

Werner Pepels



Vertriebs- management

Die Distributions- und Verkaufspolitik
im Marketing

2., erweiterte und komplett überarbeitete Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Vertriebsmanagement

Vertriebsmanagement

Die Distributions- und Verkaufspolitik im Marketing

Von

Werner Pepels

2., erweiterte und komplett überarbeitete Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlagbild: © Coloures-Pi – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten

© 2014 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: TextFormArt, Daniela Weiland, Göttingen

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-14204-0 (Print)

ISBN 978-3-428-54204-8 (E-Book)

ISBN 978-3-428-84204-9 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Die Zeiten des hemdsärmeligen „Schulterklopf-Verkaufens“ sind endgültig vorbei. Im Zuge der Professionalisierung auf der Beschaffungsseite wird ein mindestens ebenbürtiges, profundes Vertriebsmanagement unerlässlich. Dies ist auch deshalb relevant, weil der Vertrieb die einzige nennenswerte Erlösquelle jedes Unternehmens darstellt. Nur dadurch, dass Kunden in regelmäßigen, möglichst kurzen Abständen immer wieder Geld im Gegenzug für erhaltene Leistungen zur Verfügung stellen, kann jedes Unternehmen letztlich nur existieren. Und dieses Geld wird vom Vertrieb unter zunehmend widrigen Umständen beständig erlöst.

Gemessen an dieser fundamentalen Bedeutung des Vertriebs ist dessen Stellenwert bis heute unterrepräsentiert. In vielen Unternehmen dominieren immer noch Technik und Finanzen, der Vertrieb hat nicht selten ein Schmuttelimage. In der Literatur gibt es nur vergleichsweise wenige Titel, die sich seriös mit dieser vitalen Funktion befassen. Der Autor, selber zwölf Jahre im Dienstleistungsvertrieb als Key accounter tätig, hat daher seine theoretischen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen im Buch „Vertriebsmanagement“ zusammengefasst, dessen zweite Auflage im Verlag Duncker & Humblot nunmehr vorliegt.

Das Buch umfasst neun Kapitel, welche die Aspekte des direkten und indirekten Absatzes, der kaufmännischen und technischen Auftragsabwicklung, der Verkaufsplanung, -durchführung und -kontrolle sowie des Handels- und Spezialabsatzhandlings umfassen.

Besonderer Dank für die Realisierung gilt dabei dem Verlag, vor allem seinem Geschäftsführer, Dr. Florian R. Simon, und Lars Hartmann aus der Herstellungsabteilung. Ansonsten ist es in Vorworten üblich, weiteren zahlreichen Helfern zu danken. Dies entfällt hier, weil die Inhalte durch den Autor allein erstellt wurden. Folglich gehen auch trotz sorgfältiger Lektorierung etwaig verbleibende Fehler allein zu seinen Lasten.

Der vorliegende Band richtet sich an Studierende der Vertiefungsrichtungen Marketing/Absatz an Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien und sonstige akademische Ausbildungseinrichtungen. Er wendet sich aber ebenso an Fach- und Führungskräfte im Bereich Marketing und Vertrieb. Und zwar sowohl an erfahrene ManagerInnen zum Zweck eines Brush up ihres Wissensstands im Fachkontext als auch an Quereinsteiger zur Darstellung einer anspruchsvollen Vertriebspraxis. Weiterhin profitieren Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen bei IHK'en, VWA'en, Berufskollegs etc. von den Inhalten.

Die Konzeption des Bandes ist an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis positioniert. Aus der Theorie ist die systematische Strukturierung im Aufbau

übernommen, aus der Praxis die Transferorientierung der Inhalte. Damit ist dieser Band „praktischer“ als rein wissenschaftliche Literatur und analytischer als „Praktikertitel“. Die Inhalte sind durch Seminare mit Berufspraktikern aus dem In- und Ausland über viele Jahre verfeinert worden und entsprechen damit dem State of the art. Dennoch werden Verbesserungsvorschläge gern gesehen.

Ihnen als Leser dieses Bandes sei nun aller erdenkliche Erfolg bei der Nutzung der dargebotenen Inhalte in Beruf und Studium gewünscht. Selbst wenn Sie nur eine Handvoll Ideen oder Fakten mitnehmen, hat sich der Einsatz bereits mehr als bezahlt gemacht.

Krefeld, im Oktober 2013

Werner Pepels

Inhaltsübersicht

Prolog: Die Zuordnung von Marketing und Vertrieb	27
1. Die Gestaltung des Absatzkanals	29
2. Der Direktabsatz	81
3. Der Indirektabsatz	159
4. Die kaufmännische Auftragsbearbeitung	244
5. Die technische Auftragsbearbeitung	278
6. Die Durchführung des Verkaufs	331
7. Die Planung und Kontrolle des Verkaufs	415
8. Der Handel als Mittler	459
9. Spezialaspekte des Vertriebs	525
Literaturverzeichnis	582
Sachwortverzeichnis	590

