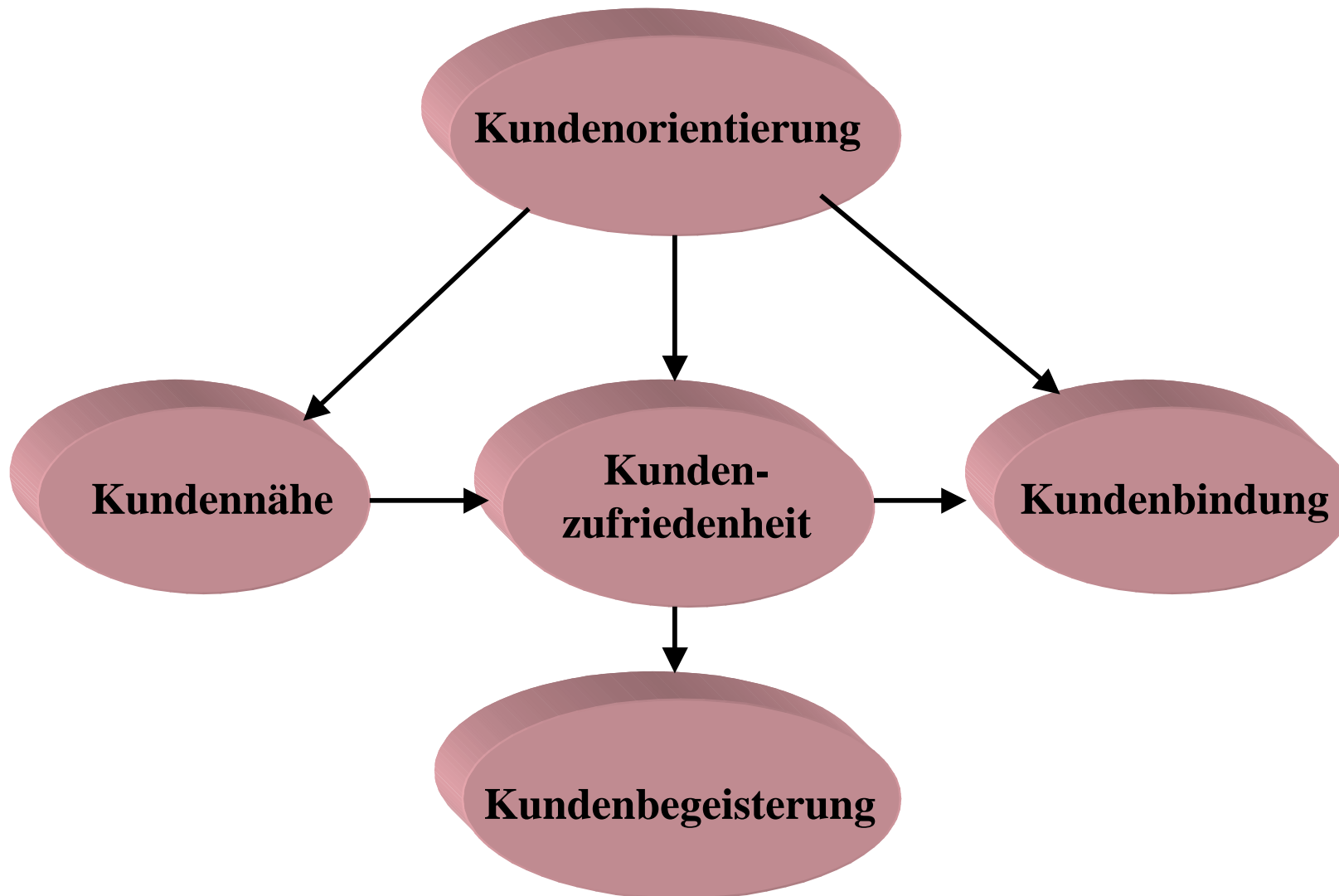
der Angeber

der Gleichgültige

Verkäuferverhalten bei Einkauftypen

Verkäuferreaktionen				
Geduld	Hilfe	Argumente	Durchsetzung	Selbstbewusstsein
der Redselige der Rechthaber der Alleswissender der Vielredner der Angeber	der Ängstliche der Unentschlossene der Nervöse	der Misstrauische der Rationale der Absicherer der Analysierer	der Gutgläubige der Freundliche der Ruhige der Schweigsame der Macher der Entscheider der Moderator der Visionär der Gleichgültige	der Unfreundliche der Provozierer der Verunsicherer
Einkauftypen				

Erfolgsstufen der Kundenorientierung





Zusammenfassung Kundenorientierung

1. Kundenorientierung als zentrales Prinzip des Marketing
2. Qualitätsmanagement als zentrale Aufgabe der Kundenorientierung
3. Servicemanagement als verstärkende Aufgabe der Kundenorientierung
4. Kundenzufriedenheits-, Kundenbindungs-, Kundenrückgewinnungsmanagement
5. Beschwerdemanagement
6. Innovationsmanagement im Dienst der Kundenorientierung
7. Kundenwertmanagement
8. Integrierte Kommunikation, Direkt- und Dialogmarketing
9. Implementierung der Kundenorientierung
10. Kontrolle der Kundenorientierung

Fundamente der Kundenzufriedenheit



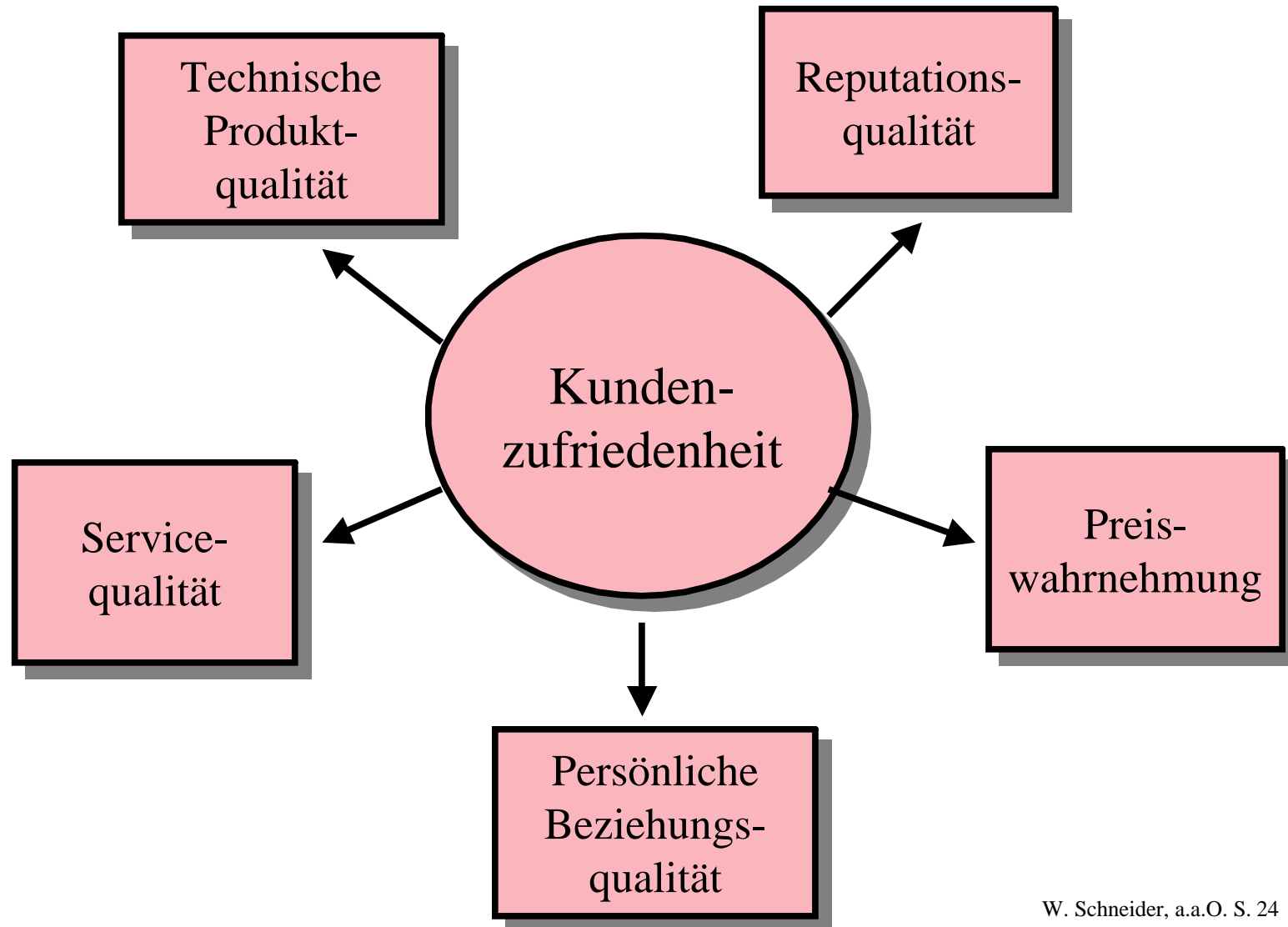
**Führungsstil
und
Unternehmens-
kultur**

**Kunden-
orientierung
extern
und
intern**

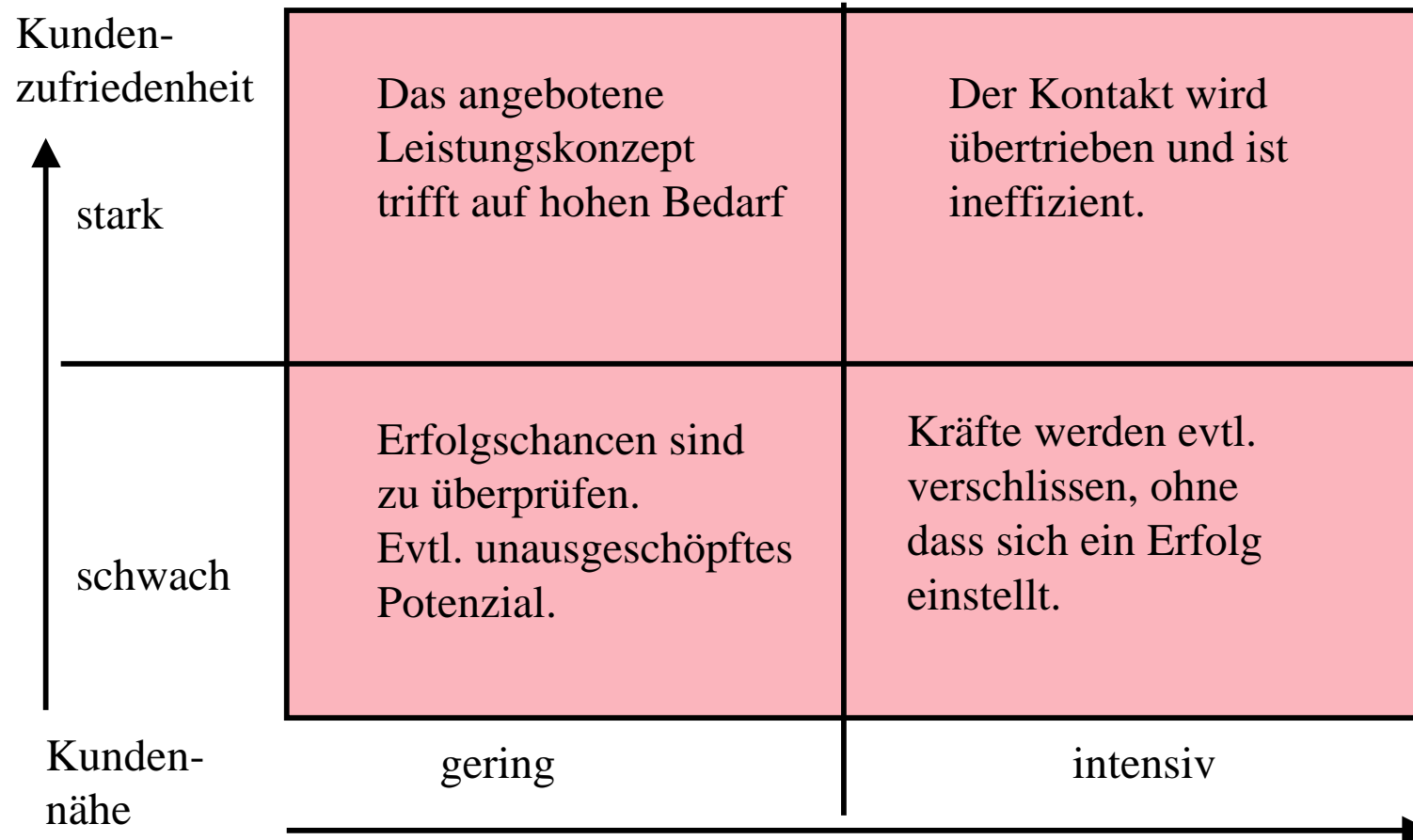
**Ausrichtung
der
Anreizsysteme
auf die
Kunden-
zufriedenheit**

**Bereitschaft
zur
Veränderung
entwickeln
(Change
Management)**

Dimensionen der Kundenzufriedenheit



Beziehung zwischen Kundennähe und Kundenzufriedenheit



Beispiele zur Herstellung von Kundennähe

Institutionalisierte Kontakte

- Außendienstbesuche, Telefon- und Schriftverkehr
- Kontakte auf Chefebene
- Kontakte mit Logistik, Innendienst, Buchhaltung
- Regelmäßiger Daten-, Informations-- und Erfahrungsaustausch.
- Kundendienstesinsatz.

Privatisierte Kontakte

- Einladungen zu gemeinsamen Essen, Theater- oder Sportveranstaltungen
- Grüße zu Geburtstagen, Weihnachten etc. unter Einschluss des Ehepartners

Kundenpromotion

- Gemeinsame Events, Tag der offenen Tür,
- Kundenschulung
- Gewinnspiele
- Übernahme Kundenlogo in eigene Werbemaßnahmen.
- Produktmusterüberlassung

Zusammenarbeit

- Gegenseitige Beratung bei Produktentwicklung
- Gegenseitige Beratung bei Werbemaßnahmen, Preisstrategien etc.
- Gegenseitige Beratung in Logistik und anderen Abwicklungsfragen.
- Personalaustausch, Personalentwicklung (Praktikantenplätze etc.)
- Vergabe von Aufsichtsrats- oder Beiratsposten
- Joint Ventures, gemeinsame Tochterfirmen

Gefahren bei zu intensiver Kundennähe

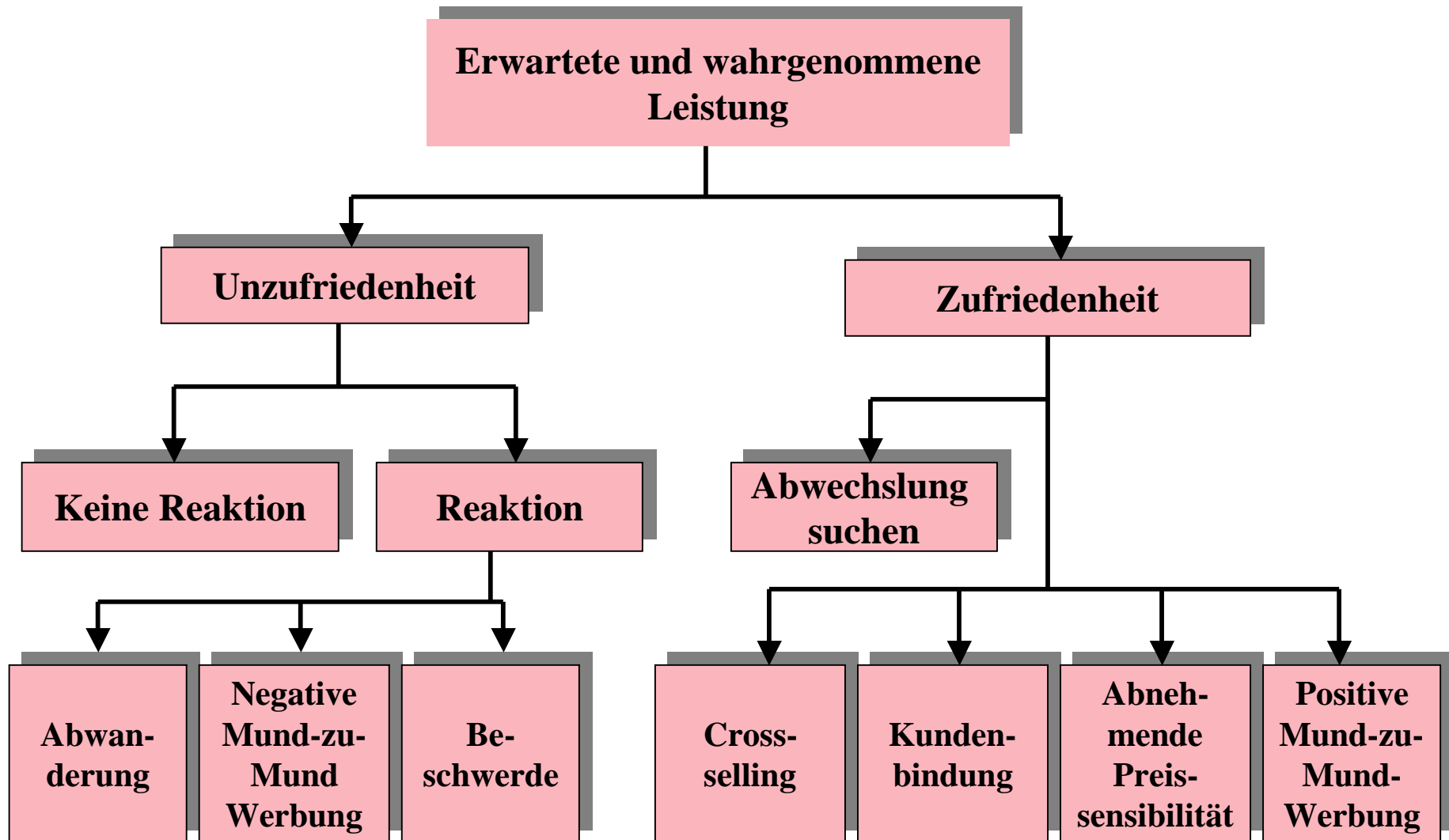
Die Übernahmefalle: Kunde übernimmt Know How, wirbt Mitarbeiter ab.
(Soft Ware Branche)

