

Manuel Beck

# Vertriebsstrategien transformieren

Schritt für Schritt Märkte erobern:  
Analyse – Planung – Implementierung



Springer Gabler

---

## Vertriebsstrategien transformieren

---

Manuel Beck

# Vertriebsstrategien transformieren

Schritt für Schritt Märkte erobern:  
Analyse – Planung – Implementierung

Manuel Beck  
Heddesheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-44397-9                      ISBN 978-3-658-44398-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44398-6>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Für meine liebe Frau Katerin*

---

## Vorwort

In meiner Laufbahn als Vertriebsleiter stand ich oft vor der Herausforderung, in der komplexen Welt des Vertriebsmanagements den richtigen Weg zu finden. Eine Frage, die immer wieder aufkam, war beispielsweise, wie viele Mitarbeiter eingestellt werden sollen, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden und gleichzeitig effizient und zielgerichtet zu bleiben. Diese und ähnliche Fragen haben mich dazu bewogen, ein Werk zu schaffen, das nicht nur als Leitfaden für den Aufbau neuer Strukturen in Start-ups dient, sondern auch als Checkliste für etablierte Unternehmen, deren Vertriebsorganisation historisch gewachsen ist. Die organisatorische Vielfalt und die Dynamik des Marktes können es schwierig machen, eine klare Richtung zu behalten. Dieses Buch entstand aus dem Wunsch, eine praxisnahe und zugleich akademisch fundierte Antwort auf diese Herausforderungen zu bieten.

Es ist mein Anliegen, Entscheidungsträgern nicht nur eine solide theoretische Grundlage zu vermitteln, sondern sie auch durch ein klar definiertes Schritt-für-Schritt-Prinzip bei der Entwicklung und Implementierung effektiver Vertriebsstrategien zu unterstützen. Diese Anleitung soll es ermöglichen, sich in der organisatorischen Komplexität des Vertriebs zurechtzufinden und strategische Pläne erfolgreich umzusetzen. Von der Analyse des Marktes über das Verständnis der Kunden bis hin zur Bestimmung der Vertriebskanäle und der Organisation – jeder Schritt baut auf dem vorherigen auf und mündet in praktischen Planungs- und Implementierungsstrategien, die direkt im Unternehmenskontext angewendet werden können.

Ich möchte an dieser Stelle meinen tiefsten Dank aussprechen: den Fachkollegen und Mentoren für ihr profundes Wissen, den Praktikern aus der Industrie für ihre wertvollen Einblicke und natürlich meiner Familie und meinen Freunden für ihre unerschütterliche Unterstützung während des gesamten Schreibprozesses. Als Autor dieses Buches habe ich mich bewusst für eine traditionelle Sprachverwendung entschieden, um die Klarheit und Zugänglichkeit meiner Inhalte zu gewährleisten. Dabei bin ich mir meiner sozialen Verantwortung bewusst und anerkenne die Vielfalt unserer Gesellschaft. Es ist mir ein Anliegen, dass sich alle Leserinnen und Leser in den Inhalten dieses Buches wiederfinden können.

Die Initiative zu diesem Buch entstand aus der Erkenntnis, dass viele Führungskräfte trotz fundierter theoretischer Kenntnisse Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung ihrer Vertriebsstrategien erleben. Mein Ziel ist es, eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen und einen umfassenden, schrittweisen Leitfaden anzubieten, der es Entscheidungsträgern ermöglicht, strategische Vertriebsziele klar zu definieren und erfolgreich zu realisieren. Die Schritte bauen aufeinander auf, können aber bei Bedarf auch als punktuelles Nachschlagewerk genutzt werden, wenn die Vermutung nahe liegt, dass ein bestimmter Bereich nicht sicher aufgestellt ist.

Ich hoffe, dass dieses Buch Ihnen als Kompass dient, um durch die vielschichtige Welt des Vertriebs zu navigieren, und Sie dazu inspiriert, innovative Strategien zu erkunden und umzusetzen.