Inhaltsverzeichnis

Prolog: Die Zuordnung von Marketing und Vertrieb	27
1. Die Gestaltung des Absatzkanals	29
1.1 Leistungsströme im Absatzkanal	29
1.2 Akteure im Absatzkanal	31
1.3 Breitendimension des Absatzkanals	33
1.3.1 Alternativen	33
1.3.2 Exklusiver Absatz	35
1.3.3 Selektiver Absatz	37
1.3.4 Intensiver Absatz	38
1.3.5 Ubiquitärer Absatz	40
1.3.6 Distributionsgrad	42
1.4 Tiefendimension des Absatzkanals	44
1.4.1 Bedeutung	44
1.4.2 Indirektabsatz	47
1.4.2.1 Einstufig indirekter Absatz	47
1.4.2.2 Zweistufig indirekter Absatz	49
1.4.2.3 Mehrstufig indirekter Absatz	51
1.4.2.4 Alternative Absatzkanaldesigns	52
1.5 Mehrkanalabsatz	54
1.5.1 Inhalt	54
1.5.2 Absatzkanaldesigns	57
1.5.3 Anlage nach Produkten	61
1.5.3.1 Paralleler Absatz	62
1.5.3.2 Gesplitteter Absatz	64
1.5.4 Anlage nach Kundenwert	67
1.5.5 Anlage nach Verwenderbranche	68
1.5.6 Anlage nach Absatzgebieten	70
1.5.7 Cross channel distribution	72

1.6 Absatzmethode	73
1.6.1 Vertriebssystem	74
1.6.2 Absatzform	78
2. Der Direktabsatz	81
2.1 Alternativen im Direktabsatz	81
2.2 Absatzhelfer	85
2.2.1 Akquisitorische Absatzhelfer	86
2.2.1.1 Handelsvertreter	86
2.2.1.2 Kommissionär	91
2.2.1.3 Handelsmakler	93
2.2.1.4 Handelsversteigerer	94
2.2.2 Vergleich Reisender vs. Handelsvertreter	95
2.3 Führung der Vertriebsmitarbeiter	97
2.3.1 Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern	97
2.3.2 Beurteilung und Qualifizierung der Mitarbeiter	101
2.3.3 Arbeitsentgeltbemessung	103
2.3.3.1 Formen	103
2.3.3.2 Variable Bezugsgrößen	106
2.3.4 Leistungsanreize	110
2.3.5 Führungsmodelle	112
2.3.6 Führungsstile	115
2.3.7 Motivationsmodelle	116
2.4 Einsatz der Vertriebsmitarbeiter	122
2.4.1 Gebietsaufteilung	122
2.4.2 Zeitbudgetierung	126
2.4.3 Besuchsnormen	128
2.4.4 Berichtswesen	130
2.5 Beurteilung des Persönlichen Verkaufs	131
2.6 Aufgaben des Innenverkaufs	133
2.7 Mediengestützter Absatz	134
2.7.1 Elektronische Medien	134
2.7.1.1 e-Commerce	134
2.7.1.1.1 Technik	134

2.7.1.1.2	Einsatzfelder	137
2.7.1.1.3	Virtuelle Marktplätze	139
2.7.1.1.4	e-Sales-Geschäftsmodelle	141
2.7.1.2	e-Mail-Marketing	145
2.7.1.3	m-Sales	147
2.7.2	Non-Internet-Medien	149
2.7.3	Social media commerce	151
2.7.4	Affiliate-Marketing	152
2.7.5	Geprintete Medien	153
2.8	Absatzflankierung durch Kundenclubs	154
3.	Der Indirektabsatz	159
3.1	Handelsinstitutionen	159
3.2	Handelsfunktionen	160
3.3	Einzelhandelsbetriebsformen	164
3.3.1	Einteilungskriterien	164
3.3.2	Primäre, stationäre Einzelhandelsbetriebsformen	167
3.3.2.1	Traditionelle Betriebsformen	168
3.3.2.2	Moderne Betriebsformen	170
3.3.2.3	Preisaggressive Betriebsformen	172
3.3.3	Primäre, nicht-stationäre Einzelhandelsbetriebsformen	175
3.3.4	Sekundäre, stationäre Einzelhandelsbetriebsformen	176
3.3.5	Sekundäre, nicht-stationäre Betriebsformen	179
3.3.6	Spezielle Einzelhandelsbetriebsformen	181
3.3.7	Ladenhandwerk	183
3.4	Großhandelsbetriebsformen	184
3.4.1	Einteilungskriterien und Ausformungen	184
3.4.2	Bedeutung des Großhandels	187
3.5	Dynamik der Handelsbetriebsformen	189
3.5.1	Theoriebasis	189
3.5.2	Betriebsformenpolarisierung	193
3.5.3	Absatzkanalpräsenz	197
3.6	Horizontale Konzentration im Absatzkanal	202
3.6.1	Nachfrage- und Angebotsmacht	202