Die Abhängigkeitsfalle: Kunde wird zu stark. Zulieferer gerät in
Abhängigkeit. (Automobilmarkt)

Die Cashfalle: Hohe Vorlaufzeiten. Bindung hoher Fixkosten
in Projektentwicklung. (Anlagenbau)

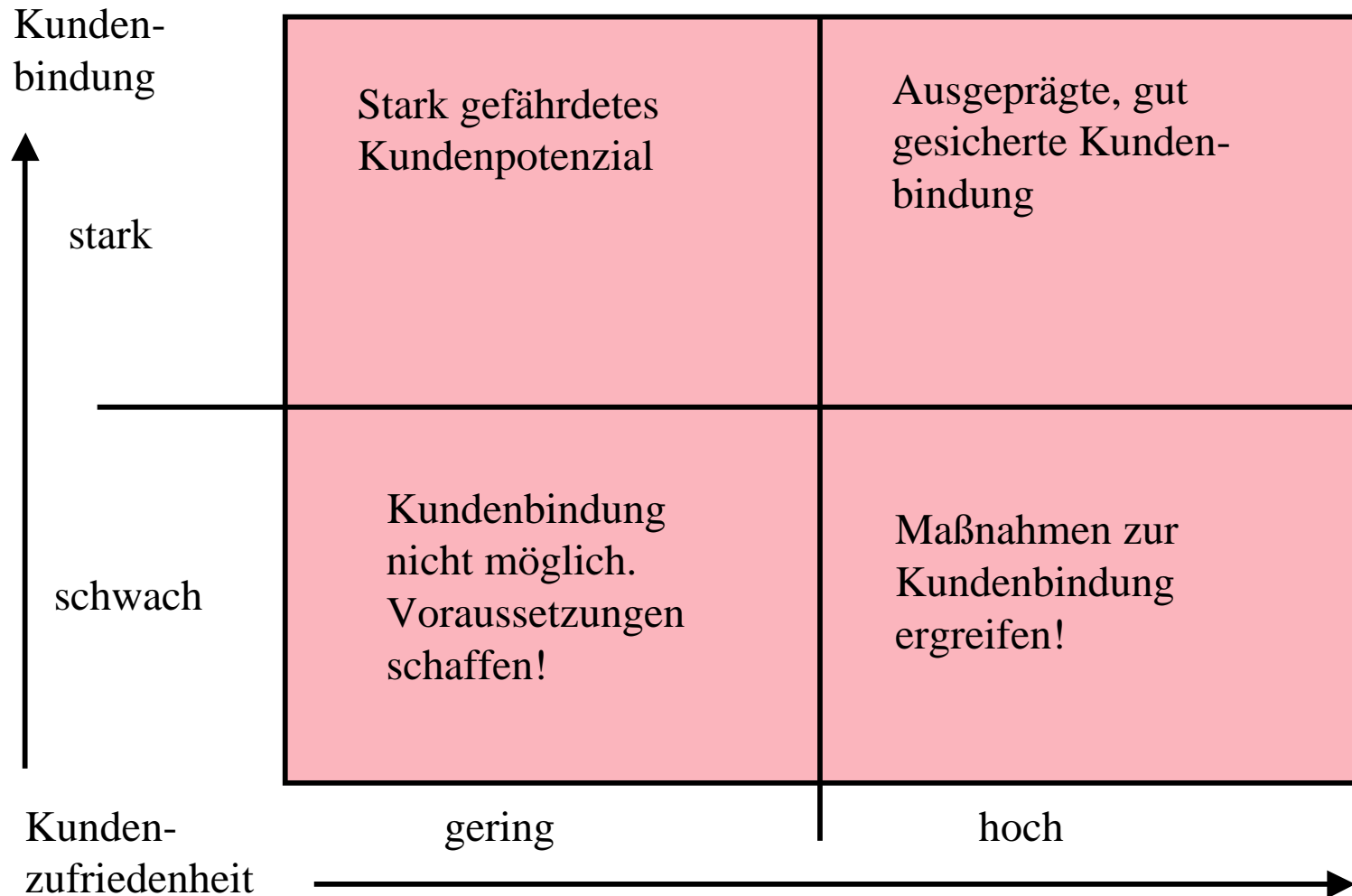
Die Transparenzfalle: Kunde gewinnt wachsenden Einblick. Kann Kosten
und Kalkulationen überprüfen und Druck ausüben.

Kundenreaktionen auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit



siehe auch W. Schneider ,Kundenzufriedenheit

Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung



Gliederung Kundenbindungsmaßnahmen

Psychologische Bindung

z.B. Markenbindung

Persönliche Beziehungen

Ökonomische Bindung

z.B. Mengenrabatt / Rabattmarken

Treuebonus

Rechtliche Bindung

z.B. langfristige Lieferverträge

Gewährleistungs-Sondervereinbarungen

Technische Bindung

z.B. Spezialisierung der Ersatzteile

Ergänzungsgeräte

Service-Bindung

z.B. Gratiswartung

systemabhängige Beratung/ Schulung



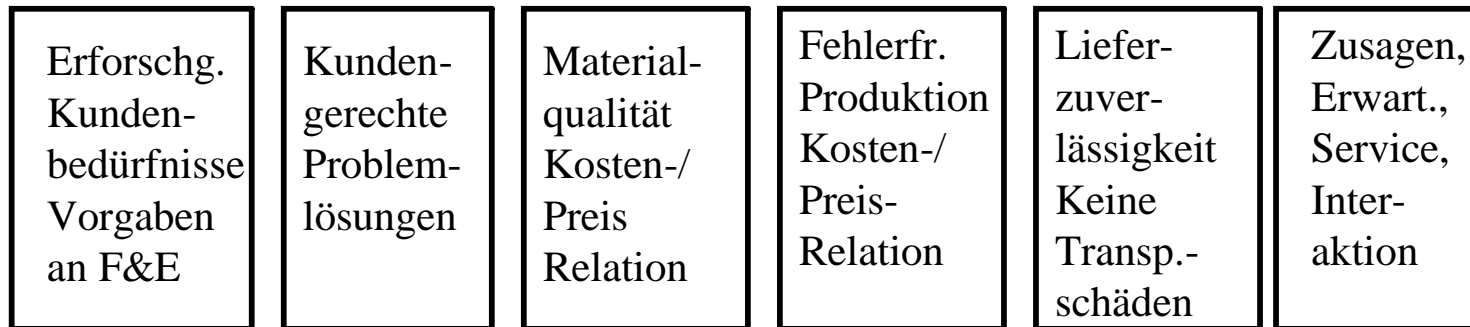
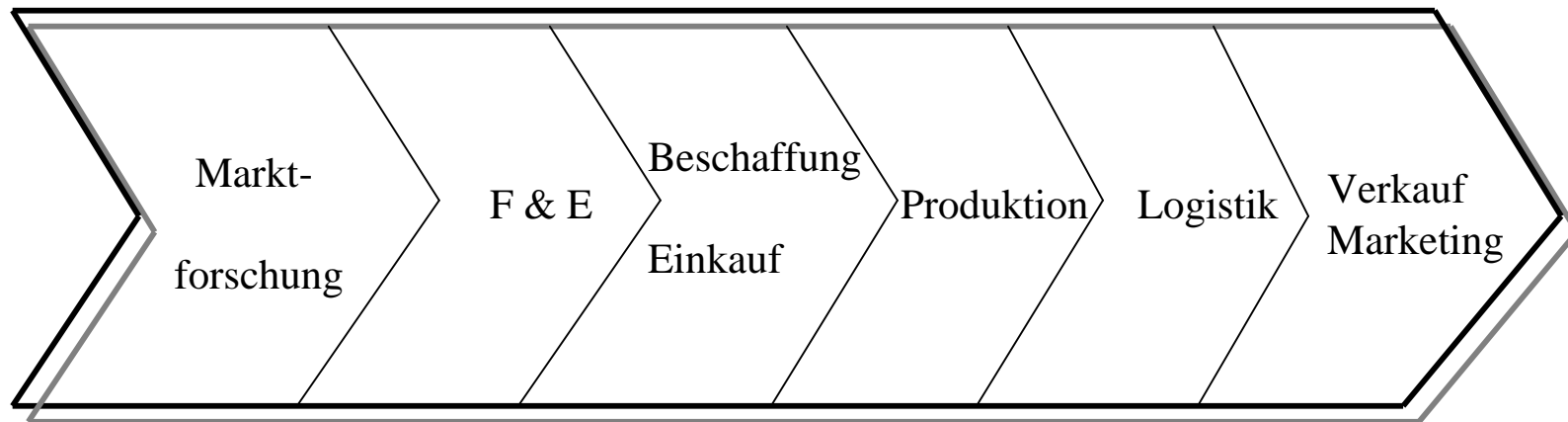


Kundenbindungsmaßnahmen

Beispiele

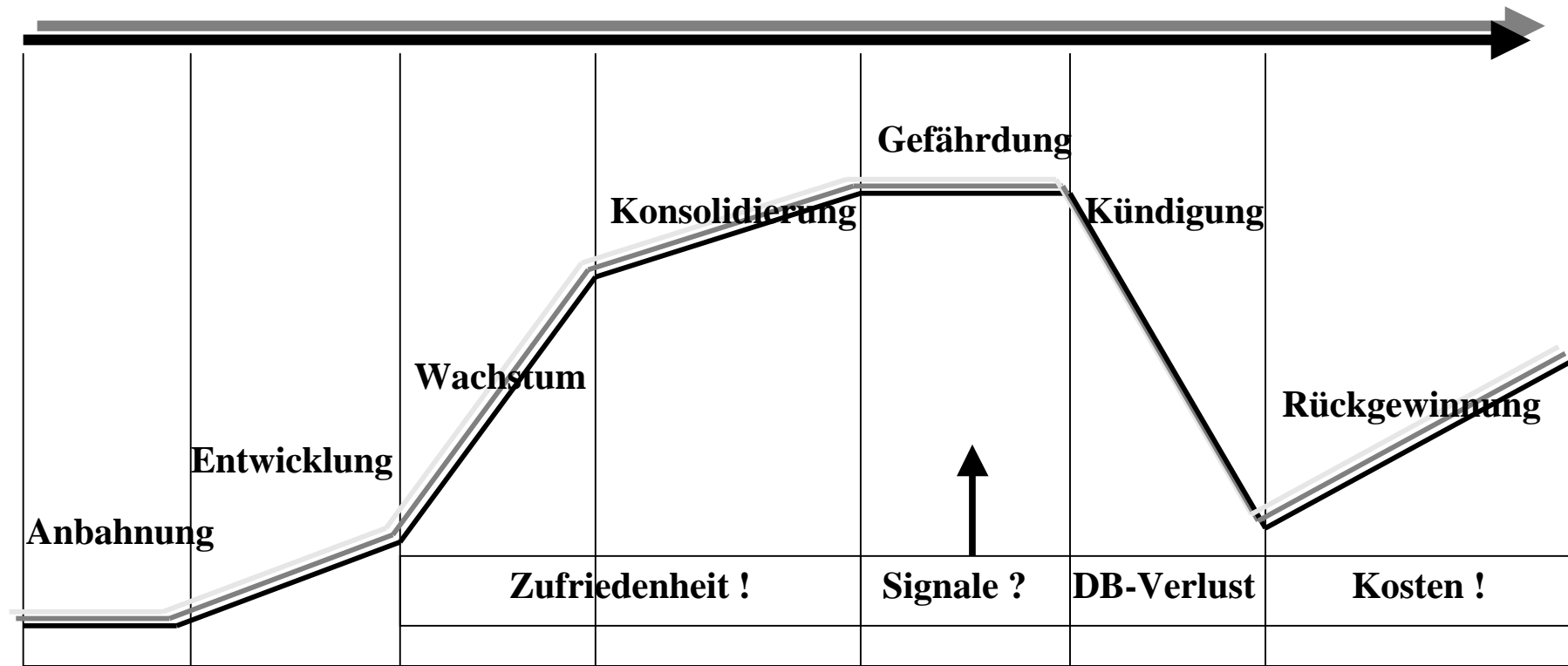
- Marken- /Präferenzbildung
- Rabattmarken
- Kredit- /Kundenkarte
- Miles & More
- Rahmenverträge gegen Leistung
- Dreiecksverträge (Brauerei – FGH – Gastronomie)
- Langfristige Lieferverträge
- Mengenstaffel
- Exklusiver Service
- Technische Eigenschaften (z.B. Fittings)
- Packungsgrößen und Verbundpackungen

Wertschöpfungsstufen



Beiträge zur Kundenzufriedenheit

Lebenszyklus der Kundenbeziehungen



Aufgaben des Kundenmanagements in den Phasen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus

Anbahnungsphase	Sozialisationsphase	Wachstums- u. Reifephase	Gefährdungsphase	Kündigungsphase	Revitalisierungsphase
-----------------	---------------------	--------------------------	------------------	-----------------	-----------------------

Ziele

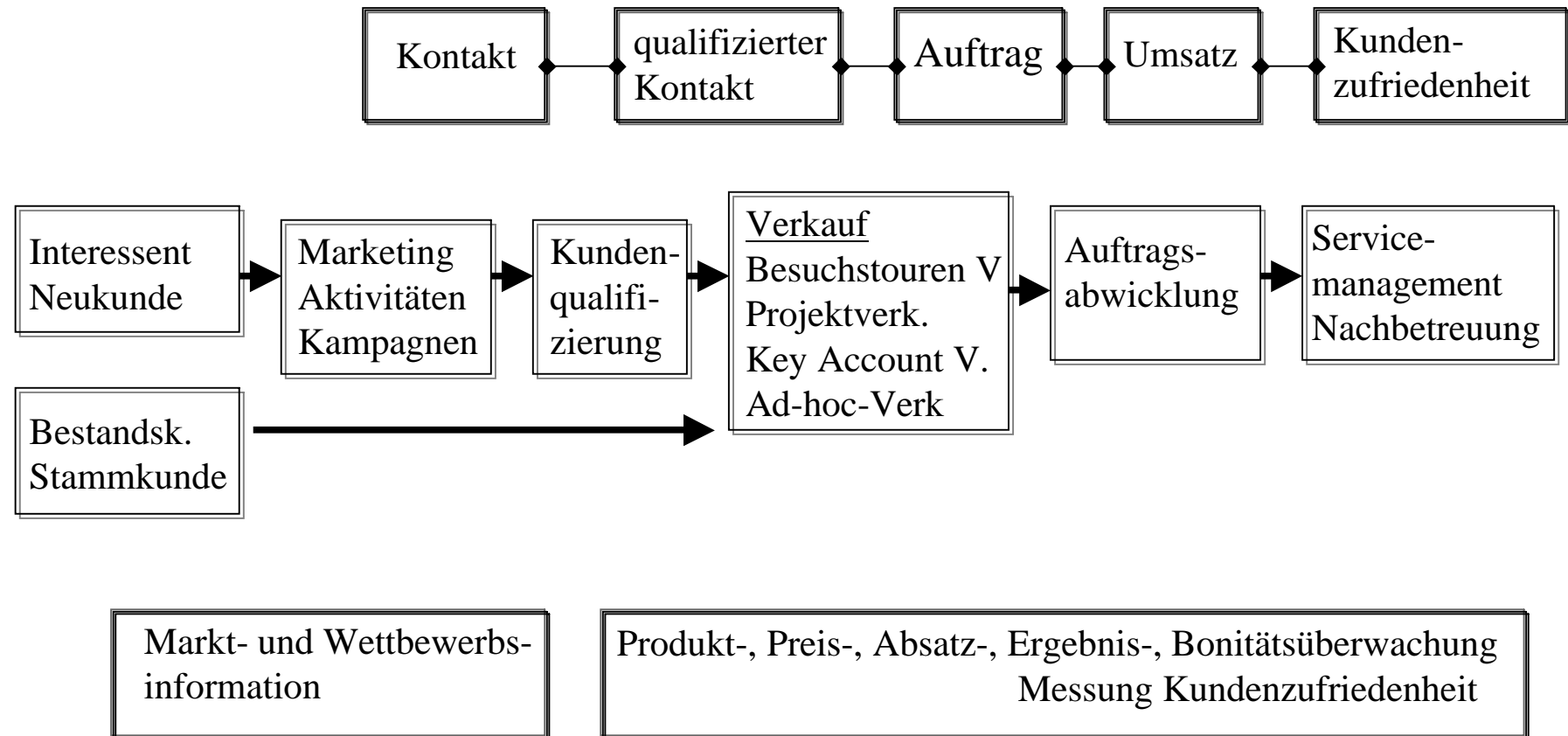
Anbahnung von neuen Geschäftsbeziehungen	Festigung von neuen Geschäftsbeziehungen	Stärkung von stabilen Geschäftsbeziehungen	Stabilisierung gefährdeter Beziehungen	Verhinderung von Kündigungen	Rücknahme von Kündigungen	Wiederanbahnung von Geschäftsbeziehungen
--	--	--	--	------------------------------	---------------------------	--

Kundenorientierte Managementaufgaben

Interessenten-Management	Neukunden-Management	Zufriedenheits-Management	Beschwerde-Management	Kündigungs-Präventions-Management	Kündigungs-Management	Revitalisierungs-Management
--------------------------	----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------------------	-----------------------	-----------------------------

Interessenten-Management	Kundenbindungsmanagement	Rückgewinnungs-Management
--------------------------	--------------------------	---------------------------

Die CRM - Prozesskette



Erkenntnisse in Verbindung mit der Kundenzufriedenheit

- a) Ein zufriedener Kunde scheut den Aufwand der Suche nach alternativen Lieferantenquellen. (?)
- b) Zufriedene Kunden sind widerstandsfähiger gegen Wettbewerbsangebote.
- c) Ein zufriedener Kunde ist bereit 5-8% höhere Preise zu zahlen.
- d) Es ist 8 bis 10 mal so kostspielig, einen Neukunden zu gewinnen, als einen zufriedenen Stammkunden zu sichern.
- e) Zufriedene Kunden geben ihre positiven Erfahrungen weiter und unterstützen mit Referenzen.
- f) Zufriedene Kunden sind eher bereit, Angebotspreise von Wettbewerbern zu verraten.
- g) Zufriedene Kunden unterstützen den Lieferanten bei der Marktbeobachtung.
- h) Zufriedene Einkäufer sind bereit, dem Lieferanten ein Entree zu anderen Instanzen im Hause zu vermitteln.
- i) Zufriedene Kunden sind zum Co-Branding und gemeinsamer Werbung bereit.
- j) Zufriedene Kunden nehmen Messeeinladungen gerne an und kommen zu Eventveranstaltungen.
- k) Zufriedene Kunden spielen vereinzelte negative Erfahrungen herunter.
Unzufriedene machen aus jeder Mücke einen Elefanten.