Dr. Manuel Beck

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung und Herausforderungen</b> .....	1
1 Bedeutung der strategischen Vertriebsstrukturierung .....	1
2 Erkenntnisinteresse und Aufbau des Buches .....	3
3 Aufbau, Struktur und Logik der einzelnen Kapitel .....	6
Literatur .....	7
<b>Schritt 1: Der Markt – Aufbau eines detaillierten Markt- und Wettbewerbsverständnisses</b> .....	9
1 Überblick des Kapitels .....	10
2 Grundlagen der Marktbearbeitung .....	10
3 Markt- und Wettbewerbsanalyse .....	16
4 Marktplanung .....	37
5 Implementierung – Checkliste und Managementimplikationen .....	52
Literatur .....	53
<b>Schritt 2: Der Kunde – Aufbau eines detaillierten Abnehmer- und Kundenverständnisses</b> .....	55
1 Überblick des Kapitels .....	56
2 Grundlagen des Kundenverständnisses .....	56
3 Kundenanalyse .....	64
4 Kundenplanung .....	93
5 Implementierung – Checkliste und Managementimplikationen .....	117
Literatur .....	120
<b>Schritt 3: Der Vertriebskanal – Vertriebskanalbestimmung und Strukturierungsmöglichkeiten</b> .....	123
1 Überblick des Kapitels .....	124
2 Grundlagen der Vertriebskanalwahl .....	125
3 Vertriebskanalanalyse .....	135



4 Vertriebskanalplanung .....	149
5 Implementierung – Checkliste und Managementimplikationen .....	170
Literatur .....	171
<b>Schritt 4: Die Organisation – Integration und Koordination der Vertriebskanäle .....</b>	<b>173</b>
1 Überblick des Kapitels .....	174
2 Grundlagen der Vertriebsorganisation .....	174
3 Vertriebsorganisationsanalyse .....	183
4 Vertriebsorganisationsplanung .....	193
5 Implementierung: Checkliste und Managementimplikationen .....	224
Literatur .....	227
<b>Schritt 5: Der Mitarbeiter – Bestimmung der Mitarbeiteranzahl und -verteilung .....</b>	<b>231</b>
1 Überblick des Kapitels .....	232
2 Grundlagen der Vertriebsgrößenbestimmung .....	232
3 Analyse der Vertriebsteamgröße .....	243
4 Planung der Vertriebsteamgröße .....	266
5 Implementierung: Checkliste und Managementimplikationen .....	279
Literatur .....	282
<b>Schritt 6: Die Steuerung – Festlegung strategischer Vertriebsziele und deren Kontrolle .....</b>	<b>283</b>
1 Überblick des Kapitels .....	284
2 Grundlagen der strategischen Vertriebssteuerung .....	284
3 Analyse der strategischen Vertriebssteuerung .....	285
4 Planung der strategischen Vertriebssteuerung .....	294
5 Implementierung: Checkliste und Managementimplikationen .....	306
Literatur .....	308
<b>Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>	<b>311</b>

---

## Über den Autor



**Dr. Manuel Beck**, derzeit als Managing Partner bei der Unternehmensberatung Bricklog und als Geschäftsführer im Bereich Marketing und Vertrieb (CSO) bei Brain4Data tätig, einem preisgekrönten Unternehmen im Bereich Künstliche Intelligenz, setzt sein umfassendes Wissen ein, um innovative Vertriebs- und Marketingstrategien zu entwickeln und umzusetzen. In diesen führenden Rollen nutzt er seine tiefgreifenden Erfahrungen, die er zuvor als Leiter mehrerer Vertriebsteams bei einigen der weltweit renommiertesten Logistik- und Transportunternehmen, darunter FedEx, UPS und Flexport, gesammelt hat. Diese Stationen dienten als wesentliche Basis für seine Expertise und trugen entscheidend zu seinem Verständnis für globale Geschäftsprozesse sowie effektives Risiko- und Teammanagement bei.