3.6.2	Konflikte im Absatzkanal	203
3.6.3	Regalplatzknappheit	206
3.7	Vertikale Kooperation im Absatzkanal	208
3.7.1	Abstimmung mit der Handelsstufe	210
3.7.1.1	Rahmenvereinbarung	210
3.7.1.2	Herstellergestützter Mittelstandskreis	211
3.7.2	Raumvermietungsgeschäfte des Handels	212
3.7.2.1	Shop in the shop-System	212
3.7.2.2	Store in the store-System	214
3.7.2.3	Hersteller-Rack jobber	214
3.7.2.4	Konzession	215
3.7.3	Warenvermittlungsgeschäfte des Handels	215
3.7.3.1	Agenturvertrieb	215
3.7.3.2	Konsignationsvertrieb	216
3.7.4	Kooperative Warenverkaufsgeschäfte des Handels	217
3.7.4.1	Depotsystem	217
3.7.4.2	Franchising	218
3.7.4.2.1	Inhalt	218
3.7.4.2.2	Beurteilung	222
3.7.4.3	Vertragshändler	229
3.8	Absatz über Marktveranstaltungen	234
3.8.1	Organisierte Anbieterkonkurrenz	234
3.8.2	Organisierte Nachfragerkonkurrenz	235
3.8.3	Freie Formen	237
3.8.4	Börsen	240
4.	Die kaufmännische Auftragsbearbeitung	244
4.1	Angebotserstellung	244
4.1.1	Interessentensichtung und -ansprache	245
4.1.2	Anfrageneinholung bei Neu- und Bestandskunden	246
4.1.3	Bearbeitung von Inbound-Anfragen	248
4.1.4	Auftragsdurchführbarkeit und Ressourcenverfügbarkeit	249
4.1.5	Kalkulation der Angebotsbestandteile	251
4.1.6	Durchführung der Angebotserstellung	252
4.1.7	Preisdefinition nach Lastenheft/Pflichtenkatalog	256

4.1.8	Risikoabdeckung der Gegenleistung	257
4.1.9	Nachlaufphase	258
4.2	Absatzfinanzierung	260
4.2.1	Basisformen	261
4.2.2	Refinanzierung	262
4.2.2.1	Sicherheiten in der Person	262
4.2.2.2	Sicherheiten in der Sache	264
4.2.3	Drittfinanzierung	265
4.3	Erlösschmälerungen	267
4.3.1	Planbare Erlösschmälerungen	268
4.3.2	Nicht planbare Erlösschmälerungen	270
4.3.3	Konditionensystem	275
4.3.3.1	Anforderungen	275
4.3.3.2	Konkrete Ausgestaltung	277
5.	Die technische Auftragsbearbeitung	278
5.1	Vertragliche Vereinbarungen	278
5.2	Dokumente	281
5.2.1	Dokumentarten	282
5.2.2	Transportdokumente	284
5.2.2.1	Konnossement	284
5.2.2.2	Sonderformen des Konnossements	285
5.2.2.3	Konnossementähnliche Transportpapiere	286
5.2.3	Lagerungsdokumente	289
5.2.4	Versicherungsdokumente	289
5.2.5	Zahlungsdokumente	291
5.2.6	Zolldokumente	292
5.2.7	Spezifikationsdokumente	293
5.3	Lieferklauseln	294
5.3.1	Eigentumsübergang	294
5.3.2	Handelsbrauch	296
5.3.3	Formen der Incoterms	298
5.3.4	E-Klausel der Incoterms	299
5.3.5	F-Klauseln der Incoterms	299

5.3.6	C-Klauseln der Incoterms	301
5.3.7	D-Klauseln der Incoterms	302
5.4	Logistisches Distributionssystem	305
5.4.1	Bedeutung der Marketinglogistik	305
5.4.2	Technik der Logistik	308
5.4.2.1	Beschaffung	308
5.4.2.2	Eingangsllogistik	308
5.4.2.3	Wareneinteilung	309
5.4.3	Logistikentscheidung Transport	310
5.4.3.1	Transportmittelbetrieb	311
5.4.3.2	Transportmittelwahl	312
5.4.3.2.1	Schiff	312
5.4.3.2.2	Eisenbahn	315
5.4.3.2.3	Lastkraftwagen	316
5.4.3.2.4	Flugzeug	317
5.4.3.2.5	Sonstige Transportmittel	318
5.4.4	Logistikentscheidung Lagerung	318
5.4.4.1	Lagerfunktionen	318
5.4.4.2	Lagerstandort	320
5.4.4.3	Lagerbetrieb	322
5.4.5	Redistribution	323
5.4.6	Logistische Absatzhelfer	326
5.4.6.1	Spediteur	326
5.4.6.2	Frachtführer	328
5.4.6.3	Lagerhalter	330
6.	Die Durchführung des Verkaufs	331
6.1	Verkauf-Kauf-Synchronisation	331
6.1.1	Initialphase	332
6.1.2	Konzeptionsphase	335
6.1.3	Sondierungsphase	337
6.1.4	Anfragephase	340
6.1.5	Angebotseinholungsphase	341
6.1.6	Angebotsbewertungsphase	343
6.1.7	Anbietersauswahlphase	347

6.1.8	Nachverhandlungsphase	348
6.1.9	Kaufabwicklungsphase	352
6.1.10	Neubewertungsphase	354
6.2	Verkaufsgesprächsführung	356
6.2.1	Phasen des Verkaufsgesprächs	356
6.2.2	Gesprächsanbahnung	358
6.2.2.1	Vorbereitung	358
6.2.2.2	Terminvereinbarung	359
6.2.2.3	Überwindung von Kontaktwiderständen	363
6.2.3	Kundenqualifizierung	365
6.2.4	Demonstration und Vorteilsargumentation	368
6.2.5	Einwandbehandlung	375
6.2.6	Preisverteidigung	383
6.2.7	Abschluss	386
6.2.8	Einsatz unfairer Gesprächspraktiken	389
6.3	Verbale Kommunikationselemente	392
6.4	Non-verbale Kommunikationselemente	394
6.4.1	Persönliche Elemente	394
6.4.2	Situative Elemente	397
6.5	Käufer-Verkäufer-Interaktion	399
6.5.1	Transaktionsanalyse	399
6.5.2	Käufertypologien	404
6.5.3	Verkäuftertypologie	407
6.6	Rahmenbedingungen der Gesprächsführung	409
6.6.1	Gesprächsteilnehmer	410
6.6.2	Anlass/Vorbereitung des Verkaufsgesprächs	411
6.6.3	Zeitpunkt/Dauer des Verkaufsgesprächs	412
6.6.4	Ablauf/Aufbau des Verkaufsgesprächs	412
7.	Die Planung und Kontrolle des Verkaufs	415
7.1	Marktverantwortung	415
7.1.1	Produktorientierte Vertriebsorganisation	415
7.1.2	Gebietsorientierte Vertriebsorganisation	417