Customer Relationship Leitlinien (CRM) bei IBM*

- Geschäftsabläufe sind den Bedürfnissen des Kunden anzupassen.
- Das Ausgangsangebot ist bereits das Bestpreis-Angebot.
- Abgegebene Versprechen dem Kunden gegenüber sind zu halten.
- Der Lieferant legt von sich aus kostengünstigere Alternativangebote vor.
- Der Kundenbetreuer bemüht sich ausdrücklich darum, den Kunden und seine Branche zu verstehen.
- Der Kunde steht von Anfang an mit dem zuständigen Ansprechpartner des Lieferanten in Kontakt und wird von diesem mit klaren Informationen über alle Vorgänge auf dem Laufenden gehalten.
- Der Kundenbetreuer hört zu, sagt, was der Kunde wissen muss, ist stets ehrlich und höflich.
- Der Kundenbetreuer verfügt über die nötigen Ressourcen und Kompetenzen, um die Probleme des Kunden zu lösen.



Messung der Kundenzufriedenheit

1. Messung im Rahmen von Lieferantenbewertungen
2. Messung durch Außendienst - Einschätzungen
3. Messung mit Hilfe der Loyalitätstreppe
4. Messung durch pragmatische Kundenbefragungen
5. Messung mit Hilfe statistisch geprüfter Zufriedenheitsfaktoren
6. Messung durch Kundenzufriedenheits - Indices
7. Messung im Rahmen komplexer Programme



Zufriedenheitsanalyse (CRM gestützt)

1. Kundenumsatzstatistik (Datenbank)
 - Neukundenanalyse
 - Wiederkäuferanalyse
 - Kundenverlustanalyse
 2. Auswertung der Reklamationen, Beschwerden, Garantiefälle
 - im Zeitablauf
 - nach Einzelkunden
 - nach Kundengruppen
 - nach Reklamationsgründen
 3. Befragung der Kunden mit Vollerhebung oder Stichprobe (schriftlich, persönlich, telefonisch, anonym)
 - Zufriedenheitsskala
 - Gründe für Enttäuschungen bzw. Begeisterung
 4. Befragung der verlorenen Kunden (methodisch s.o.)
 - Abwanderungsgründe
 - Rückgewinnungschancen
-
-

Systeme der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel

Category Management:

- enge Zusammenarbeit
- optimale Sortimentsgestaltung
- Orientierung am Verbraucherbedarf
- zielgruppengerechte Präsentation des Sortiments

Efficient Consumer Response

- enge Zusammenarbeit
- besondere Berücksichtigung der Verbraucher
- Erhebung von Verbraucherdaten durch Handel
- Weitergabe der Daten an Hersteller
- Reaktion der Hersteller auf verändertes Kaufverhalten

Electronic Data Interchange

- enge Zusammenarbeit
- Austausch strukturierter Daten
- schnelle Bearbeitung der Daten durch Lieferanten
- Ziele:
 - Rationalisierung der Verwaltungsarbeiten
 - Reduzierung von Fehlerquoten bei Datenweitergabe
 - Verkürzung von Bearbeitungszeiten

Sonderbeziehungen im Key Account Management*

Strategische Aufgabe:

Ausgewählte, strategisch wichtige Schlüsselkunden werden konzentriert durch besonders qualifizierte Verkaufsmitarbeiter betreut, um

- **ins Geschäft zu kommen (gelistet zu werden),**
- **hohe Lieferanteile zu erreichen (durch Kundennähe, Cross selling etc.),**
- **Geschäftsbeziehung langfristig zu sichern,**

d.h. der Kundenwert zu maximieren.

Operative Aufgabe:

- **Partnerschaft aufbauen**
- **gemeinsame Markterfolge realisieren**
- **Verstärkte Kundenberatung**

Key Account Management bedingt, bei Schlüsselkunden relativ höhere Investitionen in Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu tätigen.

* vgl. Winkelmann, a.a.O. S. 343

Zitate zum Beschwerdemanagement

Das Thema Beschwerdemanagement gehört mittlerweile zu den wichtigsten Forschungs-Konzepten im Rahmen des Vertriebsmanagements. Die folgenden Zitate sind durch Studien belegt.

- Gefährlich sind Kunden, die sich nicht beschweren.
- Unzufriedene Kunden geben ihre negativen Erfahrungen an neun bis zehn Personen weiter, zufriedene Kunden geben ihre Empfehlung nur an drei Personen weiter.
- Hinter jedem Kunden, der sich beschwert, stehen im Durchschnitt 26, die sich nicht beschweren.
- Unzufriedene Kunden, die sich nicht beschweren, sind nahezu verloren.
- Kunden, die sich beschweren, zeigen ein höheres Maß an Lieferantentreue als schweigende.
- Bis zu 70 % der Kunden, die sich beschwert haben, kaufen nach positiv abgewickelter Reklamation wieder beim gleichen Lieferanten.
- Erfolgt die Reklamationsbearbeitung besonders schnell, dann steigt die Wiederkauftrate auf 80 bis 95 %.

Zentrale Fragen des Beschwerdemanagements

- Am Anfang stehen Kundenanalyse, Zufriedenheitsanalyse und Analyse des Beschwerdeverhaltens.
- Wie laufen die Kundeninformationen, wie die Feed-Back-Kanäle im eigenen Unternehmen?
- Wie entstehen Kundenbeschwerden, was sind die Ursachen?
- Welche Verhaltensregeln sollen für die Mitarbeiter bei der Beschwerdebehandlung gelten?
- Sollen Beschwerden zentral oder dezentral bearbeitet werden (Beschwerdeführerschaft)?
- Implementierung eines computergestützten Workflow-Systems zur Steuerung von Aufgaben und Terminen der Beschwerdeabwicklung, abteilungsübergreifend durch alle betrieblichen Ressorts (CRM-System).
- Wie kann die Kommunikation mit dem Beschwerdeführer sichergestellt werden?
- Welche Befugnisse soll der Beschwerdeführer erhalten?
- In welcher Form sollen Einigungen mit dem Kunden angestrebt werden?
- Wie kann die Zufriedenheit der Kunden mit der Beschwerdebereinigung kontrolliert werden?
- Wie können Beschwerden zukünftig vermieden werden (interne Verbesserungsprozesse)
- Wie lassen sich Kosten und Nutzen des Beschwerdemanagement beurteilen (Kosten-/Nutzenanalyse)?
- Sind personalpolitische Maßnahmen notwendig?

Definition Beschwerdemanagement

Beschwerdemanagement im weitesten Sinne bedeutet: Informationen über artikulierte und nicht-artikulierte Unzufriedenheiten von Kunden zu gewinnen und Behandlung dieser Unzufriedenheit mit dem Ziel, Kundenzufriedenheit wieder herzustellen.

Beschwerdemanagement ist Element des After-sales-Marketing, des sogenannten Nachkaufmarketing.



Barrieren der Beschwerdeführung

- Die Erfolgsaussichten werden als gering angesehen.
 - Psychologische Hemmschwelle, mangelnde Durchsetzungsbereitschaft
bzw. Harmoniebedürfnis
 - Geld- und Zeitaufwand stehen in keinem angemessenen Verhältnis zum
Beschwerdeanlass
 - Unbekanntheit der geeigneten Anlaufstelle
 - Möglichkeiten und Fähigkeiten zur Selbsthilfe nehmen zu.
-
-

Gründe der Zurückhaltung von Beschwerden bei Kfz-Werkstattkunden

Begründungen mit Mehrfachnennungen

Finanzieller Aufwand zur Mangelbehebung war unerheblich	22,2 %
Funktionsfähigkeit des Produkts war nicht beeinträchtigt	12,7 %
Problem nicht schwerwiegend genug	36,5 %
Zeitaufwand für Beschwerden zu hoch	19,8 %
Beschwerdekosten zu hoch	15,9 %
Nichts erreichbar, denn Handel und Hersteller halten zusammen	11,1 %
Rechtliche Voraussetzungen für Beschwerde nicht bekannt	3,2 %
Unwissenheit über Beschwerdeort	4,0 %
Unwissenheit über Beschwerdedurchführung	0,8 %
Beschwerden sind erfahrungsgemäß erfolglos	16,7 %
Beschwerden bringen nur Ärger	12,7 %

Funktionen im Beschwerdemanagement

1. **Reparaturfunktion:** Schadensbehebung oder Schadensausgleich
2. **Lernfunktion:** Wiederholungsfälle ausschließen durch **KVP**
(= kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
3. **Anreizfunktion:** Gewinnung und Motivation der Mitarbeiter für den Verbesserungsprozess.
4. **PR-Funktion:** Schadensbegrenzung in der Öffentlichkeit bei Häufung von Mängeln. Offensive Aufklärung und großzügige Abwicklung

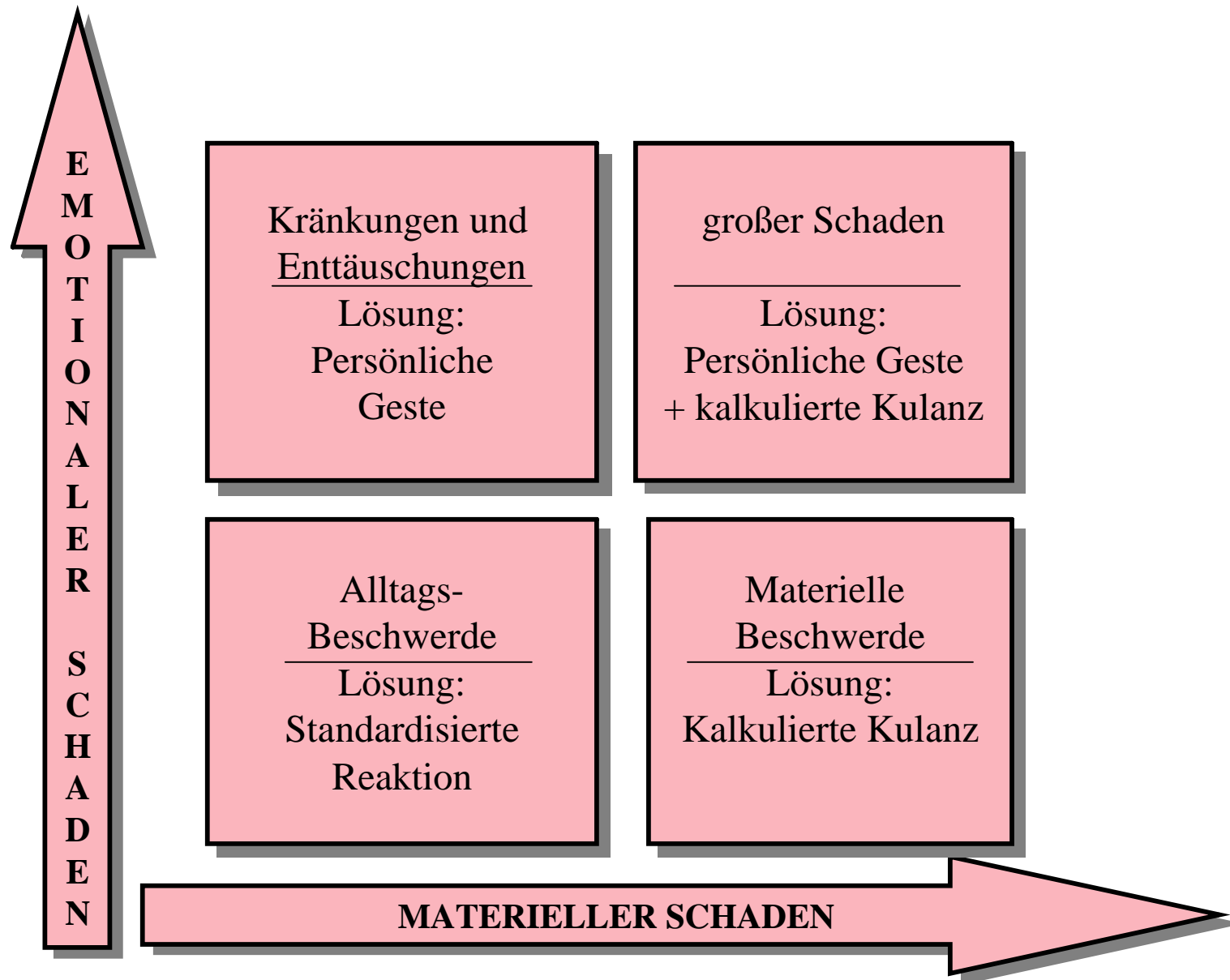
Die vier Phasen des Beschwerdemanagement

- 1. Beschwerdestimulierung und –kanalisierung**
Ermutigung zur Artikulierung von Beschwerden und Angebot von Hilfsinstrumenten, wie Beschwerdetelefon, Fragebogen zur Ermittlung der Zufriedenheit etc.
- 2. Beschwerdebearbeitung**
Abstellung der Beschwerdeursache auf kürzestem und schnellstem Weg.
- 3. Beschwerdeanalyse**
Fehlerauswertung und Fehlerdokumentation zur nachhaltigen Abstellung von Fehlerquellen.
- 4. Beschwerdenutzung**
Beauftragung der betroffenen Stellen mit entsprechenden Problemlösungen.

Prüfliste zur Beschwerdedokumentation

- Datum
- Name und Adresse des sich beschwerenden Kunden
- Dauer der Kundenbeziehung, Umsatzvolumen und sonstige Besonderheiten
- Beschwerdeweg z.B. Brief, Telefon, Gespräch
- Grund der Beschwerde individuell oder an Hand vorgegebener Liste
- Verantwortungsbereich nach Abteilungen, Stellen etc. Aber keine Personen benennen, da das zukünftig zur Vertuschung führt.
- Garantieanspruch
- Eingeleitete Maßnahmen wie Geld zurück, Ersatz, Schadensersatz, Entschuldigung
- Zeitraum der Bearbeitung
- Zufriedenheit des Kunden mit der Lösung des Problems evtl. auf einer 7stufigen Skala erfassen.

Schadensbereinigungen in Reklamationsfällen



Verantwortung für Beschwerdebearbeitung

- 1. Eingangsstelle.** Evtl Problem: Erfolgs- und Zeitdruck. Setzt hohe Kooperationsbereitschaft auch nicht direkt betroffener Stellen voraus.
- 2. Zentrale Beschwerdestelle.** Erleichtert die innerbetriebliche Arbeit. Muss dem Kunden bekannt sein. Könnte dazu führen, dass der Eindruck entsteht, man habe einen großen Eingang an Beschwerden.
- 3. Solidaritätsprinzip.** Innen- und Außendienst sowie alle betroffenen Instanzen sind zuständig. Keiner kann sich der Verantwortung entziehen. Kunde braucht aber eine verantwortliche Ansprechstelle.
- 4. Vorgesetztenprinzip.** Bei Überschreiten festgelegter Grenzen wird automatisch eine ranghohe Stelle informiert. Darüber hinaus wird regelmäßig auf Geschäftsleitungsebene eine Analyse des Beschwerdestands vorgenommen. (S. DIN ISO Zertifizierung und TQM)



Erfolgsfaktoren im Beschwerdemanagement

- 1. Zugänglichkeit:** Leichtigkeit und Schnelligkeit, mit der ein Kunde den Ansprechpartner findet.
 - 2. Interaktionalität:** Aufmerksamkeit und Art der Behandlung. Freundlichkeit, Höflichkeit, Verständnis, Aktivität etc.
 - 3. Reaktionsschnelligkeit:** Zeitdauer der Klärung des Sachverhalts und der Rückmeldung
 - 4. Angemessenheit und Fairness:** Umfang der angebotenen Wiedergutmachung
-
-

Kundenrückgewinnungsprogramm

1. Schritt: Identifikation der verlorenen Kunden, z.B. bei einem Reiseunternehmen, in einem Bekleidungsgeschäft. Wann ist ein Kunde als verloren einzustufen?
2. Schritt: Migrationsanalyse. Welches sind die Gründe für den Wechsel? Haben wir ihn selbst abgeschreckt? Hat die Konkurrenz ihn erfolgreich abgeworben? Gab es einen zwingenden Grund wie Umzug etc.?
3. Schritt: Kundenqualifizierung. Wie bewerte ich sein Potential? Wie sind die Chancen der Rückgewinnung? Was werde ich dafür aufwenden müssen?
4. Schritt: Analyse evtl. betriebsinterner Ursachen. Sind hausgemachte Ursachen beseitigt?
5. Schritt: Entwicklung kundenindividueller Maßnahmen. Brücken bauen, damit der Kunde nicht in Konflikt mit seiner Abwanderungsentscheidung kommt. Produktvariation, Änderung des Preis- /Leistungsverhältnisses. Kunde soll jetzt etwas Neues kaufen.
6. Schritt: Nachbetreuung. Stabilisierung der Zufriedenheitsfaktoren.
7. Schritt: Controlling der zurückgekehrten Kunden. Kunde könnte das Umworbenwerden genießen und den Vorgang gern wiederholen.