Seine berufliche Laufbahn zeichnet sich durch seine Fähigkeit aus, verschiedene Teams zu leiten und strategische Vertriebsstrategien in internationalen Konzernen zu implementieren. Seine bisherigen Positionen demonstrieren seine tiefe Verwurzelung sowohl in großen Konzernstrukturen als auch in spezialisierten Unternehmen. Ein Dokortitel in Betriebswirtschaftslehre mit dem Fokus auf Verhandlungsführung und Transaktionsanalyse bildet die akademische Grundlage seines umfangreichen Fachwissens.

Frühere Erfahrungen als Airline-Pilot haben Dr. Beck einzigartige Einblicke in präzise Entscheidungsfindung, Risikomanagement und Teamführung ermöglicht. Diese wertvollen Erfahrungen fließen nicht nur in seine gegenwärtige Arbeit ein, sondern auch in seine Lehrtätigkeit als Fachozent an verschiedenen Hochschulen, wo er sein Verständnis für effektive Vertriebsstrategien und Geschäftsführung weitergibt.

Durch seine Publikation „Situative Verhandlungsführung – Transaktionsanalytische Konzeption und Empirische Erfolgsanalyse“ sowie durch seine Mitwirkung an Werken wie „Managementforschung – Management in Zeiten des Umbruchs“ und „Digitales Marketing und Management – Revolution vs. Evolution im Marketing“ teilt Dr. Beck sein Wissen und bietet neue Perspektiven für die dynamische Geschäftswelt von heute.

---

# Abbildungsverzeichnis

## Einleitung und Herausforderungen

Abb. 1	Aufgabenfelder der strategischen Vertriebsgestaltung. . . . .	3
Abb. 2	Phasen des Managementprozesses – Analyse, Planung, Implementierung . . . . .	6

## Schritt 1: Der Markt – Aufbau eines detaillierten Markt- und Wettbewerbsverständnisses

Abb. 1	Das Strategische Dreieck (In Anlehnung an Ohmae, 1982, S. 92; Bruhn, 2022, S. 68; Homburg, 2020, S. 24, Reisinger et al., 2022, S. 143) . . . . .	11
Abb. 2	Einfluss der Kosten, des Preises und des wahrgenommenen Wertes auf die Anreize für Unternehmen und Kunden (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 73) . . . . .	12
Abb. 3	Idealtypischer Verlauf eines Marktlebenszyklus (In Anlehnung an Meffert et al., 2024, S. 74). . . . .	21
Abb. 4	PESTEL-Analyse: Bewertung und Priorisierung von Einflussfaktoren in der PESTEL-Matrix. . . . .	24
Abb. 5	5-Forces-Modell der Branchenanalyse nach Porter (In Anlehnung an Porter, 2014, S. 27) . . . . .	27
Abb. 6	Reaktionsprofilanalyse (In Anlehnung an Reisinger et al., 2022, S. 80) . . . . .	34
Abb. 7	SWOT-Matrix . . . . .	35
Abb. 8	Beispielergebnis einer SWOT-Matrix . . . . .	37
Abb. 9	Dreistufiger Ansatz des STP-Modells . . . . .	38
Abb. 10	McKinsey-Portfolio in Neun-Felder-Darstellung (In Anlehnung an Büchler, 2014, S. 92). . . . .	43
Abb. 11	Beispiel eines Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolios (In Anlehnung an Scheed & Scherer, 2019, S. 53 und Reisinger et al., 2022, S. 114) . . . . .	45

Abb. 12	Modell der generischen Wettbewerbsstrategien von Porter (1983) . . . . .	46
Abb. 13	Erfolgsfaktoren des strategischen Managements der eigenen Marktpositionierung . . . . .	53