7.1.3	Kundenwertorientierte Vertriebsorganisation	418
7.1.4	Branchenorientierte Vertriebsorganisation	419
7.1.5	Organisationale Mischformen	420
7.2	Kundencontrolling	422
7.2.1	Auftragswert	422
7.2.2	Kundenwert	425
7.2.3	Kundenlebenszeitwert	432
7.3	Kundenmanagement	437
7.3.1	Kundenbindung	437
7.3.2	Kundenleiter	438
7.3.3	Phasen des Kundenlebenszyklus	440
7.3.3.1	Interessentenauswahl	440
7.3.3.2	Kundenakquisition	442
7.3.3.3	Beziehungsausbau	443
7.3.3.4	Produktwerterhöhung	445
7.3.3.5	Produktanzahlerhöhung	446
7.3.3.6	Referenzierung und Weiterempfehlung	446
7.3.3.7	Informations- und Integrationsnutzen	447
7.3.3.8	Kundenevaluierung	448
7.3.3.9	Kundenreaktivierung	450
7.3.3.10	Kundenausgrenzung	451
7.3.3.11	Kündigungsprävention	452
7.3.3.12	Kundenrückgewinnung	453
7.4	Zufriedenheitserfassung	454
7.5	Unzufriedenheitshandling	457
8.	Der Handel als Mittler	459
8.1	Aktionsparameter des Handels	459
8.1.1	Kennzeichen des Wiederverkäufermarkts	459
8.1.2	Markenpolitik	461
8.1.2.1	Handelsmarke	461
8.1.2.2	Gattungsware	464
8.1.2.3	Geschäftsstättenmarke	466
8.1.3	Sortimentszuschnitt	469
8.1.3.1	Sortimentsdimensionen	469
8.1.3.2	Sortimentsbestandteile	471

8.1.4	Preis und Kalkulation	473
8.1.4.1	Sonderpreisaktion	473
8.1.4.2	Preispolitischer Ausgleich	474
8.1.4.3	Erfolgskennziffern	475
8.1.5	Handelsplatzauftritt	478
8.1.5.1	Außenwerbemittel	478
8.1.5.2	Innenwerbemittel	480
8.1.6	Ladenorganisation	482
8.1.7	Standortwahl	485
8.1.7.1	Bedeutung	485
8.1.7.2	Checklistentechnik	486
8.1.7.3	Analogmethode	488
8.1.7.4	Raumgebietsmodelle	488
8.1.7.5	Distanzenbetrachtung	490
8.1.7.6	Gesetzliche Restriktionen	491
8.2	Warenwirtschaft des Handels	493
8.2.1	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System	494
8.2.1.1	Module	494
8.2.1.2	Datenerfassung	497
8.2.2	Einzelhandelscontrolling	501
8.2.2.1	Direkte Produkt-Profitabilität	501
8.2.2.2	Direkte Produkt-Rentabilität	503
8.2.2.3	Kritische Bewertung	506
8.2.3	Warenplatzierungskonsequenzen	507
8.2.3.1	Regalspiegel	507
8.2.3.2	Regaloptimierung	509
8.2.4	Efficient consumer response	511
8.2.4.1	Supply chain management	511
8.2.4.2	Category management	515
8.2.4.3	Informationstechnische Voraussetzungen	518
8.2.5	Collaborative planning forecasting replenishment	521
9.	Spezialaspekte des Vertriebs	525
9.1	Sektorale Besonderheiten	525
9.1.1	Vertrieb in Auslandsmärkten	525
9.1.1.1	Marktwahl	525
9.1.1.2	Optionen des Markteintritts	527
9.1.1.2.1	Außenhandel	527