Typologie der Verkaufsformen

Persönlicher Verkauf

(face to face)

- Besuchsverkauf
- Haustürverkauf
- Ladenverkauf
- Schauraumverkauf
- Schalterhallenverkauf
- Messeverkauf
- Aktionsverkauf
- Event- / Partyverkauf
- Marktverkauf

Mediengestützter Verkauf

(voice to voice)

- Telefonverkauf
- Videokonferenzverkauf

Unpersönlicher Verkauf

(mediengeführt)

- Versandhandel
- eCommerce
- Handyverkauf
- Internet-Auktion
- Tele-Shopping
- Automatenverkauf

Verkaufsmethoden

Die Methode des Hard Selling:

Abschluss hier und jetzt. Keine Entwicklung von Kundenbeziehung.
Keine Stammkundenpflege. Neukundengewinnung dominiert.
Abhängigkeit der Vergütung vom Verkaufserfolg.
Wenig Produktkenntnisse, keine Kenntnisse der Kundenbedürfnisse.
Hohe Besuchsfrequenzen.

Der strategische Verkauf

Ausgangspunkt ist die strategische Vorgabe aus Unternehmens- Marketing- und Vertriebspolitik..
Darüber hinaus Beachtung betriebswirtschaftlicher Auswirkungen von Abschlüssen.
Hoher und vielseitiger Ausbildungsstand der Verkäufer.

Der kundenorientierte Verkauf

Im Mittelpunkt steht die Problemlösung für den Kunden. Der „informierte“ Verkäufer analysiert, berät, begleitet, engagiert sich in der Nachbetreuung.
Nachhaltige Kundenbindung über Zufriedenheit hat Vorrang.
Verfügt über gute Kenntnisse der Produkteigenschaften. Hat entsprechende Beratungskompetenz.
Setzt Kundeninteresse auch intern durch

Die Gewinner – Verlierer - Situation

		Ich	
		gewinne	verliere
Du	gewinnst	Beide haben ein gutes Gefühl, nicht nur bzgl. des Abschlusses sondern auch für Zukunft	Bewusste Herbeiführung durch überhöhte Leistungen nicht zu empfehlen. Spekulation auf sog. „moralische Verpflichtung“ meist vergeblich.
	verlierst	Kunde sinnt auf Rache, zumindest aber auf Schadloshaltung oder er vermeidet zukünftig den Kontakt	Keiner ein gutes Gefühl, egal ob der Auftrag erteilt wurde. Schlechte Basis für ein Vertrauensverhältnis

Spannungsfelder zwischen Einkäufer und Verkäufer

Es treffen aufeinander	Geschäftl. Vorgabe für den Einkäufer	Persönliche Interessen des Einkäufers
Geschäftl. Vorgabe für d. Verkäufer	Machtspiel, Ringens um Kompromiss	Einkäufer braucht persönl. Erfolg
Persönliche Interessen des Verkäufers	Verkäufer will Gesichtsverlust Vermeiden	“Chemie”, Sympathie beein- flussen Zusammen- arbeit

Generelle Empfehlung für Verhandlungen

- **Die Stimmung in der Kontaktphase prägt die weitere Atmosphäre für die Verhandlung. Deshalb nicht zu früh zur Sache kommen. Evtl. eine Detailkenntnis aus dem Hobbybereich des Gesprächspartners parat haben, wenn er alleine ist.**
- **Die Gesprächseröffnung aber auch nicht zu lange ausdehnen.**
- **Produkteigenschaften aus dem Kundeninteresse heraus darstellen.**
- **Keinen Zeitdruck anmerken lassen. Auch nicht, wenn der Abflugtermin drückt.**
- **Wenn Kompetenzspielraum überschritten wird, nicht auf mangelnde Abschlusskompetenz verweisen. Lieber um Bedenkzeit für sorgfältige Prüfung bitten.**
- **Bei Unsicherheit über die Auswirkung einer Konditionsforderung um kurze Auszeit bitten, um in Ruhe zu überlegen oder nachzurechnen.**
- **Verhandlungsergebnisse sollten immer zusammengefasst und dem Kunden bestätigt werden.**
- **Einen Rücksprung auf frühere Gesprächspunkte bzw. -phasen möglichst vermeiden.**
- **In der Abschlussphase kann ein Wort zuviel die Verhandlung noch einmal kippen.**
- **Im Falle einer Auftragsvergabe sollte dem Kunden ein Erfolgsgefühl vermittelt werden.**
- **Beim Verhandlungserfolg keinen Triumph zeigen. Cool bleiben bis außer Sichtweite.**

Taktiken in der Verkaufsverhandlung

1. Vermeidung von Vergleichbarkeit in den Konditionen zum Vorjahr und zu anderen Kunden. Wechsel der Konditionsarten.

2. Hohe Eingangsforderungen mit entsprechend extremen Gegenangeboten kontern. Dabei etwas humorvoll vorgehen.

3. Tabuzonen aufbauen und konsequent verteidigen.

4. Nach der Eingangsforderung nicht sofort mit Gegenvorschlag kommen. Evtl. noch einmal zu belanglosem Thema wechseln. Machtminute des Verkäufers!

5. Keine Leistung ohne Gegenleistung!

6. Nachgeben in kleinen Schritten.

7. Vor Abschluss klären, ob noch offene Punkte kommen werden und ob noch andere Personen in die Entscheidung einbezogen werden müssen.

Allgemeines: Nach Abschluss keine Zufriedenheit zeigen.

Keine Rechthaberei in der Diskussion, ggfs lieber aussitzen.

Ich-Botschaften senden. Nicht: der Vorschlag ist unakzeptabel,
sondern: mit dem Vorschlag kann ich nicht leben!



Vertriebskanäle

Typisierung der Absatzwege

Entscheidungskriterien für Vertriebskanäle

Externe Absatzorgane

rechtliche Stellung

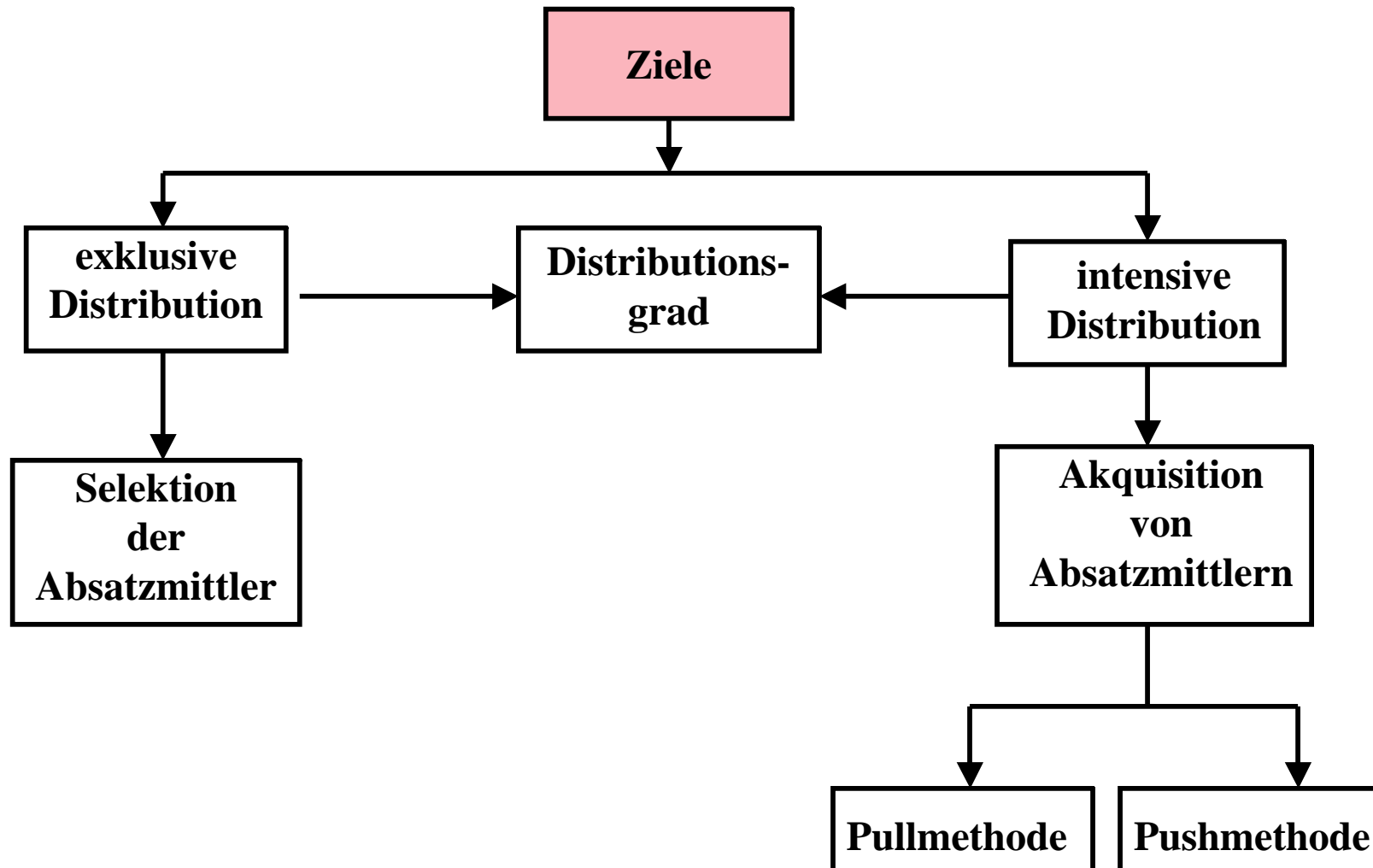
wirtschaftliche Abwägung

Besonderheiten im Außenhandel

Ausgangslage der Distributionsentscheidung

Für welche Distributionswege soll welcher Distributionsgrad erreicht werden?

Inwieweit haben die strategischen Konzepte einen Einfluss auf die Wahl der Absatzwege?



Zusammenhang zwischen Verkaufsform und Vertriebskanal

	Persönlicher Verkauf face to face	Nicht-persönlicher Verkauf distanzpersönl. u. unpersönlich
Direktvertrieb BtoB oder BtoC	<p>Hersteller bieten mit eigenem Außendienst ohne Zwischenschaltung von Vertriebspartnern an die Endkunden an. (H&M, Avon, Vorwerk)</p>	<p>Hersteller verkaufen über Telefon, durch eigenes Versandgeschäft oder über das Internet</p>
Indirekt-Vertrieb	<p>Hersteller verkauft mit Hilfe von Vertriebspartnern an Endkunden. Der persönliche Verkauf spielt dann sowohl zw. Hersteller und Handelspartner als auch zw. Händler und Verbraucher</p>	<p>Handelsunternehmen bündeln und verkaufen Sortimente <u>mehrerer</u> Hersteller im Versandhandel (Quelle, Otto-Versand, Karstadt im Internet: My-world)</p>

Vergleich Direktabsatz - indirekter Absatz

Direktabsatz	
Vorteile	Nachteile
Höhere Abgabepreise Optimaler Einsatz Marketing-Instr. Keine Abhängigkeit vom Handel Direkter Kontakt zum Endabnehmer	Höhere Vertriebskosten Oft große Außendienstorg. nötig Hohe Investitionskosten im Vertrieb Überallerhältlichkeit fraglich

Indirekter Absatz	
Vorteile	Nachteile
Kleinere Vertriebsorganisation Hoher Distributionsgrad möglich Handel übernimmt viele Funktionen Anpassungsfähigkeit an Marktvoll. Geringere Investitionen in den Markt	Kein Kontakt zum Endabnehmer Niedrigerer Abgabepreis Abhängigkeit vom Handel Wenig Einfluss auf Endabn.-Preis Nicht alle Aktivitäten i.S. d. Herst. Handel muss für. Aktivitäten gewonnen werden.

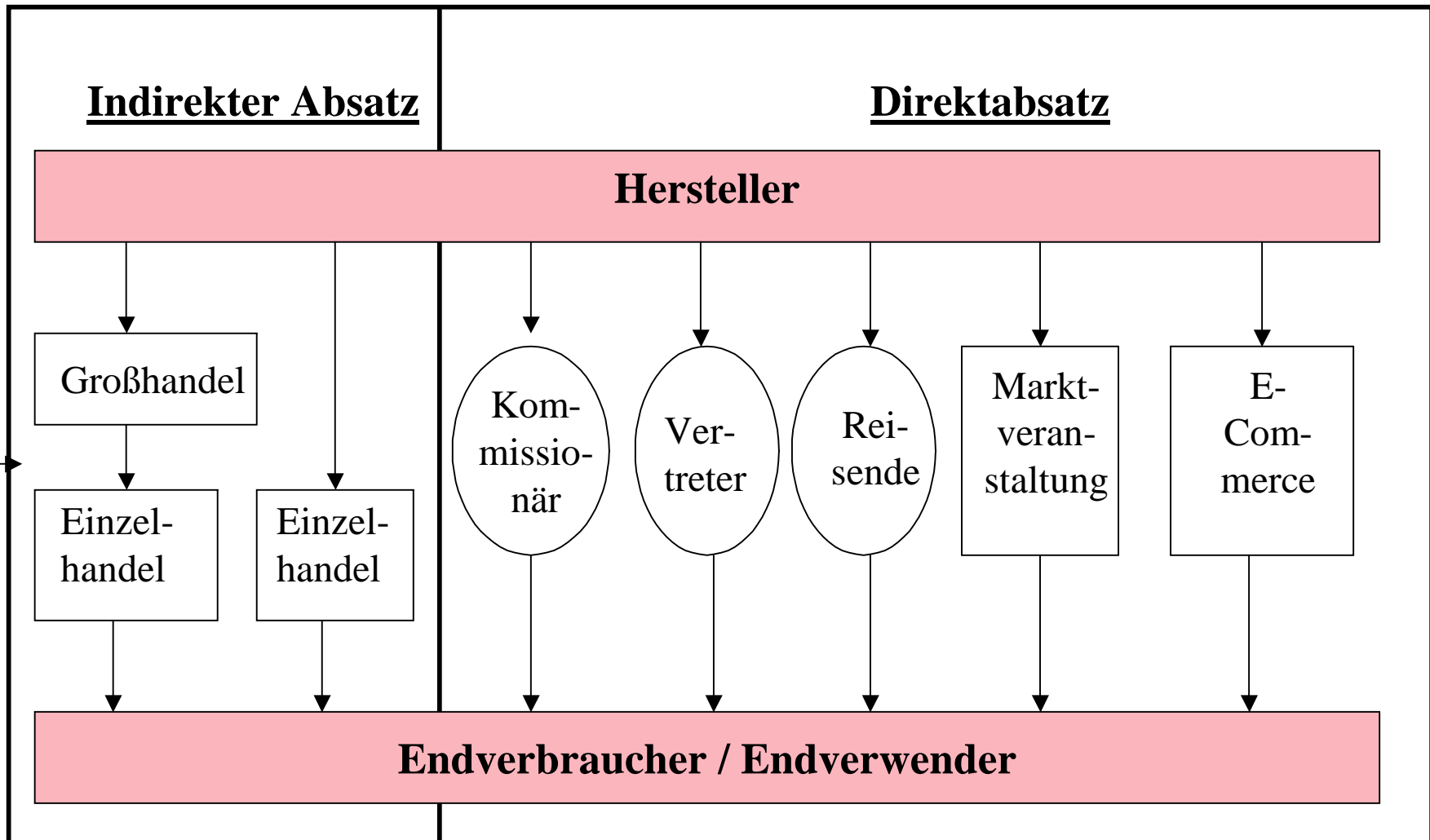
Vertriebskanal-Entscheidungen

- + Ein Distributionskanal ist die Gesamtheit aller ineinandergreifenden Organisationen, die am Prozess beteiligt sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verwendung oder zum Verbrauch verfügbar zu machen.
- + Ein Vertriebskanal-Management hat folgende Entscheidungen zu fällen:
 - in vertikaler Hinsicht: aus welchen Verkaufs- und Verteilungsstufen soll sich ein Absatzweg zusammensetzen?
 - auf horizontaler Ebene: welche Vertriebspartner, Standorte, Läger, Transportsysteme sollen auf jeder Stufe einbezogen werden?
 - aus Prozess-Sicht: wie sollen die Informationen und Abläufe zwischen den Stufen, horizontal und vertikal laufen?
 - aus Führungssicht: wie sollen Vertriebspartner ausgesucht (qualifiziert) und gewonnen werden und welches Klima, Stil des Umgangs, Machtverteilung und -ausübung zwischen Hersteller und Vertriebspartner sollen angestrebt werden?
- + Mehrkanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing) ist die abgestimmte Steuerung paralleler Vertriebskanäle.
- + Kanal-Portfolio-Management umfasst die komplexe Aufgabe, Vertriebskanäle strategisch richtig auszuwählen, geeignete Kanalkonzepte zu entwickeln sowie diese strategisch-ergebnisorientiert zu steuern. (Vergleichbar mit Investitionsentscheidungen)

Unterscheidung Absatzorgane

	Reisender	Handels- vertreter	Kommissionär	Makler
Rechtliche Stellung	- unselbständig - auf fremden Namen	- selbständig - auf fremden Namen	- selbständig - für einen anderen auf eigenen Namen (Kommittent)	- selbständig - auf eigenen Namen
Tätigkeits- Beschrei- bung	- Geschäfte vermitteln oder abschließen	- Geschäfte vermitteln oder abschließen	- Erwerb von Waren oder Wertpapieren	- Vermittlung
Risiken	- kein Preisrisiko	- kein Preisrisiko	- Preisrisiko	- Preisrisiko

System der Absatzwege



Sonderformen: Vertragshandel, Franchisepartner

Siehe Weis, Marketing a.a.O S. 328.