## **Schritt 2: Der Kunde – Aufbau eines detaillierten Abnehmer- und Kundenverständnisses**

Abb. 1	Grundlegende Fragen einer Vertriebsstrategie . . . . .	57
Abb. 2	Kunden-Cluster . . . . .	58
Abb. 3	Die „Nutzenpyramide“ (In Anlehnung an die „Nutzenzwiebel“ von Homburg & Droll, 2008, S. 30) . . . . .	60
Abb. 4	Kundenzufriedenheit und langfristiger Geschäftserfolg (In Anlehnung an Simon & Homburg, 1997, S. 20) . . . . .	61
Abb. 5	Grundprinzip des C/D-Paradigmas (In Anlehnung an Schloffer, 2013, S. 79) . . . . .	62
Abb. 6	Mögliche Beiträge der Wertschöpfungskette zur Kundenzufrieden- heit (In Anlehnung an Simon & Homburg, 1997, S. 21) . . . . .	62
Abb. 7	Relative Vertriebskosten in Abhängigkeit von der Dauer der Geschäftsbeziehung am Beispiel eines Finanzdienstleisters (In Anlehnung an Homburg et al., 2016, S. 43) . . . . .	63
Abb. 8	Beispiel einer ABC-Analyse . . . . .	70
Abb. 9	ABC/XYZ-Analyse . . . . .	71
Abb. 10	Kundenportfolio (In Anlehnung an Homburg et al., 2016, S. 196) . . . . .	73
Abb. 11	Häufigkeitsverteilung der Kunden je Umsatz in einem Marktsegment. . .	78
Abb. 12	Ursachen und Folgen von Collaborative Brand Attacks (In Anleh- nung an Rauschnabel et al., 2016, S. 387) . . . . .	81
Abb. 13	Beispiel: Berechnung Net Promoter Score (In Anlehnung an Bruhn, 2016, S. 544) . . . . .	83
Abb. 14	Kaufentscheidungsprozess und „Momente der Wahrheit“ . . . . .	89
Abb. 15	Ziele der Kundenplanung. . . . .	93
Abb. 16	Kundenportfolio. . . . .	105
Abb. 17	Kundenportfolio Problemtyp A . . . . .	106
Abb. 18	Kundenportfolio Problemtyp B . . . . .	106
Abb. 19	Kundenportfolio Problemtyp C . . . . .	107
Abb. 20	Kundenportfolio Problemtyp D . . . . .	107
Abb. 21	Prospect-Portfolio . . . . .	110
Abb. 22	Zentrale Ansatzpunkte zur Schaffung von Kundenbindung (In Anlehnung an Homburg et al., 2016, S. 44) . . . . .	114
Abb. 23	Erfolgsfaktoren des strategischen Managements der gezielten Kundenbetreuung. . . . .	118

### **Schritt 3: Der Vertriebskanal – Vertriebskanalbestimmung und Strukturierungsmöglichkeiten**

Abb. 1	Vertriebskanalbeispiele (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 157) . . . . .	126
Abb. 2	Tiefe und Breite der Vertriebsstruktur (In Anlehnung an Meffert et al., 2024, S. 557) . . . . .	127
Abb. 3	Vertriebskanaltiefe (In Anlehnung an Scheed & Scherer, 2019, S. 167) . . . . .	128
Abb. 4	Vertriebskanalbreite (In Anlehnung an Scheed & Scherer, 2019, S. 167) . . . . .	129
Abb. 5	Häufigkeiten unterschiedlicher Multichannel-Systeme (In Anlehnung an Homburg et al., 2016, S. 55) . . . . .	130
Abb. 6	Multichannel-Systeme vs. Omnichannel-Systeme (In Anlehnung an Angerer, 2023, S. 12) . . . . .	131
Abb. 7	Effektivität und Effizienz verschiedener Verkaufskanäle (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 108) . . . . .	134
Abb. 8	Vertriebskanaleffektivitätsanalyse (In Anlehnung an Kühnapfel, 2017, S. 228) . . . . .	146
Abb. 9	Verlaufsdiagramm einer Trendanalyse . . . . .	147
Abb. 10	Ziele der Vertriebskanalplanung . . . . .	149
Abb. 11	Idealtypischer Einsatz weiterer Vertriebskanäle nach Wettbewerbsstrategie und dem Multichannel-Ziel (In Anlehnung an Fürst & Leimbach, 2011, S. 81 ff.) . . . . .	151
Abb. 12	Beispiel des Kanalfiltermodells (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 191) . . . . .	156
Abb. 13	Channel-Touch: Ein Schlüsselkonzept der Produkt-Kanal-Abstimmung (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 185) . . . . .	164
Abb. 14	Erfolgsfaktoren des strategischen Managements der Wahl der Vertriebskanäle . . . . .	170