9.1.1.2.2	Vertragsbasis (Lizenzierung/Kooperation)	531
9.1.1.2.3	Direktinvestition	536
9.1.1.3	Optionen der Marktbearbeitung	537
9.1.2	Vertrieb von Dienstleistungen	538
9.1.2.1	Kennzeichen von Dienstleistungen	538
9.1.2.2	Absatz von Dienstleistungen	542
9.2	Funktionale Besonderheiten	543
9.2.1	Verkaufsförderung	543
9.2.1.1	Inhalt und Abgrenzung	543
9.2.1.2	Erzeugung von Aufmerksamkeit und Kontakt	545
9.2.1.3	Ausbau von Interesse und Motivation	548
9.2.1.4	Auslösung und Umsetzung des Kaufakts	552
9.2.2	Handelsforschung	555
9.2.2.1	Notwendigkeit	555
9.2.2.2	Händler-Panel	556
9.3	Institutionale Besonderheiten	559
9.3.1	Kaufverhalten im Geschäftskunden-Vertrieb	559
9.3.1.1	Besonderheiten der gewerblichen Beschaffung	559
9.3.1.2	Procurement	561
9.3.1.3	Kennzeichen geschäftlicher Transaktionen	563
9.3.1.4	Kaufsituationen	565
9.3.1.4.1	Kauftypen-Ansatz	565
9.3.1.4.2	Kaufphasen-Ansatz	566
9.3.1.5	Vertikalmodelle zur Erklärung	568
9.3.1.5.1	Buying center-Konzept	568
9.3.1.5.2	Potenzial-Konzept	569
9.3.1.5.3	Reagierer-Konzept	570
9.3.1.6	Horizontalmodelle zur Erklärung	571
9.3.1.7	Interaktionsmodelle zur Erklärung	572
9.3.1.7.1	Relationen-Konzept	572
9.3.1.7.2	Netzwerk-Konzept	574
9.3.2	Kaufverhalten im Privatkunden-Vertrieb	575
9.3.2.1	Strukturell-psychologische Determinanten	575
9.3.2.2	Strukturell-soziologische Determinanten	579
9.3.2.3	Prozessuale Determinanten	581
	Literaturverzeichnis	582
	Sachwortverzeichnis	590

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Abgrenzung Vertrieb	27
Abbildung 2:	Marketingsystem	28
Abbildung 3:	Übersicht Gestaltung des Absatzkanals	29
Abbildung 4:	Beteiligte im Absatzkanal	31
Abbildung 5:	Absatzkanalbeziehung Push	32
Abbildung 6:	Absatzkanalbeziehung Pull	32
Abbildung 7:	Absatzkanalbeziehung Durchverkauf	33
Abbildung 8:	Einteilung der Absatzkanalgestaltung	35
Abbildung 9:	Darstellung der Absatzkanalbreite	41
Abbildung 10:	Alternative Absatzwege (mit und ohne Handelsstufe)	45
Abbildung 11:	Darstellung der Absatzkanaltiefe (Warenfluss/Geldgutschrift)	45
Abbildung 12:	Darstellung der Absatzkanaltiefe (Geldfluss/Warenretoure)	46
Abbildung 13:	Einstufig indirekter Absatz (Warenfluss/Geldgutschrift)	47
Abbildung 14:	Zweistufig indirekter Absatz (Warenfluss/Geldgutschrift)	49
Abbildung 15:	Möglicher Aufbau eines mehrstufig indirekten Absatzkanals	51
Abbildung 16:	Alternative Absatzkanaldesigns	53
Abbildung 17:	Prinzip des Mehrkanalabsatzes	54
Abbildung 18:	Mehrkanal-Absatzdesigns	57
Abbildung 19:	Einteilung der Multi channel distribution	61
Abbildung 20:	MCD-Anlage nach Verwenderbranchen	69
Abbildung 21:	MCD-Anlage nach Absatzgebieten	71
Abbildung 22:	Elemente der Absatzmethode	73
Abbildung 23:	Alternativen der Absatzform	78
Abbildung 24:	Alternativen der eigengestalteten Absatzform	79
Abbildung 25:	Übersicht Direktabsatz	81
Abbildung 26:	Alternativen des Direktabsatzes	82
Abbildung 27:	Interner Direktabsatz (Warenfluss/Geldgutschrift)	83
Abbildung 28:	Externer Direktabsatz (Warenfluss/Geldgutschrift)	84
Abbildung 29:	Arten von Absatzhelfern	85
Abbildung 30:	Rechtsstellung der Absatzhelfer	86

Abbildung 31: Kriterien für Handelsvertretertypen	87
Abbildung 32: Handelsvertreterbeziehung	89
Abbildung 33: Kommissionärsbeziehung	91
Abbildung 34: Kostenvergleich Handelsvertreter vs. Reisender	96
Abbildung 35: Entlohnungsformen im Verkauf	104
Abbildung 36: Alternative Provisionsverläufe (Bezugsgröße zu Bezugshöhe)	108
Abbildung 37: Kapazitätsberechnung Vertriebsaußendienstmitarbeiter	123
Abbildung 38: Berechnungsbeispiel der VADM-Kapazität und -Kosten	125
Abbildung 39: Alternative Verfahren zur Tourenplanung	127
Abbildung 40: Einordnung des e-Commerce	135
Abbildung 41: Formen des mediengestützten Vertriebs	148
Abbildung 42: Betriebseinteilung	160
Abbildung 43: Übersicht Indirektabsatz (I)	161
Abbildung 44: Übersicht Indirektabsatz (II)	161
Abbildung 45: Übersicht Indirektabsatz (III)	162
Abbildung 46: Funktionen des Handels	164
Abbildung 47: Kriterien für Betriebsformen des Einzelhandels	165
Abbildung 48: Typologie der Betriebsformen des Einzelhandels	167
Abbildung 49: Betriebsformen des Großhandels	185
Abbildung 50: Streckengeschäft	185
Abbildung 51: Wandel der Betriebsformen des Handels	193
Abbildung 52: Alternativen der Marktstimulierung	195
Abbildung 53: Wettbewerbspositionsmatrix im Handel	196
Abbildung 54: Alternativen der Absatzkanalpräsenz	197
Abbildung 55: Pipelineeffekte zum besseren Marktdurchgriff für Hersteller	197
Abbildung 56: Faktoren der Regalplatzknappheit im Handel	207
Abbildung 57: Vertikale Zusammenarbeit im Absatzkanal	209
Abbildung 58: Formen des Kontraktmarketing	210
Abbildung 59: Vertragshändlerbeziehung	229
Abbildung 60: Beispiele von Kontraktmarketingformen	233
Abbildung 61: Absatz über Marktveranstaltungen	234
Abbildung 62: Formen organisierter Marktveranstaltungen	235
Abbildung 63: Formen virtueller Marktplätze	241
Abbildung 64: Ausprägungen von Internet-Marktplätzen	241
Abbildung 65: Phasen der Angebotserstellung	244