Die Gesamtvergütung eines Vertriebsmitarbeiters hängt ab von

- **Dem vergleichbaren Gehaltsniveau der Branche**
- **der finanzwirtschaftlichen Lage der Firma**
- **seiner Verantwortung für Umsatz, Ergebnis und Mitarbeiterführung**
- **der Komplexität von Leistungsangebot und Aufgabenstellung**
- **seinen Leistungen und Zielerreichungen in der Vergangenheit**
- **dem Wohlwollen seiner Vorgesetzten**
- **seiner Reputation im Markt bei den Kunden**
- **den Jahren seiner Betriebszugehörigkeit**
- **Geschick, Durchsetzungskraft und Risikofreude bei der Gehaltsverhandlung**

Vor- und Nachteile einer Verprovisionierung nach Umsatz

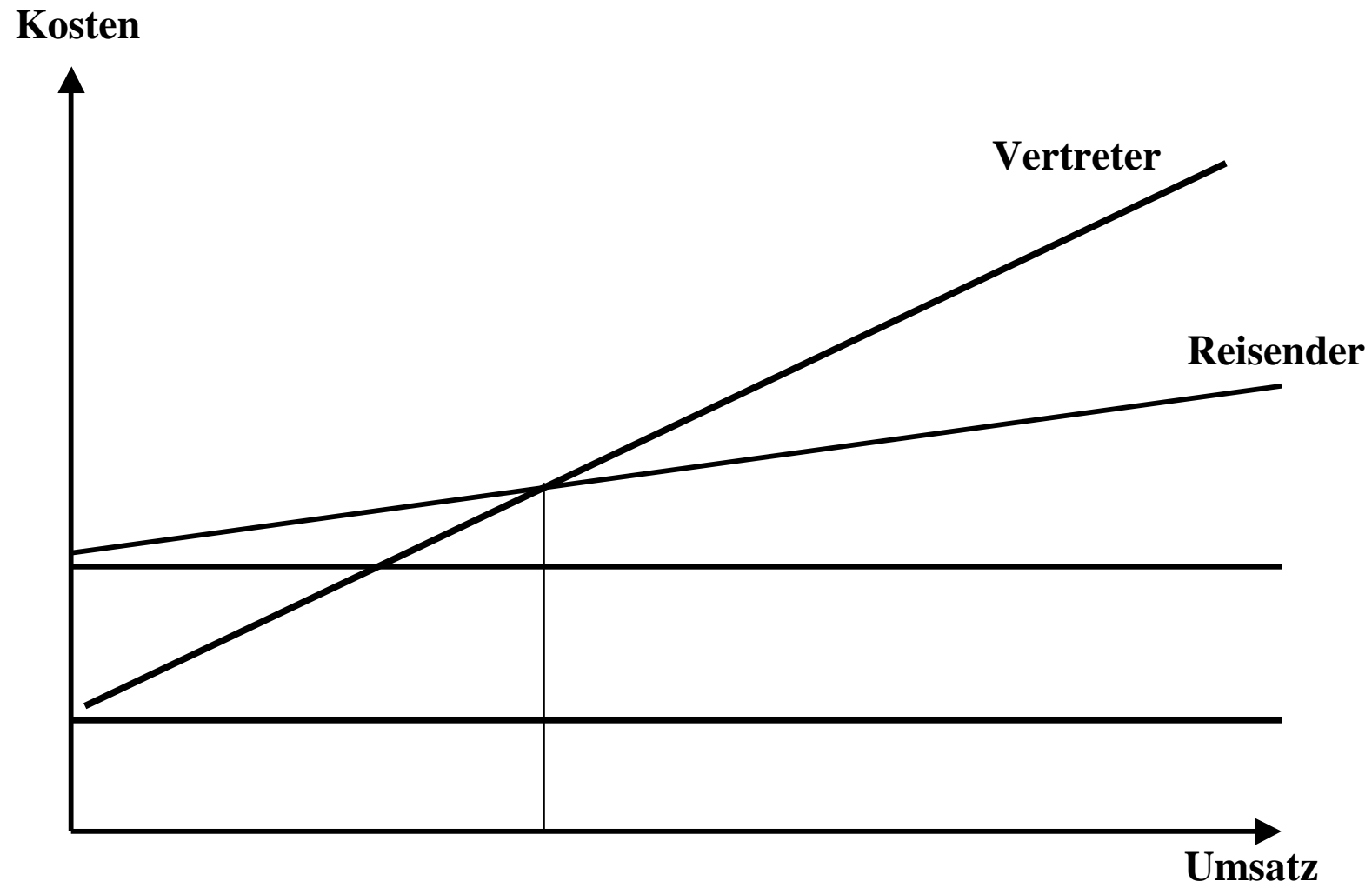
Vorteile

- einfach zu berechnen
- für Mitarbeiter leicht nachvollziehbar
- Umsatz ist finanzwirtschaftlich relevanter Erfolgsmaßstab.
- Provisionen haben Charakter von variablen Kosten
- relativ einfache Anpassung an veränderte Marktbedingungen
- Sicherung von Besitzständen
- wenig Risiko der Weitergabe von Betriebsgeheimnissen an Wettbewerber z.B. bei Verkäuferwechsel
- deshalb gut geeignet zur Abgeltung von Leistungen von Handelsvertretern
- bei der Einführung von Umsatzprovision ist (kurzfristig) Motivationsschub zu erwarten.

Nachteile

- Umsatz ist nur ein Erfolgskriterium unter mehreren, z.B. wird Ergebnisseite vernachlässigt.
- Verkauf forciert die Produkt-Umsatzrenner und problemlose Produkte.
- Verkauf vernachlässigt Beratung und Marketing.
- Verkauf forciert eingeführte Produkte und vernachlässigt Neuprodukte
- Verkauf vernachlässigt Neukundenakquise.
- Keine Produktsteuerung möglich (Ausnahme: differenzierte Provisionssätze)
- Benachteiligung von Außendienstmitarbeitern in strukturschwächeren Regionen
- Provisionen sind stark konjunkturabhängig.
- Unzufriedenheiten im Backoffice, das sich für den Umsatz mit verantwortlich fühlt.

Kostenvergleich Reisender - Handelsvertreter



Der Handelsvertreter - Rechtliche Regelung

§ 84 Abs. 1 : Handelsvertreter ist, wer als selbständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer (Unternehmen) Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen. Selbständig ist, wer im wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann.

Interpretation:

Problem Scheinselbständigkeit. HV ist zwar von den Bestimmungen des Scheinselbständigkeitsgesetzes ausgenommen. Es greift aber, wenn drei der folgenden fünf Voraussetzungen gegeben sind:

1. Der HV beschäftigt regelmäßig keine sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter.
2. Der HV ist auf Dauer und im wesentlichen nur für einen Auftraggeber tätig
3. Der Auftraggeber lässt gleichartige Tätigkeiten regelmäßig durch von ihm beschäftigte Arbeitnehmer verrichten.
4. Die Tätigkeit hat nicht die typischen Merkmale unternehmerischen Handelns (z.B. tragen von Chancen und Risiken, Geschäftsräume)
5. Die Tätigkeit des HV entspricht dem äußeren Erscheinungsbild nach der Tätigkeit, die er zuvor als Arbeitnehmer bei seinem Auftraggeber ausgeführt hat.

Sonderformen des HV:

Alleinvertreter mit Gebietsschutz

Vermittlungsvertreter leitet den Kaufvertrag durch.

Abschlussvertreter schließen im Namen des Auftraggebers ab.

Rechte des HV:

Ansprüche auf Ausbildung

Verkaufs- und Werbeunterlagen

Provisionen

Kündigungsmöglichkeiten (gesetzliche geregelte Fristen, abhängig von der Dauer)

Entschädigung im Falle eines Wettbewerbsverbots

Ausgleichsanspruch bei Beendigung des Vertragsverhältnisses

Gegenseitige Informationspflichten und -rechte



Vertriebsorganisation

Grundlagen

Organigramme

Grundformen im Vertrieb

Hierarchien

Bestimmung der Außendienststärke

Ausgangslage für die Organisation im Vertrieb

- **Leitfrage:**

Wer verkauft welche Produkte an welche Kunden in welchen Regionen?

- **Leitprinzip:**

Soll jeder Kunde nur von einem Außendienstmitarbeiter betreut werden oder sollen mehrere Betreuer für einen Kunden zuständig sein?
Überlappungen führen in der Praxis über kurz oder lang zu Konflikten bei der Zurechnung von Kundenerfolgen und Misserfolgen.

- **Leitentscheidung:**

Sollen die Außendienstmitarbeiter generalistisch arbeiten, d.h. alle Produkte an alle in Frage kommenden Interessenten und Kunden verkaufen oder sollen sie sich auf bestimmte Produktgruppen oder Kundengruppen spezialisieren?

Vor- und Nachteile einer generalisierten Vertriebsorganisation

Vorteile eines regionalisierten und generalisierten Vertriebs:

- **Kunden schätzen One face to the customer -Prinzip.**
- **Ausschöpfen des Cross-Selling-Potenzials einfacher.**
- **Leichteres Eingehen auf regionale Besonderheiten.**
- **Kurze Wege innerhalb des Regionalteams.**
- **Mitarbeiter flexibler einsetzbar.**
- **Hohe regionale Identifikation im Verkauf.**
- **Sportlicher Wettkampf der Teams untereinander.**

Nachteile der Generalisierung:

- **Höhere V&V-Kosten durch Regionalteams, Grund: Mehrfachvorhalten von Funktionen**
- **Höherer Ausbildungsaufwand**
- **Höherer Koordinationsaufwand für die Zentrale**
- **Einheitliche Vertriebsführung erschwert**
- **Gefahr von „Regional-Egoismen“**
- **Konflikte an Regionalgrenzen**
- **Verkäufer forcieren „Lieblingsprodukte“**

Vor- und Nachteile einer spezialisierten Vertriebsorganisation

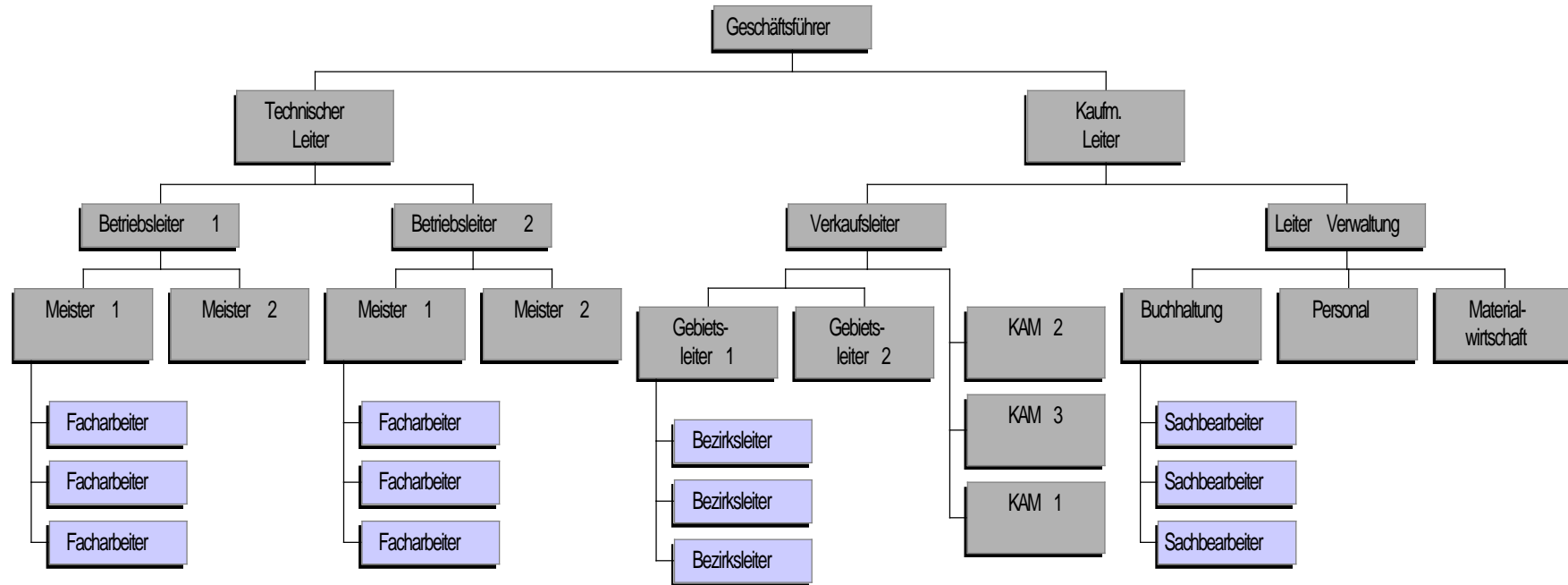
Vorteile einer Spezialisierung nach Produkt- oder Kundengruppenvertrieb

- Höhere Kompetenz durch Spezialisierung
- Klare Konzentration auf Zielgruppe
- Image des Fachmanns, Branchenexperten
- Evtl. höhere Kundenbindung, da Vertrauensstellung
- Leichtere Produktsteuerung
- Gezielteres Produktmarketing möglich
- Schnelle Reaktion auf „frühe Marktsignale“
- U.U. ist kein gesondertes Produktmanagement nötig
- Evtl. hohe Motivation durch „Expertenstolz“
- Stärkeres Technologiebewusstsein im Verkauf

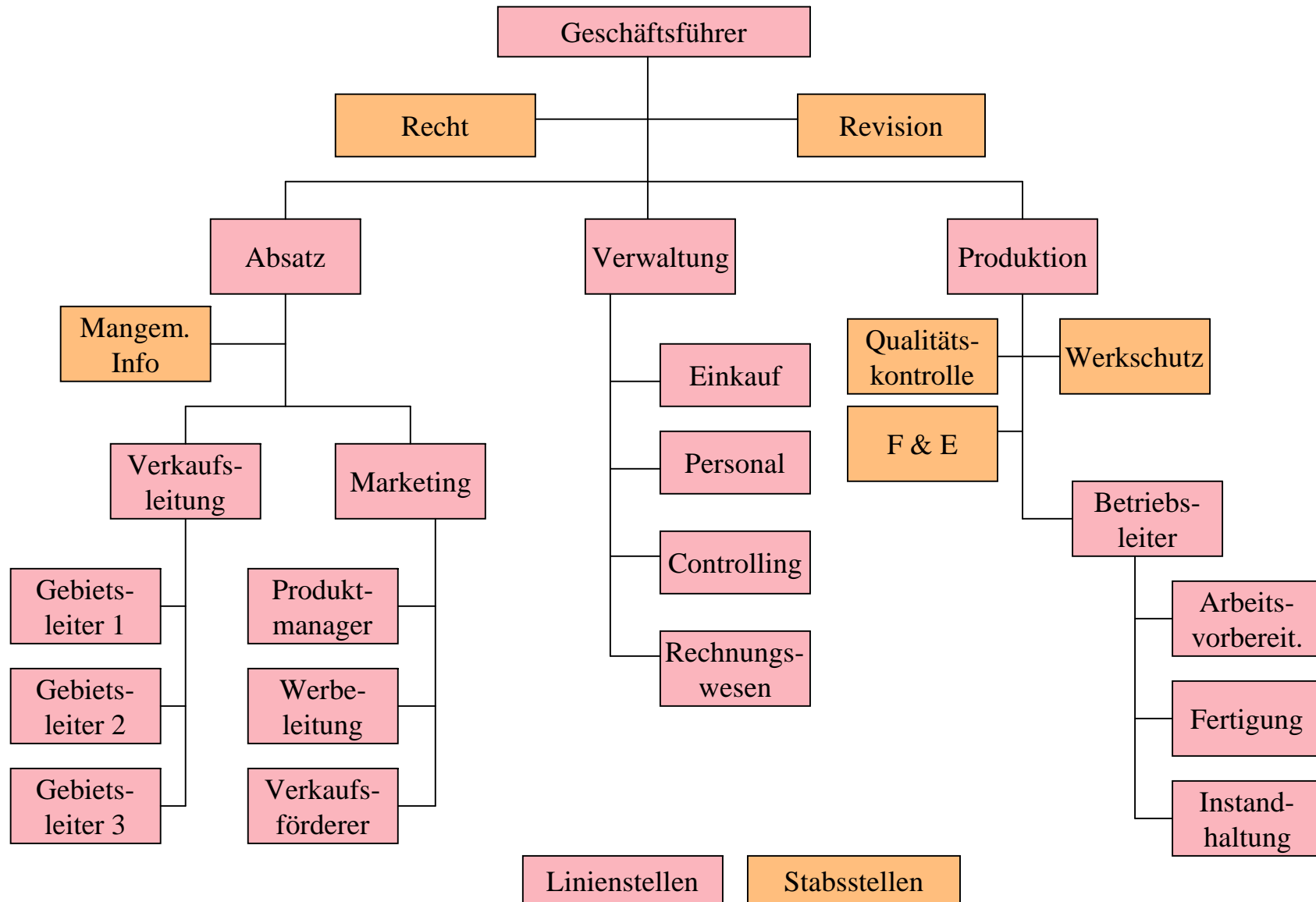
Nachteile einer Spezialisierung

- Weniger Synergieeffekte
- Kundenbetreuer werden einseitig
- Betreuungsüberschneidungen (many faces to the customer)
- Führungsprobleme durch Elitedenken
- Längere Anfahrwege zum Kunden
- Kompensation von Misserfolgen für ADM schwieriger
- Verkäufer „stirbt“ mit seiner Technologie
- Höhere Firmenabhängigkeit von Spezialisten
- Mitarbeiter schwerer austauschbar