### **Schritt 4: Die Organisation – Integration und Koordination der Vertriebskanäle**

Abb. 1	Traditionelle Vertriebsorganisationsmodelle . . . . .	176
Abb. 2	Idealtypischer Verkaufszyklus (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 234) . . . . .	185
Abb. 3	Vereinfachte Form einer Coverage-Matrix am Beispiel eines Herstellers von Kopiergeräten (In Anlehnung an Homburg et al., 2016, S. 61) . . . . .	187
Abb. 4	Ziele der Vertriebsorganisationsplanung . . . . .	193
Abb. 5	Beispiel eines Marktabdeckungsmodells . . . . .	194

Abb. 6	Idealtypisches Marktabdeckungsbeispiel 1: Selektive Marktabdeckung (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 192) . . . . .	197
Abb. 7	Idealtypisches Marktabdeckungsbeispiel 2: Intensive Marktabdeckung (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 194) . . . . .	198
Abb. 8	Idealtypisches Marktabdeckungsbeispiel 3: Hybride Marktabdeckung (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 194) . . . . .	200
Abb. 9	Customer Journey Framework (On Anlehnung an Schögel et al., 2011; Schüller & Schuster, 2017) . . . . .	201
Abb. 10	Multichannel-Visualisierung Beispiel 1: Modell zur effizienteren Leadgenerierung (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 239) . . . . .	204
Abb. 11	Multichannel-Visualisierung Beispiel 2: Modell zur Margenerhöhung (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 241) . . . . .	205
Abb. 12	Multichannel-Visualisierung Beispiel 3: Modell zur Erreichung einer breiten Marktabdeckung durch Partner (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 243) . . . . .	207
Abb. 13	Multichannel-Visualisierung Beispiel 4: Modell zur Erreichung maximalen Wachstums (In Anlehnung an Friedman, 2002, S. 244) . . . . .	209
Abb. 14	Typische Herausforderungen von Omnichannel-Modellen (In Anlehnung an nach Friedman, 2002, S. 257 ff.; Homburg et al., 2016, S. 118 ff.) . . . . .	211
Abb. 15	Mögliche Aspekte bei der Wahl von Vertriebspartnern (In Anlehnung an Homburg et al., 2016, S. 65) . . . . .	221
Abb. 16	Die Kooperationsmatrix (In Anlehnung an Homburg et al., 2016, S. 71) . . . . .	223
Abb. 17	Erfolgsfaktoren des strategischen Managements der Organisation der Vertriebskanäle. . . . .	226

### **Schritt 5: Der Mitarbeiter – Bestimmung der Mitarbeiteranzahl und -verteilung**

Abb. 1	Dimensionen der Mitarbeiterrollen . . . . .	234
Abb. 2	Finanzielle Konsequenzen alternativer Verkaufsteamgrößen (In Anlehnung an Curry & Masloski, 2014; S. 68) . . . . .	238
Abb. 3	Vertriebsmannschaftsinvestitionsdynamiken (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 219 ff.) . . . . .	239
Abb. 4	Verkauf-Aufwand-Beziehung (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 222) . . . . .	240
Abb. 5	Effektivität und Effizienz verschiedener Verkaufskanäle (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 108) . . . . .	241
Abb. 6	Ergebnisse der quantitativen Kundenzufriedenheitsumfrage (In Anlehnung an Curry & Masloski, 2014, S. 60) . . . . .	246
Abb. 7	Beispielantworten einer qualitativen Kundenzufriedenheitsumfrage (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 229) . . . . .	246