Abbildung 66: Dokumente	281
Abbildung 67: Progressives Kalkulationsschema im Außenhandel	303
Abbildung 68: Retrogrades Kalkulationsschema im Außenhandel	304
Abbildung 69: Zentrale Anforderungen an die Logistik	306
Abbildung 70: Entscheidungen in der Distributionslogistik	310
Abbildung 71: Optionen der Transportmittelwahl	312
Abbildung 72: Beteiligte im Versand	326
Abbildung 73: Warenumsschlag über Frachtführer	329
Abbildung 74: Verkauf-Kauf-Synchronisation	331
Abbildung 75: Nachfrager- und Anbieteraktivitäten	332
Abbildung 76: Beschaffungsmarktrisiko-Gewinneinfluss-Matrix	333
Abbildung 77: Wichtige Sourcing-Strategien	337
Abbildung 78: Kaufheuristiken	344
Abbildung 79: Schema der Wertgestaltung	346
Abbildung 80: Inhalt und Zeitpunkt von Kundendiensten	355
Abbildung 81: Durchführung des Verkaufs	357
Abbildung 82: Phasen der Verkaufsgesprächsführung	358
Abbildung 83: Fragetechniken zur Kundenqualifizierung	366
Abbildung 84: Techniken der Vorteilsargumentation	371
Abbildung 85: Techniken zur Einwandbehandlung	375
Abbildung 86: Techniken zur Preisverteidigung	383
Abbildung 87: Gesprächselemente	394
Abbildung 88: Kommunikationselemente	399
Abbildung 89: Käufertypologien	404
Abbildung 90: Verkäufertypologien	408
Abbildung 91: Rahmenbedingungen der Gesprächsführung	409
Abbildung 92: Übersicht Planung und Kontrolle des Verkaufs (I)	416
Abbildung 93: Übersicht Planung und Kontrolle des Verkaufs (II)	416
Abbildung 94: Produktorientierter Vertrieb (Prinzip)	417
Abbildung 95: Gebietsorientierter Vertrieb (Prinzip)	417
Abbildung 96: Kundenwertorientierter Vertrieb (Prinzip)	419
Abbildung 97: Branchenorientierter Vertrieb (Prinzip)	420
Abbildung 98: Organisationale Mischformen (I)	421
Abbildung 99: Organisationale Mischformen (II)	421

Abbildung 100: Vertriebs-Deckungsbeitragsrechnung mit stufenweiser Fixkostendeckung	423
Abbildung 101: Kostenträgerzeitrechnung (Erfolgsrechnung)	424
Abbildung 102: Kostenträgerstückrechnung (Beispiel Auftrag E)	424
Abbildung 103: RFMR-Modell (Schema)	427
Abbildung 104: FRAC-Modell (Schema)	428
Abbildung 105: ABCD-Analyse	429
Abbildung 106: ABC-Analyse nach Kundenanteilen	430
Abbildung 107: Kundenwert-Portfolio (I)	431
Abbildung 108: Kundenwert-Portfolio (II)	431
Abbildung 109: Kundenerfolgsgrößen	433
Abbildung 110: Einflussgrößen auf den Kundenlebenszeitwert	435
Abbildung 111: Kundenleiter	438
Abbildung 112: Kundenlebenszyklus	441
Abbildung 113: Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung	455
Abbildung 114: Servqual-Messkombinationen	456
Abbildung 115: FRAP-Matrix	457
Abbildung 116: Beschwerdekategorien	458
Abbildung 117: Aktionsparameter des Handels	460
Abbildung 118: Sortimentsdimensionen (Beispiel: Schuhhandel)	469
Abbildung 119: Sortimentshierarchie	471
Abbildung 120: Warenwirtschaft des Handels	493
Abbildung 121: DPP-Kennzahlensystem	505
Abbildung 122: Generationen von Supply chain-Abläufen	513
Abbildung 123: Übersicht Auslandsabsatz	526
Abbildung 124: Optionen im Auslandsmarktzugang durch Export	528
Abbildung 125: Absatzwege im Außenhandel	529
Abbildung 126: Optionen der Veredelung	530
Abbildung 127: Schema des (echten) Transits (oben) und der Durchfuhr (unten)	531
Abbildung 128: Optionen der Lizenzierung	532
Abbildung 129: Formen der Kooperation	535
Abbildung 130: Dienstleistungsproduktion	540
Abbildung 131: Parameter der Verkaufsförderung	544
Abbildung 132: Kauftypen	566
Abbildung 133: Vertikale und horizontale Beziehungen	571
Abbildung 134: Strukturelemente des Konsumentenverhaltens	578