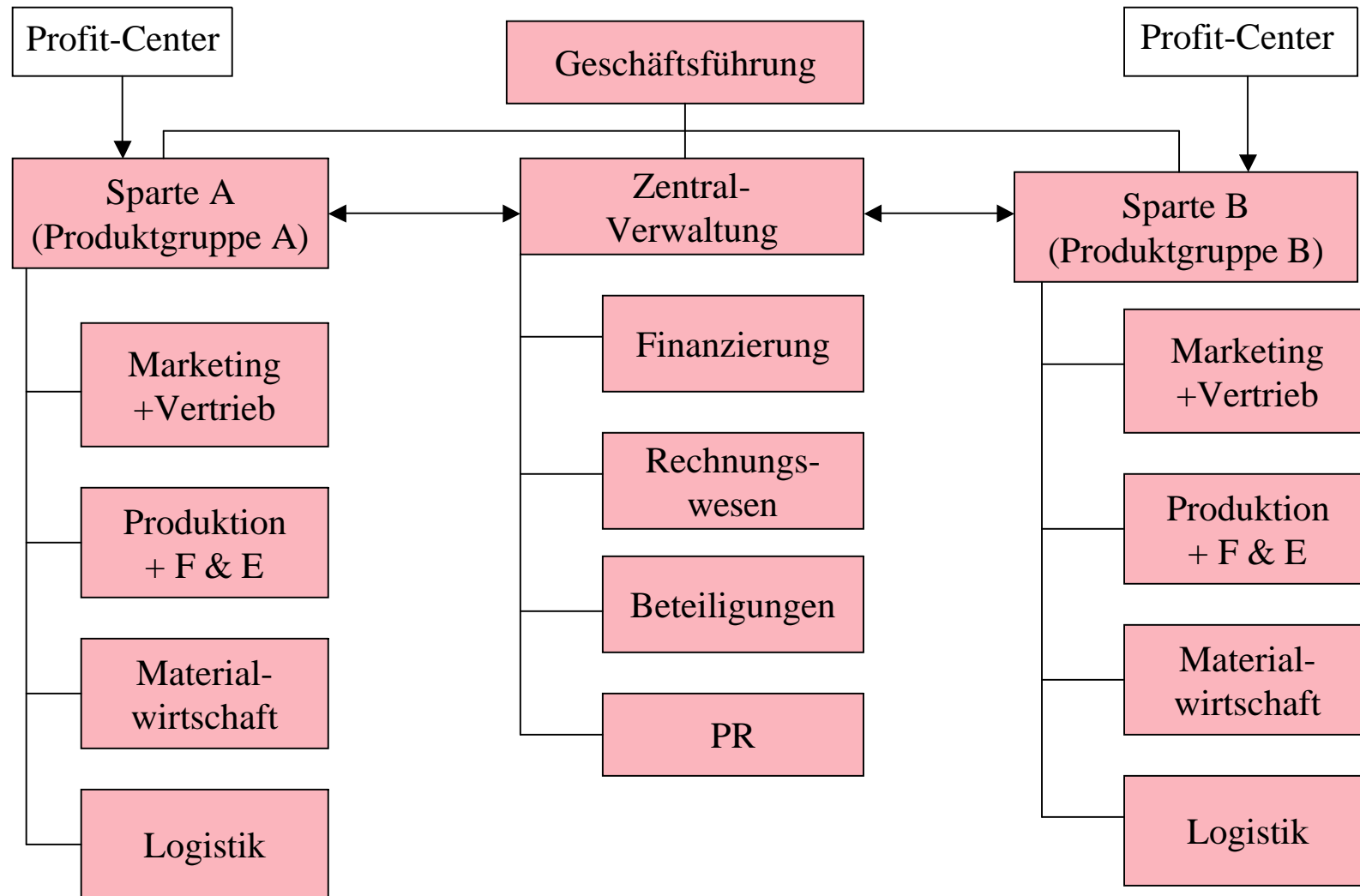
Einlinien-Organisation



Stab - Linien - System

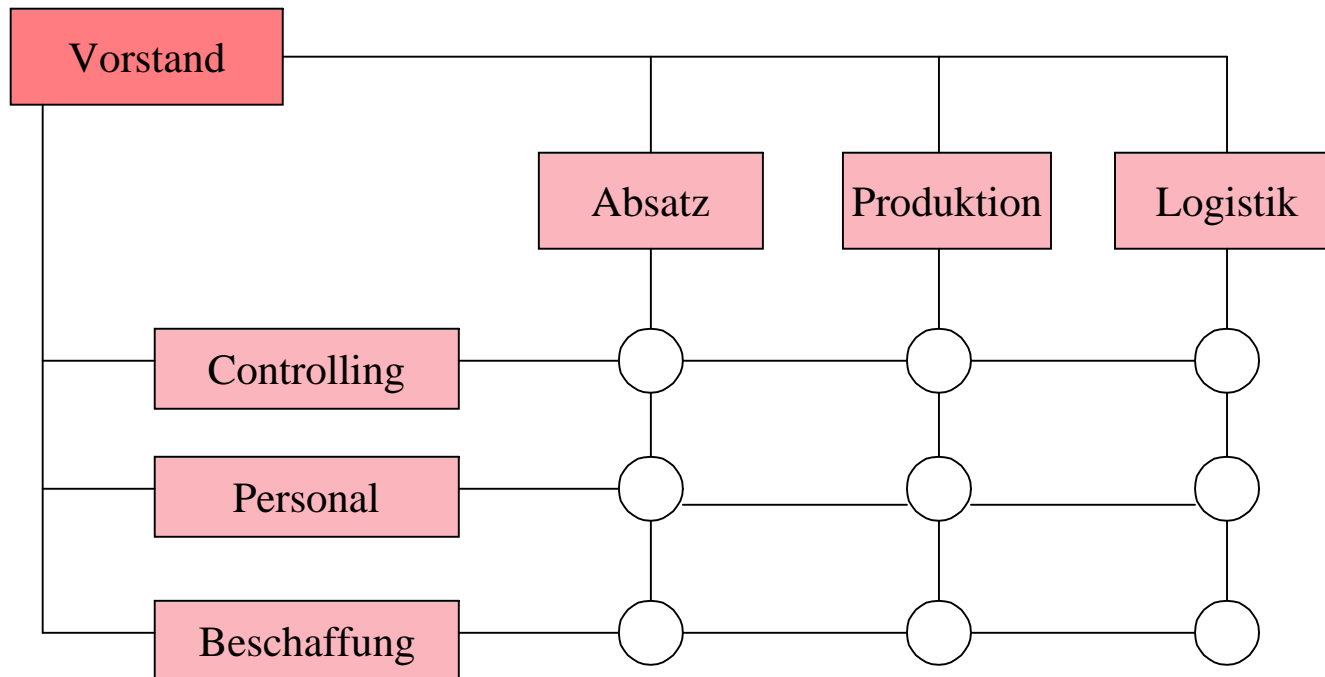


Spartenorganisation (Division)



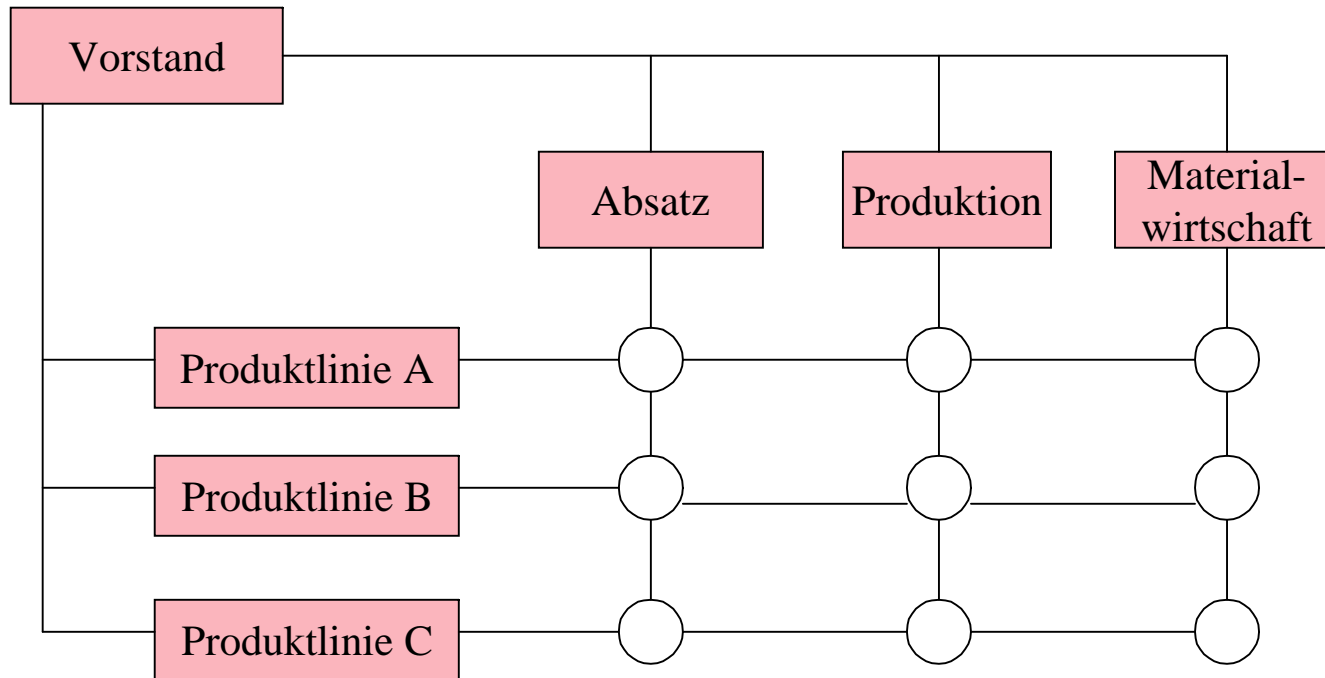
Matrixorganisation

Funktions- und spezialistenorientiert

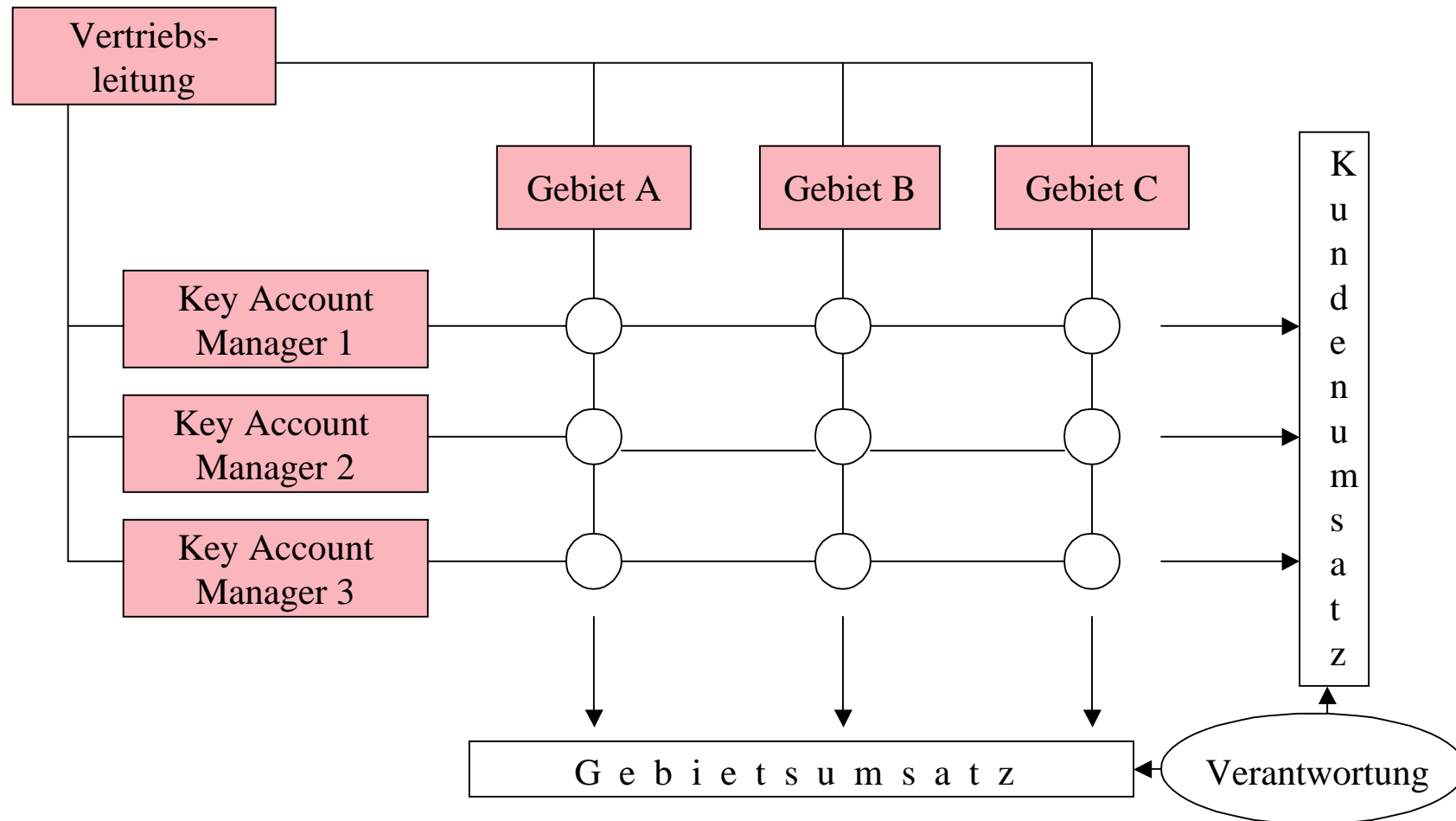


Matrixorganisation

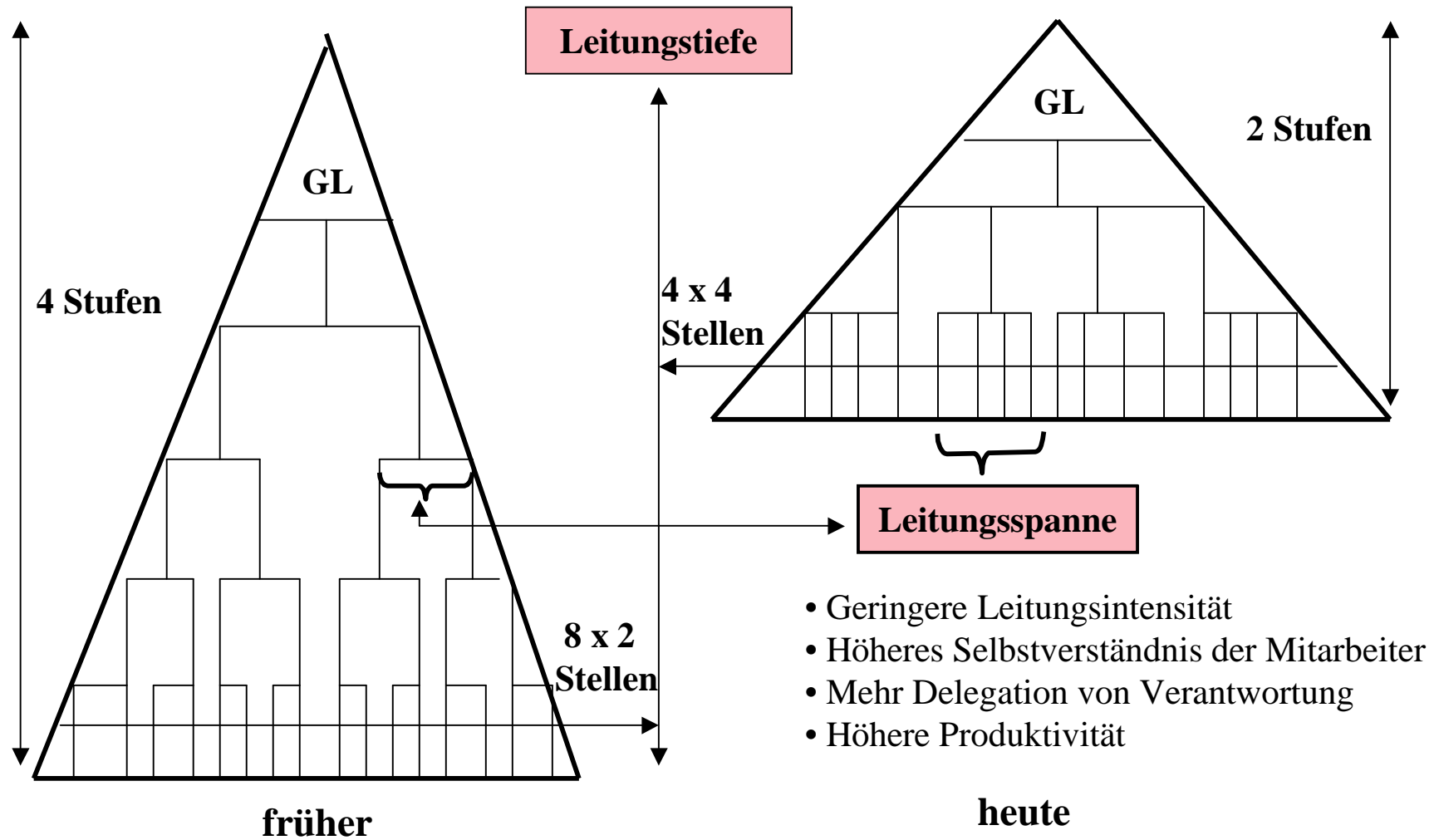
Funktions- und objektorientiert



Matrixorganisation im Vertrieb



Entscheidungen zum Organisationsaufbau





Hierarchien und Karrierestufen im Vertrieb

1. Gruppenleiter Verkauf (2 - 6 Mitarbeiter)
2. Bezirksverkaufsleiter (meist auf sich gestellt)
3. Regionalverkaufsleiter (2 - 15 Mitarbeiter)
4. Großkundenbetreuer (KAM)
5. Produktgruppenverkaufsleiter (2 - 10 Mitarbeiter)
6. Leiter einer Vertriebsniederlassung (4 - 50 Mitarbeiter)
7. Geschäftsfeld-, Geschäftsbereichsleiter
8. Nationaler Verkaufsleiter
9. Exportleiter
10. Leiter Gesamtvertrieb
11. Direktor Marketing und Vertrieb
12. Geschäftsführer Vertrieb (und Marketing)
13. Vorstandsmitglied Vertrieb (und Marketing)



Bestimmung der optimalen Außendienststärke

Ziel:

Kompromiss zwischen Kunden- und Kostenorientierung

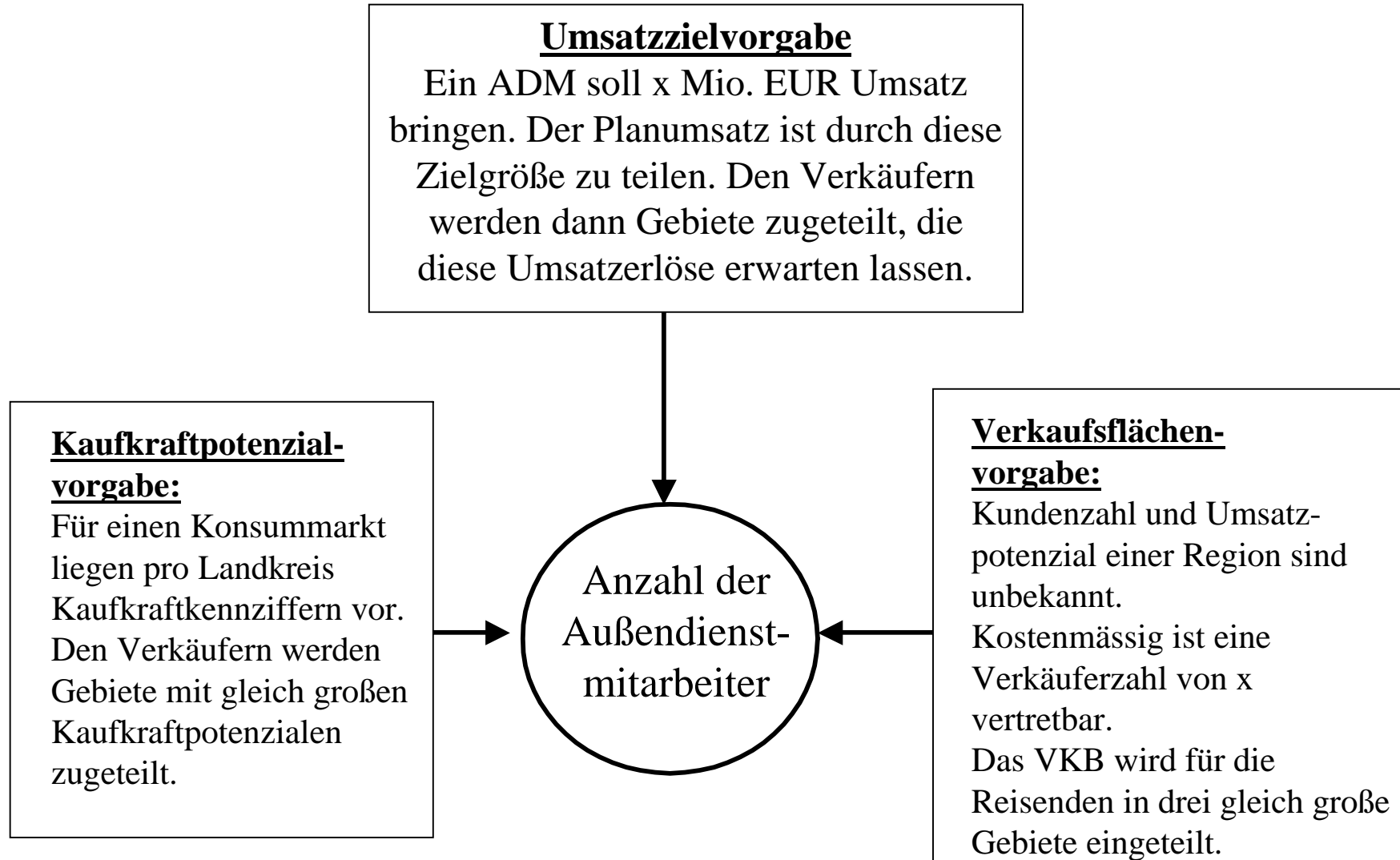
Problem:

Vermeidung zu großer Strukturunterschiede
Alle Außendienstmitarbeiter sollen bzgl.
Kundenverteilung, Gebietsgröße und
Umsatzchancen die gleichen
Bedingungen haben.

Verfahren:

- 1. Potenzialverfahren**
- 2. Besuchskontingentverfahren**
- 3. Arbeitslastverfahren**

Bestimmung der Außendienststärke Potenzialverfahren



Besuchsplanung im Außendienst Kontingentverfahren

Ausgangspunkt: 1 ADM soll 4 Besuche/Tag machen, bei 200 Arbeitstagen im Jahr = 800 Sollbesuche. Die Sollzeit pro Besuch wird mit 1 Std. angesetzt. Tatsächlich werden 1,10 Std. pro Besuch benötigt.

Kundengruppe	Anzahl	Besuchsfrequenz	Soll-Besuche	Besuchsdauer	Soll-Stunden
A-Kunden	110	20	2200	1,5	3300
B-Kunden	140	12	1680	1,0	1680
C-Kunden	420	4	2400	0,6	1440
D-Kunden	120	2	240	0,4	96
Potentielle K.	60	5	300	0,4	120
Neukunden	30	16	480	1,0	480
	880		7300		7116

Ein ADM soll 4 Besuche/Tag bei 200 Arbeitstagen = 800 Besuche absolvieren. Die Sollbesuchszeit errechnet sich dann auf 0,97 Std.~ 1Std. Tatsächlich dauert ein Besuch jedoch 1,10 Std. Der Stundenbedarf beträgt also $7300 \times 1,10\text{Std.}$, das entspricht 113%. Entweder müsste der AD um 13% aufgestockt (im Beispiel von 9 auf 10 Mitarbeiter) werden oder eine rationellere Besuchsabwicklung trainiert werden.

Besuchsplanung im Außendienst Arbeitslastverfahren

Ausgangspunkt: die Gesamtzahl der ADM ist aus Kostengründen limitiert.

Ziel: Optimierung der Auslastung der Mitarbeiter:

1. Schritt: Soll-Ist-Analyse ähnlich wie beim Kontingentverfahren. Eine Ausgangstruktur für die Kunden- bzw. Gebietszuordnung wird gebildet.

2. Schritt: Das Verfahren wird nun noch einmal für jeden einzelnen Mitarbeiter durchgespielt, und zwar unter Berücksichtigung der Kundenklassifizierung und der Fahrzeiten.

3. Schritt: Die Auslastungen der Mitarbeiter werden untereinander verglichen und durch Neuordnung der Kunden und/oder Gebiete angeglichen.

Nachteil: Eine angenäherte Gleichverteilung der Arbeitslast heißt nicht, dass Umsätze, Deckungsbeiträge oder Potentiale ausgewogen verteilt sind. Damit ist keine Gewähr dafür gegeben, dass Chancengleichheit im internen Leistungswettbewerb besteht.

Letztlich wird die Zuordnung der Mitarbeiter auf Kunden und Gebiete also in einem Kompromiss zwischen Vertriebszielen und Arbeitslast liegen müssen.

Engpass aktive Verkaufszeit

Annahme:

Reisezeit, Berichte, Abrechnungen	80 %
Zeit beim Kunden	20 %
davon strategisch wichtig	10 %

Konsequenz:

Wenn die Zeit bei strategisch weniger wichtigen Kunden halbiert und die Zeit bei wichtigen von 10 % auf 15 % erhöht wird, ergibt dies eine Effektivitätssteigerung bei strategisch wichtigen Kunden um 50 %.

= Hebelwirkung der aktiven Verkaufszeit

Außenhandelspolitik

Außenhandelspolitik umfasst die Gesamtheit aller staatlichen Maßnahmen, welche den Außenwirtschaftsverkehr beeinflussen sollen (z. B. Erreichen des außenwirtschaftlichen Gleichgewichts). Man unterscheidet folgende außenhandelspolitische Maßnahmen:

Einführung, Abschaffung oder Veränderung von Zöllen*,

- Gewährung von Subventionen (z.B. Förderung des Exports durch Exportsubventionen),
- Einführung von Einfuhr- bzw. Ausfuhrverboten,
- Einführung von Ein- bzw. Ausfuhrkontingenten (staatliche Regulierung des Umfangs von Export und Import).

***Zölle** sind Zwangsabgaben, die der Staat beim grenzüberschreitenden Güterverkehr erhebt.

Man unterscheidet:

nach der Art des Außenhandels.

- Einfuhrzölle
- Ausfuhrzölle
- Transitzölle

nach dem Zweck der Erhebung

- Finanzzölle
- Schutzzölle

nach der Bemessungsgrundlage

- spezifische Zölle (Gewicht, Stückzahl Länge oder Volumen)
- Wertzölle (Prozent vom Warenwert)
- Mischzölle (Güter mit starken Preisschwankungen, ggfs. mit einem spezifischen Zoll als Mindestzoll)

Vertragsvereinbarungen im Außenhandel

Abschluss eines Kaufvertrags:

- Schriftform mit allen Details (Vorsicht: AGB gelten im Ausland nicht),
- art- u. transportgerechte Verpackung (besonders für Flugzeug u. Schiff)
- Versandanzeige (Exporteur teilt dem Empfänger den Versandtermin mit)
- genaue Bestimmung der Qualität
- genaue Bestimmung der Menge
- Liefer- und Zahlungsbedingungen (Incoterms)

Incoterms = International Commercial Terms

sind vorformulierte Vertragsklauseln, welche die Aufteilung bestimmter Pflichten zwischen Exporteur und Importeur in einem internationalen Kaufvertrag regeln. Damit werden die in den Ländern unterschiedlichen Handelsbräuche vereinheitlicht. Sie regeln insbesondere

- die Übernahme der Transportkosten
- den Gefahrenübergang
- Sorgfaltspflicht auf Seiten des Exporteurs

Die Incoterms werden unterschieden in:

Einpunktklauseln, d.h. Kosten- und Gefahrenübergang sind an einem Ort

EXW = Ex Works

FCA = Free Carrier

FAS = Free Alongside Ship

FOB = Free On Bord

DAF = Delivered At Frontier

DES = Delivered Ex Ship

DEQ = Delivered Ex Quay

DDU = Del. Duty Unpaid

DDP = Delivered Duty Paid

Zweipunktklauseln d.h. Exporteur trägt Kosten bis Bestimmungshafen, Gefahr geht mit Übergabe an Frachtführer über.

CFR = Cost and Freight

CPT = Carriage Paid TO

CIF = Cost, Insurance, Freight

CIP = Carr., Insur. Paid TO

Zahlungsbedingungen im Außenhandel

Terms of Payment:

- **Vorauszahlung**
- **Anzahlung**
- **Zahlung gegen einfache Rechnung (ohne Sicherheiten)**
- **Dokumenteninkasso**

= Zug-um-Zug-Geschäft. Es soll bei Außenhandelsgeschäften die Zahlung sicherstellen. Der Importeur erhält die Dokumente erst dann, wenn er seine Zahlung geleistet hat.

Man unterscheidet:

- **Dokumente gegen Kasse.**

Dokumente werden nach Warenversand über die Hausbank des Exporteurs an die Hausbank des Importeurs geleitet.

Käufer erhält die Dokumente von seiner Hausbank, wenn der Kaufpreis dort hinterlegt ist.

- **Dokumente gegen Akzept**

Dokumente werden nicht gegen Zahlung sondern gegen Bankakzept des Importeurs ausgehändigt. Der Exporteur

kann das Bankakzept (Wechsel) bei seiner Bank zum Diskont oder zu Inkasso einreichen.



Führung und Management

Zielvereinbarung

Zielcontrolling

Vergütungsarten

Anforderung - Eignung

Motivation



Visionen, Leitbilder, Ziele in der Personalführung! Warum?

Um ein überdurchschnittliches Engagement zu fördern, reicht es nicht aus, messbare Erfolge in Aussicht zu stellen; Arbeit sollte nicht nur auf Erfolge ausgerichtet sein, sondern sie sollte auch Sinn vermitteln und an sich wertvoll erscheinen.

„ Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer!“

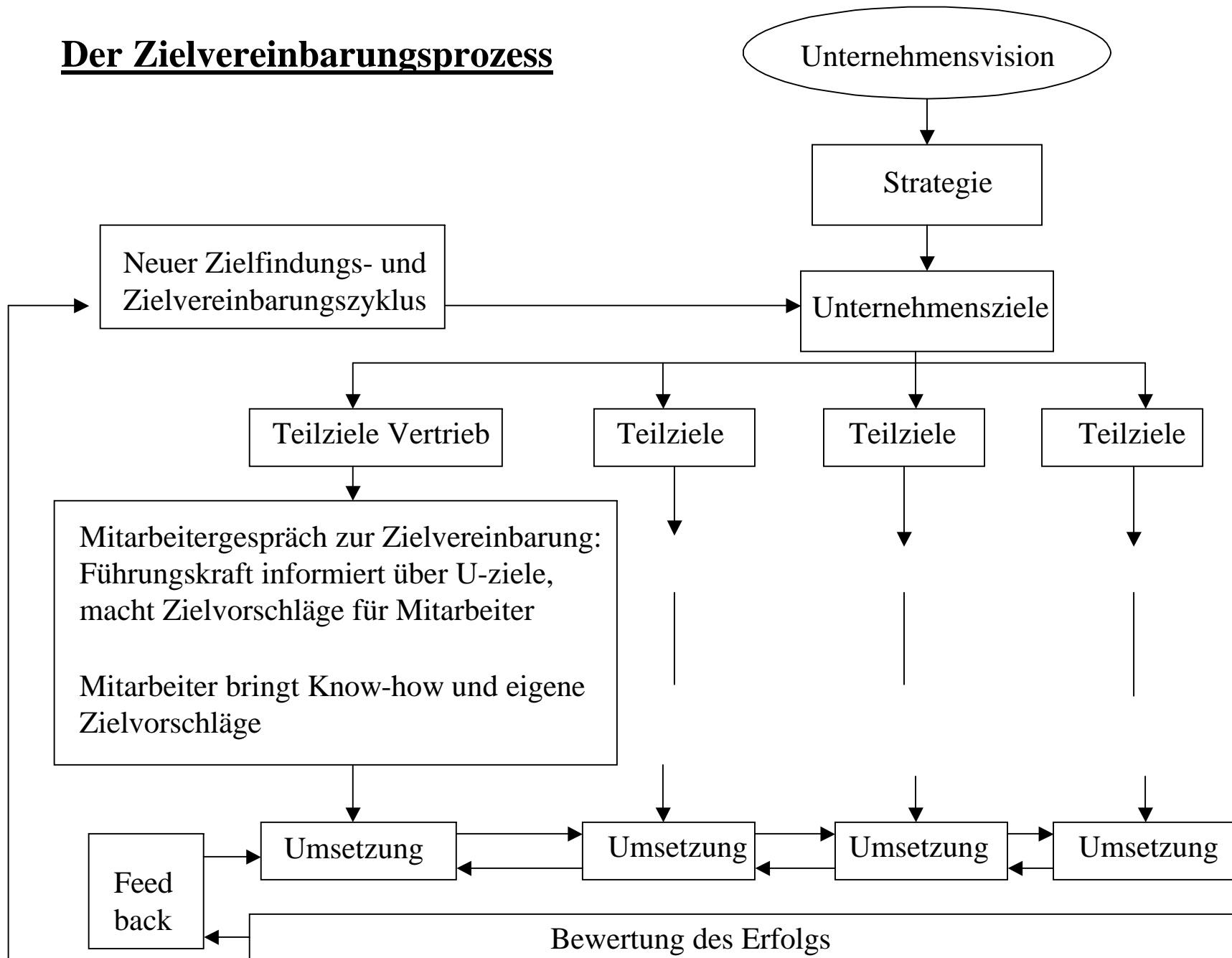
Antoine de Saint-Exupery



Voraussetzungen für Leistungssteigerung durch Zielvereinbarung

- Grundbedingung ist, dass Ziele von allen Beteiligten **akzeptiert** werden und dass sie als wertvoll angesehen werden.
- Die Ziele sollten sowohl **anspruchsvoll** als auch **erreichbar** sein; die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters darf nicht überfordert werden.
- Die Ziele müssen **spezifisch** formuliert sein, d.h. Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug des jeweiligen Ziels müssen klar bestimmt sein.
- Der Mitarbeiter muss ein regelmäßiges **Feed-back** zu seiner bisher erbrachten Leistung erhalten, um seinen eigenen Leistungsstand überprüfen zu können.
- Die Zielerreichung sollte mit **positiven Konsequenzen** verbunden sein.

Der Zielvereinbarungsprozess



Personalbeurteilungsbogen im Außendienst

Beurteilungskriterien	Gewichtung	Bewertung*	Beurteilungskriterien	Gewichtung	Bewertung*
Branchenwissen • Wettbewerber • vergangene Entwicklung • Einschätzung Zukunft	%		Menschenkenntnis	6	
	3		Kontaktfähigkeit	7	
	1		Kommunik.-fähigkeit • schriftlich • mündlich	3	
2		4			
Kundenwissen • Potentiale • Absatzsituation • Entscheid.-Prozesse • Anforderungskriterien	2		Bedarfsanalyse	5	
	1		Argumentationsfähigkeit	6	
	2		Einwandbehandlung	6	
	2		Verhandlungsführung	7	
Produktwissen • Eigenschaften • Anwendung	4		Abschlusstechnik	8	
	3		Kommunik. Intern	5	
			Teamverhalten	4	
Gebietsmanagement • Information, Analyse • Planung • Flexibilität	2		100 %		
	2		Erreichte Punkte: max. 500 Punkte		
	2			=	%
Arbeitsquantität	5				
Umsetzung Ziele • Kundenschwerpunkte • Produktschwerpunkte	4				
	4				