Abb. 8	Selbsteinschätzung der Verkäufer hinsichtlich ihres jeweiligen Branchenwissens (In Anlehnung an Curry & Masloski, 2014, S. 62) . . . .	247
Abb. 9	Beispiel einer Verkaufsaktivitätenanalyse (In Anlehnung an Curry & Masloski, 2014, S. 63) . . . . .	248
Abb. 10	Verkäufe und Aufwand pro Kunde pro Kundensegment (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 232) . . . . .	249
Abb. 11	Idealer vs. tatsächlicher Aufwand je Vertriebsaufgabe (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 233) . . . . .	249
Abb. 12	Benchmark-Analyse (In Anlehnung an Curry & Masloski, 2014, S. 64) . . . . .	250
Abb. 13	Bedeutung des durchschnittlichen Verkaufs-Gewinnschwellen-Verhältnisses und des Carry-Over-Effekts auf die Vertriebsteamgröße (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 237) . . . . .	253
Abb. 14	Vertriebspipeline-Analyse (In Anlehnung an Curry & Masloski, 2014, S. 66) . . . . .	254
Abb. 15	Aktivitätsbasierte Vertriebsgrößenkalkulation (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 242) . . . . .	256
Abb. 16	Pipeline-Methode zur Bestimmung der Vertriebsteamgröße (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 246; Curry & Masloski, 2014, S. 66) . . . . .	257
Abb. 17	Beispiel einer Vertriebspipeline-Analyse zur Verlinkung der Vertriebsteamgröße und der Vertriebsziele (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 246; Curry & Masloski, 2014, S. 66) . . . . .	258
Abb. 18	Beispielrechnung . . . . .	259
Abb. 19	Detailliertes Rechenbeispiel der Vertriebspipeline-Analyse . . . . .	259
Abb. 20	Einfache Verkaufs-Reaktions-Beziehung (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 253) . . . . .	260
Abb. 21	Vertriebsgewinne unterschiedlicher Vertriebsteamgrößen für 3-Jahres- und 1-Jahres Betrachtungen (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 255) . . . . .	261
Abb. 22	Ziel-Rendite-pro-Kundenkontakt-Methode zur Größenbestimmung der Verkaufsmannschaft (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 251) . . . . .	264
Abb. 23	Durchschnittsgehälter je Bundesland (Gehaltsatlas, 2018: In diesen Bundesländern verdienen Sie am besten, 2018) . . . . .	267
Abb. 24	Ziele der Vertriebsteamgrößenplanung . . . . .	268
Abb. 25	Zwei Schlüssel-Verbindungen, die die Vertriebsteamgröße bestimmen (In Anlehnung an Curry & Masloski, 2014, S. 68) . . . . .	273
Abb. 26	Verschiedene Stakeholder zur Überprüfung der Vertriebsteamgröße . . . .	274
Abb. 27	Wettbewerbspositions-Karte (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 265) . . . . .	275



Abb. 28	Erfolgsfaktoren des strategischen Managements der Vertriebsteamgröße .....	281
---------	--	-----

**Schritt 6: Die Steuerung – Festlegung strategischer Vertriebsziele und deren Kontrolle**

Abb. 1	Erstellung eines Prozesses zur Messung von Multichannel-Systemen ...	295
Abb. 2	Umwandlung der Unternehmensziele zu Vertriebskanalzielen (In Anlehnung an Friedman & Furey, 2005, S. 213) .....	296
Abb. 3	Aufgabenverteilung verschiedener Vertriebskanäle .....	299
Abb. 4	Beispiel der Umwandlung von Unternehmenszielen zu Kanalzielen (In Anlehnung an Friedman & Furey, 2005, S. 217) .....	300
Abb. 5	Beispiel: Identifizierung der Key-Performance-Indikatoren und -metriken (In Anlehnung an Friedman & Furey, 2005, S. 220).....	302
Abb. 6	Beispiel: Performance-Metrik-Priorisierung (In Anlehnung an Friedman & Furey, 2005, S. 221) .....	303
Abb. 7	Erfolgsfaktoren des Strategischen Managements der Vertriebssteuerung .....	308