Abkürzungsverzeichnis

ADM	Außendienst-Mitarbeiter
AFRA	Affinity frequency recency amount of purchase
AGB	Allgemeine Geschäfts-Bedingungen
AHK	Außenhandelskammer
AIDA	Attention interest desire action
BERI	Business environment risk information
B-t-b	Business to business (Geschäftskunden)
B-t-c	Business to consumer (Privatkunden)
C & C	Cash and carry (Abhol-Selbstbedienung)
CAD	Computer aided design
CAS	Computer aided selling
CBT	Computer based training
CFR	Cost and freight
CIF	Cost insurance freight
CIP	Cost and insurance paid to
CPFR	Collaborative planning forecasting replenishment
CPT	Carriage paid to
CRM	Customer relationship management
DAP	Delivered at point
DAT	Delivered at terminal
DDP	Delivered duty paid
DPP	Direkte Produkt-Profitabilität
DPR	Direkte Produkt-Rentabilität
DR-R	Direct response radio
DR-TV	Direct response television
DSD	Duales System Deutschland
ECR	Efficient consumer response
EDI	Electronic data interchange
eG	Eingetragene Genossenschaft
EH	Einzelhandel
EHP	Einheitspreisladen
EP	Efficient promotions
EPI	Efficient product introduction
ERG	Existence relatedness growth
ERM	Enterprise resource management
ERP	Efficient replenishment
ESA	Efficient store assortment
EXW	Ex works
FAP	Fabrikabgabepreis
FAS	Free alongside ship
FCA	Free carrier

FCR	Forwarders certificate of receipt
FCT	Forwarders certificate of transport
FOB	Free on board
FOC	Factory outlet center
FRAC	Frequency recency amount of purchase category
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme
FRAT	Frequency recency amount of purchase type of merchandise
GBG	Geschlossene Benutzer-Gruppe
GE	Geldeinheit
GH	Großhandel
GLN	Global location number
GTIN	Global trade item number
GVO	Gruppenfreistellungs-Verordnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GWWS	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System
HGB	Handelsgesetzbuch
HWK	Handwerkskammer
ICC	International chamber of commerce
IPO	Initial public offering
I-TV	Interactive television
J-i-t	Just in time
KKV	Komparativer Konkurrenz-Vorteil
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LoI	Letter of intend
LSP	Leitsätze zur Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten
MCD	Multi channel distribution
MDE	Mobile Daten-Erfassung
MRO	Maintenance repair operations
OCR	Optical character recognition
OEM	Original equipment manufacturer
OR	Operations research
POS	Point of sale
PVH	Produktions-Verbindungs-Handel
QR	Quick response
RCS	Roll cage sequencing
RFID	Radio frequency identification
RFMR	Recency frequency monetary ratio
RFP	Request for proposal
RFQ	Request for quotation
SB	Selbstbedienung
S-R	Stimulus response
SSCS	Serial shipping container code
TCO	Total cost of ownership
TQM	Total quality management
UE	Unterhaltungs-Elektronik
UGC	User generated content
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb

VADM	Verkaufsaußendienstmitarbeiter
VAN	Value added network
VPöA	Verordnung über die Preise bei öffentlichen Aufträgen
WKZ	Werbekostenzuschuss

Prolog: Die Zuordnung von Marketing und Vertrieb

Die Zuordnung der Begriffe Marketing und Vertrieb/Absatz/Verkauf ist nicht ganz einfach, da diese vielfältig, gerade im Business to business-Sektor, als Wechseltokabeln verwendet werden. Dennoch kann bei näherem Hinsehen eine Abstufung im Aktivitätenniveau erkannt werden:

- Der Begriff Marketing umfasst neben dem Instrument der Distributions- und Verkaufspolitik noch die komplementären Instrumente der Angebots- und Sortiments-, der Preis- und Gegenleistungs- sowie der Informations- und Präsentationspolitik. Vertrieb ist also nur ein Ausschnitt des Marketing.
- Der Begriff Absatz beschreibt die planvolle Anlage des Instruments der Distributionspolitik im Marketing. Nicht hingegen sind die übrigen Marketing-Mix-Instrumente damit abgedeckt. Insofern kann nicht von einem systematischen Ansatz ausgegangen werden.
- Der Begriff Vertrieb beinhaltet nurmehr das Umfeld zur unmittelbaren Herbeiführung der Tauschakte, also der Akquisition von, der Transaktion mit und der Nachbereitung bei Kunden.
- Am Engsten ist der Begriff Verkauf ausgelegt, der sich allein auf den unmittelbaren Vollzug der ökonomischen Transaktion bezieht.

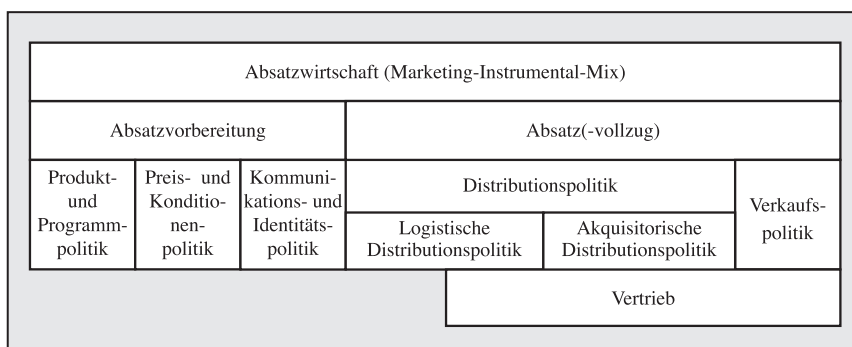


Abbildung 1: Abgrenzung Vertrieb

Jede Leistung im Vertrieb setzt sich aus Potenzial, Prozess und Ergebnis zusammen. Unter Potenzial versteht man die Bereitstellung von Kapazitäten, also

von Leistungsfähigkeit und Leistungswilligkeit. Unter Prozess versteht man den Ablauf des Absatzaktes, also die Abfolge von Andienung und Annahme von Wert (Produkt) und Gegenwert (Kaufpreis). Unter Ergebnis versteht man die vollzogene Transaktion, also die Hingabe eines Gegenwertes für den Erhalt eines Wertes.