+ 5 = sehr gut, 1 = unzureichend



Grundfragen der Geschäftsleitung **an das Vertriebscontrolling**

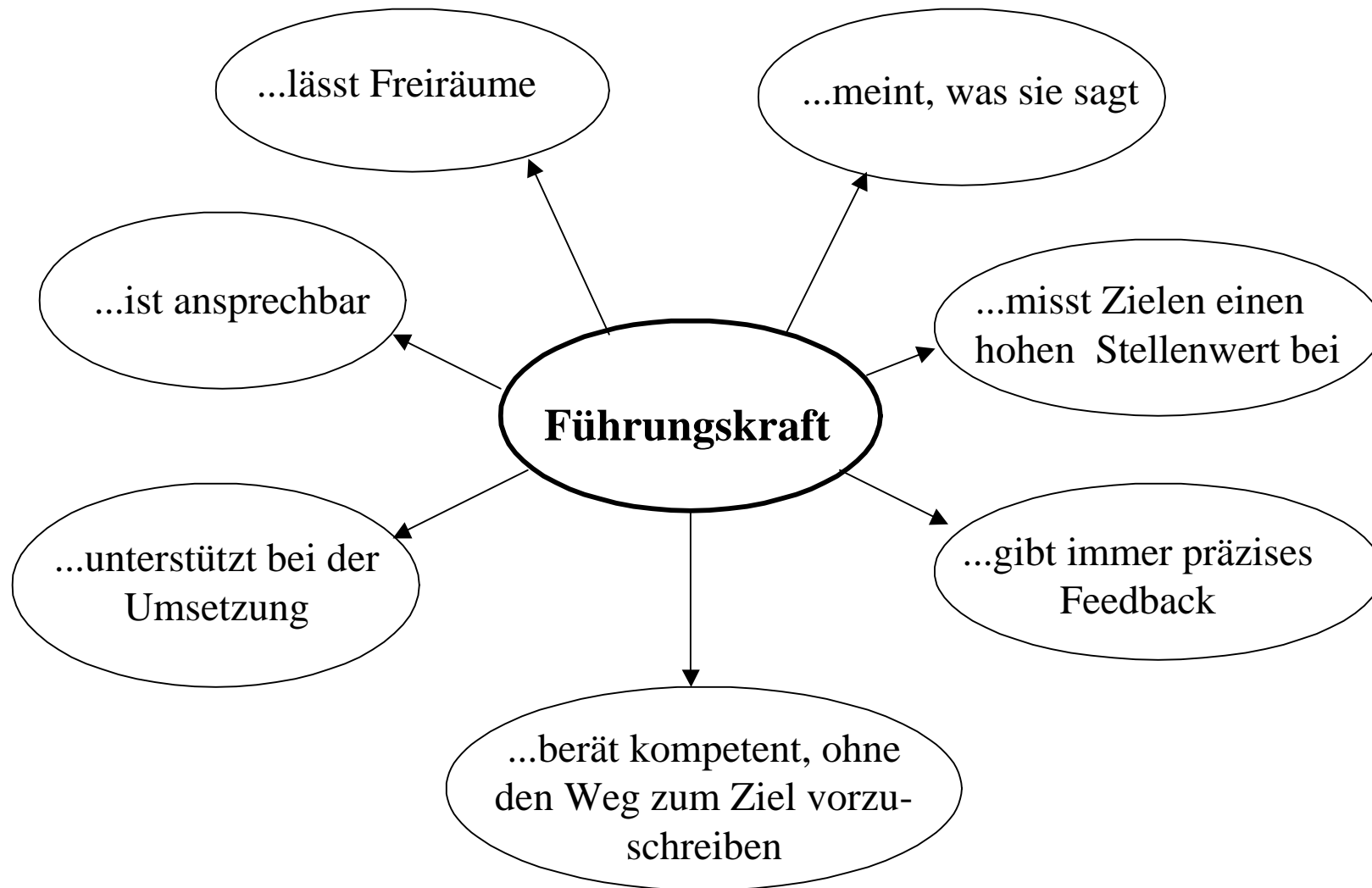
1. Wie kann eine Verbindung von der Geschäftsleitungsebene (strategische Planung) zur vertrieblichen Handlungsebene (operative Umsetzung im Markt) hergestellt werden?
 2. Welche Auswertungen helfen der Geschäfts- (Vertriebs-)leitung zu mehr Wissen darüber, ob sich das operative Verkaufsgeschehen noch in der Spur der strategischen Planung befindet?
 3. Bei welchen Fragestellungen kann ein Vertriebscontrolling die Vertriebsleitung entlasten?
-



Was kann ein Außendienstmitarbeiter von seinem Stammhaus erwarten?

1. Beiderseits vereinbarte Aufgabenstellungen und Zielsetzungen,
2. Sichere Einbindung in die Vertriebsorganisation
3. Überschneidungsfreie Kompetenzen, um der Verantwortung auch gerecht werden zu können,
4. Zeitgerechte Ausstattung und angemessene Budgets für technische Ausrüstung, Reisespesen und Bewirtung,
5. Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten auch in Richtung Persönlichkeits-Entfaltung und Teamarbeit.

Die Rolle der Führungskraft für die Zielakzeptanz





Kriterien für den Marktwert einer Führungskraft im Vertrieb

- 1. Niveau der Führungsebene (Hierarchieebene). An wen wird berichtet?**
- 2. Umfang der Führungsverantwortung. Anzahl der disziplinarisch zugeordneten Mitarbeiter direkt und indirekt.**
- 3. Höhe der Umsatzverantwortung**
- 4. Ergebnisverantwortung ja oder nein?**
- 5. Regionaler Wirkungsbereich (Postleitzahlengebiet, Bundesland, Deutschland, Europa, Übersee, weltweit)**
- 6. Komplexität der Kundenverantwortung (verantwortlich für welche Zielkunden)**
- 7. Derzeitiges Jahreseinkommen**

Zielvereinbarung und Controlling

Vier Perspektiven zur Erfolgsmessung am Beispiel der Balanced Scorecard

Die **Finanzperspektive** gibt einen Überblick über die derzeitige wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Zu welchen Ergebnissen haben die bisherigen Aktionen geführt? ***Kenngrößen*** wie die Rentabilität, die Umsatzentwicklung, der Cash Flow u.a. vermitteln hierüber ein genaues Bild.

Die **Kundenperspektive** gibt dem Unternehmen Anhaltspunkte, wie erfolgreich es sich mit seinen Produkten und Dienstleistungen am Markt behauptet. ***Kenngrößen*** sind die Kundenzufriedenheit und -treue, die Kundenrentabilität, aber auch wichtige Leistungsmerkmale wie Reaktionszeiten auf Anfragen und Pünktlichkeit von Lieferungen.

Die **interne Prozessperspektive** untersucht die Effizienz der erfolgskritischen Geschäftsprozesse, die zu Kundenzufriedenheit und Rentabilität führen. Hierbei werden sowohl kurzfristige als auch langfristige Prozesse berücksichtigt (z.B. kurzfristig: Produktionsprozess; langfristig: Innovationsprozess). Als ***Kenngrößen*** fungieren etwa Zykluszeiten oder die Produktivität.

Die **Lern- und Entwicklungsperspektive** soll die Organisation darin unterstützen, die notwendigen Ressourcen für den künftigen Erfolg zu bewerten und aufzubauen. Hier sind die Menschen mit ihren Kompetenzen und Potenzialen der wichtigste Faktor, aber auch Systeme fallen in diese Kategorie. ***Kenngrößen*** sind hier u.a. die Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifikation, Weiterbildung und Informationssysteme.

Die zwei Bereiche des Controlling

- Operatives Controlling:

kurzfristige Planung, Kontrolle und Steuerung mit dem Ziel, Korrekturen bei Abweichungen vom Kurs des Unternehmens zu ermöglichen.

- Strategisches Controlling:

Aufdeckung von Chancen und Risiken mit dem Ziel, langfristig die Existenz des Unternehmens zu sichern.

Beide bilden einen Regelkreis. Sie können nicht streng voneinander getrennt werden, denn es besteht eine ständige Wechselwirkung zwischen diesen beiden Bereichen.

Die operative Planung hängt sehr stark von der strategischen Planung ab.

Umgekehrt liefern operative Überlegungen wichtige Impulse für die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Wenn zwischen den Planungen eine solche Wechselwirkung besteht, muß sie auch für das Controlling gelten.



Der Controller als Lotse des Vertriebs (operative Vertriebsunterstützung)

- Periodische Berichte über das Umsatzgeschehen,
- periodische Berichte über die Kostenentwicklung,
- Kampfpreiskalkulationen,
- Sonderauftrags-Kalkulationen,
- Artikelerfolgsrechnungen,
- Kundenerfolgsrechnungen,
- Aktionserfolgsrechnungen, Kampagnenerfolgsrechnungen,
- Händler-, Vertriebspartneranalysen,
- Vertriebskanalanalysen,
- Effizienzanalysen für Kundenprozesse wie Auftragsdurchlauf, Lieferzeiten, Reklamationen, etc.,
- Target-Costing- Analysen zur Verbesserung der Auftragschancen bei Großaufträgen.

Aufgaben des Vertriebscontrolling

1. Durchführung laufender **Soll-/Ist-Vergleiche** für Leistungen und Kosten auf Geschäftsfeld-, Organisations-, Gebiets-, Produktgruppen-, Artikel- und Kundenebene.
2. **Analyse qualitativer Parameter** wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Imageprofile (Marketing), Servicequalitäten etc.
3. **Regelmäßige Hochrechnung** der Ist-Ergebnisse auf den Planungshorizont (z.B. Quartale oder Jahresende) zur Früherkennung von Planungslücken, die evtl. neue Marketing- oder Vertriebsaktionen auslösen müssen.
4. Bei wesentlichen Abweichungen Erstellung von umfassenden **Forecast-Rechnungen**, die im ungünstigsten Fall zu Planrevisionen führen.
5. Aufdecken von **Schwachstellen im Vertriebsbereich**, Analyse von deren Ursachen und ggfs. Vorschläge zur Lösung.
6. Aufbau eines **verdichteten Kennzahlensystems**, mit dem die Vertriebsleitung alle wichtigen Leistungen des Vertriebs im Überblick behalten kann.
7. Spezialisierung des Kennzahlensystems in Richtung **Benchmarking**, damit der Vertrieb sich auf einen nachvollziehbaren Weg der Leistungsverbesserung begeben kann (z.B. gegenüber dem Branchenbesten).

Begriffe Planung und Controlling

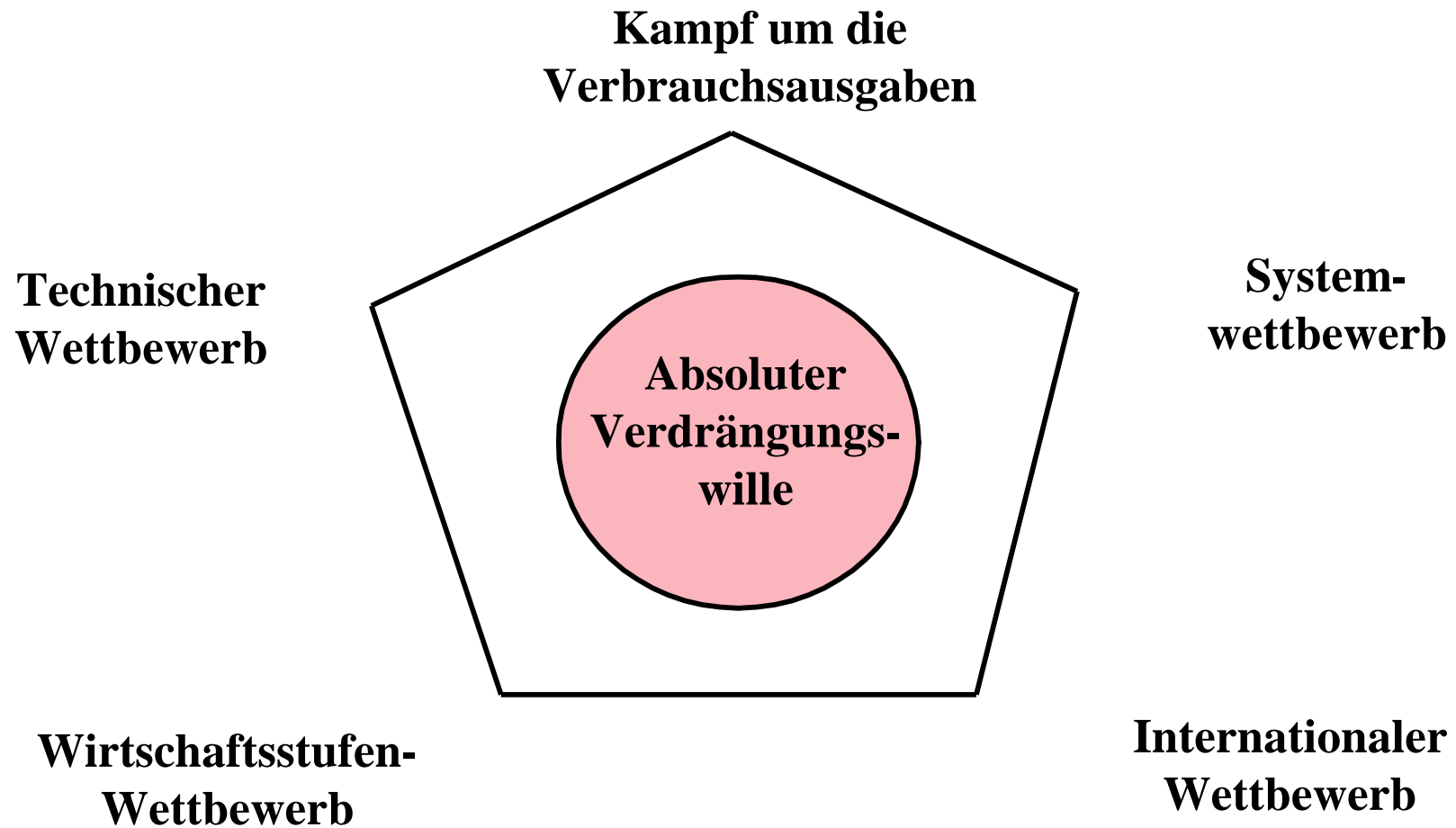
- **Unternehmensplanung** ist „systematische Zukunftsgestaltung der Unternehmung.
- **Planung** bedeutet, Ziele zu setzen oder vorgegebene Ziele zu akzeptieren und dann systematische Wege zur Zielerreichung und Kontrollgrößen zu bestimmen.
- Der **Vertriebsplan** (Marketingplan) mit den zu erzielenden Absatzmengen und Preisen ist das Herzstück der Planung. Die Unternehmung lebt von der Leistungsverwertung. In der Praxis entsteht der Vertriebsplan häufig durch Zusammenführung der Produktplanungen des Produktmanagements und der Planung nach Vertriebsgebieten und/oder Kunden, die in der Verkaufsorganisation erarbeitet werden.
- Die **Operative Vertriebsplanung** ist kurz- und mittelfristig ausgerichtet. Sie legt für Vertriebsgebiete und Kunden Absatzmengen, Preis- und Rabattrahmen, Verkaufsmaßnahmen und die dafür erforderlichen Budgets in der Form fest, dass die strategischen Ziele erreicht werden.
- **Vertriebscontrolling** erstellt ein Budgetierungs- und Kennzahlensystem, mit dessen Hilfe der Ist-Geschäftsverlauf mit den Planvorgaben bzw. Budgets in festgelegten, kurzfristigen Rhythmen verglichen werden kann.
- **Vertriebssteuerungssysteme** sind in Richtung Planung und Controlling einschließlich Berichtswesen auszubauen.
- **CRM/CAS - Systeme** können Planungs- und Kontrollfunktionen von den Zentralbereichen weg in den Vertrieb verlagern. Große Unternehmen halten sich deshalb ein eigenes Vertriebscontrolling.



Ausblick

- **die Wettbewerbsbedingungen der Zukunft**
- **Markt und Kunden**
- **der Kundenbetreuer**
- **Zusammenfassung und Konsequenz**

Die zukünftigen Wettbewerbsdimensionen



Merkmale des Kundenbetreuers der Zukunft

- **Involvement**, d.h. ein unbedingter Einsatzwille und Freude an größerer Verantwortung mit Trend zum **informierten Verkäufer**.
- **Betriebswirtschaftliche Grundqualifikationen**; u.a. um Umsatz- und Ergebnisziele mit den Kundenvorstellungen in eine Balance zu bringen.
- Solides **technische Wissen** (Produktkenntnisse) auch von Nicht-Technikern.
- **Präsentationstechnik**, um neue Produkte und Produktvorteile überzeugend an Kunden vermitteln zu können.
- **Fremdsprachenkenntnisse**, um der zunehmenden Globalisierung gewachsen zu sein.
- **Konzeptionelle Fähigkeiten**, insbesondere für die Mitarbeit an der operativen und strategischen Vertriebsplanung.
- Sicheres Umgehen mit den **IT-Kommunikationsmitteln**.
- Ein hohes Maß an **persönlicher** (insbesondere auch emotionaler) und **sozialer Kompetenz**.

Zusammenfassung: Zukunft und Konsequenz

Der Handel wird durch minimale Margen und harten Verdrängungswettbewerb gezwungen zu existenziellen Reaktionen gezwungen. Er wird seine Macht ausweiten wollen. Seine Konzepte werden immer vielfältiger und bedarfsgerechter.

Eines seiner Instrumente ist es, sich selbst zur Marke zu machen (Douglas, C&A, Aldi).

Ziel: Übernahme der Funktionen der Herstellermarken, z.B. eigenes Imageprofil, sortimentsbezogenes Qualitätsversprechen, hohe Präsenz, in neue Markensysteme des Handels. Rückdrängung der Herstellerfunktion auf eine reine Produktionsfunktion.

Herausforderung für die Industrie:

Rückgewinnung der Macht. Rettung der Herstellermarke.

Vertrieb als ein mögliches Instrument zur Erreichung dieses Ziels, wenn die Industrie den Weg zum Verbraucher stärker in die eigene Hand nimmt.

Strategische Konsequenz:

Vertikalisierung bei Herstellung des Gleichgewichts zw. Industrie und Handel

- Multichannel-Konzepte. Rückstufung der Vertriebstreue / Fachhandelstreue.
- Trade Marketing → „Soft“-Kooperationsmodelle
- Vertragsofferten an den Handel → „Hard“-Kooperation
 - Franchise
 - Rack-Jobbing
 - Kommissionsvertrieb
 - Depot-Vertrieb
 - Tchibo-System
- Controlled Distribution
 - Aufkauf des Handels - Eigengründung von Ketten - Factory Outlets - Direktvertrieb (Vertreter. Verkaufsveranstaltungen, online)

Literaturangaben

- Bruhn, Manfred
Kundenorientierung 3. Auflage, München 2007
- Dannenberg, Holger
Vertriebsmarketing- Wie Strategien laufen lernen
Neuwied 2001
- Eggert, Ulrich
Harter Wettbewerb im Handel, Berlin, Regensburg 2003
- Korda, Philippe,
dt. Eckardt und Jöhnk
Nicht um jeden Preis, München 2002
- Pfaff, Dietmar
Kunden verstehen, gewinnen und begeistern, Frankfurt/M 2006
- Schneider, Willy
Kundenzufriedenheit, Landsberg/Lech 2000
- Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg
Management 5. Auflage, Wiesbaden 2000
- Weis, Hans Christian
Marketing 11. Aufl. Ludwigshafen 1999
- Winkelmann, Peter
Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, München 2000
- Wöhe, Günter
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl.
München 1993
- Wallbrecher, Hartmut
Lehrmaterialien Unternehmensführung und Marketing,
www.hartmut-wallbrecher.de