Inhalt des Marketing ist es allgemein, Austauschpartner zu finden, die für eine angebotene Leistung den höchstmöglichen Wert empfinden bzw. für gegebene Werte das kostengünstigste Angebot bereitstellen. Dazu muss womöglich das Nutzenempfinden bei Marktpartnern forciert oder auch überhaupt erst entwickelt werden. Marketing setzt dabei mindestens zwei beteiligte Parteien voraus. Jede der Parteien muss etwas haben, was für die andere von subjektivem Wert ist. Die Parteien müssen untereinander in Kontakt treten (Informationsaustausch) und die Tauschobjekte (Ware/Geld) übergeben können. Jede Partei muss weiterhin frei in der Annahme oder Ablehnung sein. Und jede Partei muss zu Aktivitäten bereit sein.

Management bezeichnet allgemein dispositive Aktivitäten zur Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle betriebswirtschaftlicher Maßnahmen. *Vertriebsmanagement ist daher die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Aktivitäten zur Akquisition von, Transaktion mit und Nachbereitung bei Kunden.* Das Denkmodell für dieses Vertriebsmanagement ist der Absatzkanal.

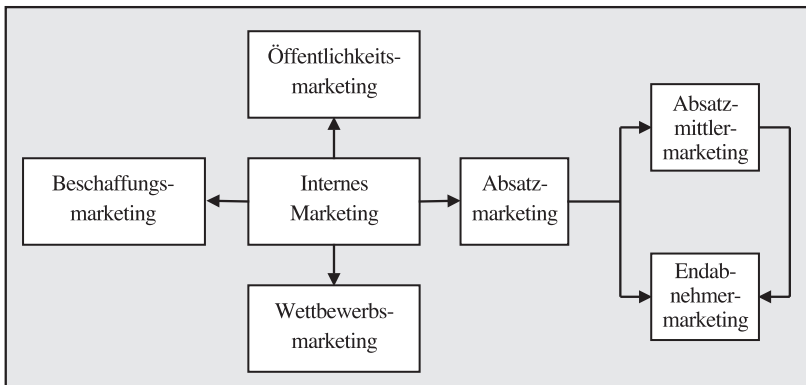


Abbildung 2: Marketingsystem

1. Die Gestaltung des Absatzkanals

1.1 Leistungsströme im Absatzkanal

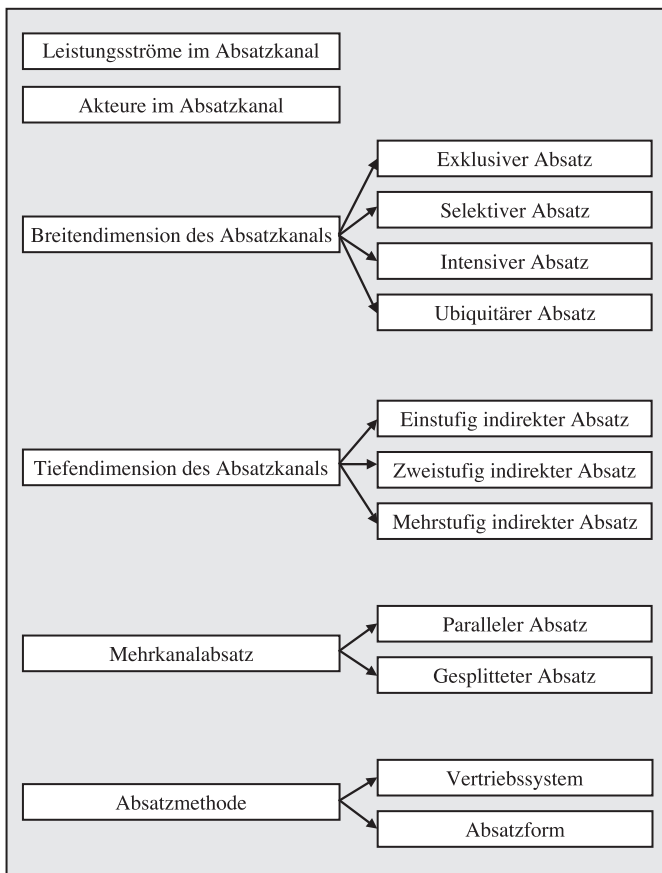


Abbildung 3: Übersicht Gestaltung des Absatzkanals

Das Absatzkanalmanagement stellt sich zunehmend als eigenständiger Engpass innerhalb des Engpasses der Vermarktung heraus. Dabei geht es im Einzelnen um die zielgerichtete *Gestaltung des Flusses von Waren, Geldern und Informationen zwischen den Marktakteuren*. Im Zentrum der Problematik stehen dabei indirekte