---

# Tabellenverzeichnis

## **Schritt 1: Der Markt – Aufbau eines detaillierten Markt- und Wettbewerbsverständnisses**

Tab. 1	Methoden der Markt- und Wettbewerbsanalyse . . . . .	17
Tab. 2	Methoden zur Prognose der Marktentwicklung (In Anlehnung an Kühnapfel, 2017, S. 102 ff.; Kühnapfel, 2015, S. 172 ff.; Scheed & Scherer, 2019, S. 24; Pufahl, 2019, S. 31 ff.) . . . . .	19
Tab. 3	Phasen des Marktlebenszyklus im Überblick (Scheid & Scherer, 2019, S. 27) . . . . .	21
Tab. 4	PESTEL-Analyse: Checkliste für die Identifikation von Einflussfaktoren (In Anlehnung an Reisinger et al., 2022, S. 71) . . . . .	23
Tab. 5	Branchenstrukturanalyse (Beispiel). . . . .	28
Tab. 6	Elemente eines Strategieprofils . . . . .	30
Tab. 7	Beispiel einer tabellarischen Strategieprofilanalyse (Scorecard). . . . .	31
Tab. 8	Aufbau eines Leistungsprofils . . . . .	32
Tab. 9	Beispiel einer tabellarischen Leistungsprofilanalyse. . . . .	33
Tab. 10	Kriterien der Marktsegmentierung. . . . .	39
Tab. 11	NACE-Standard (In Anlehnung an Scheed & Scherer, 2019, S. 46). . . . .	40
Tab. 12	Auswahl differenzierter Segmentierungsperspektiven . . . . .	41
Tab. 13	Beispiel-Scoring-Modell für eine Branche zur Zielmarktplanung – Marktattraktivität (In Anlehnung an Scheed & Scherer, 2019, S. 48). . . . .	44
Tab. 14	Beispiel-Scoring-Modell für eine Branche zur Zielmarktplanung – relative Wettbewerbsposition (In Anlehnung an Scheed & Scherer, 2019, S. 48) . . . . .	44
Tab. 15	Checkliste für die Planungsschritte der Marktplanung . . . . .	52

## **Schritt 2: Der Kunde – Aufbau eines detaillierten Abnehmer- und Kundenverständnisses**

Tab. 1	Methoden der Kundenanalyse . . . . .	64
--------	--------------------------------------	----

Tab. 2	Kundendeckungsbeitragsrechnung (In Anlehnung an Kühnapfel, 2017, S. 264) . . . . .	66
Tab. 3	Beispiel: Kundenbewertung mittels Kunden-Scoring (In Anlehnung an Winkelmann, 2013, S. 352) . . . . .	69
Tab. 4	CIT-Beispielfragen. . . . .	85
Tab. 5	Segmentierungskriterien (Homburg et al., 2016, S. 36) . . . . .	95
Tab. 6	Überblick möglicher Methoden zur Kundenpriorisierung. . . . .	100
Tab. 7	Checkliste für die Planungsschritte der Kundenplanung. . . . .	119

### **Schritt 3: Der Vertriebskanal – Vertriebskanalbestimmung und Strukturierungsmöglichkeiten**

Tab. 1	Methoden der Vertriebskanalanalyse . . . . .	136
Tab. 2	Kriterien der Vertriebskanalwahl (In Anlehnung an Kühnapfel, 2017, S. 144; Bruhn, 2022, S. 250, Scheed & Scherer, 2019, S. 178). . . . .	138
Tab. 3	Beispiel einer Vertriebskanalstrukturanalyse durch ein Vertriebskanalscoring (In Anlehnung an Scheed & Scherer, 2019, S. 181; Friedman, 2002, S. 105) . . . . .	143
Tab. 4	Beispiel einer Vertriebskanal-SWOT-Analyse (In Anlehnung an Scheed & Scherer, 2019, S. 182). . . . .	144
Tab. 5	Vertriebskanaleffizienz-Analyse durch eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (In Anlehnung an Kühnapfel, 2017, S. 233). . . . .	148
Tab. 6	Auswahl möglicher Vertriebskanäle . . . . .	155
Tab. 7	Vertriebskanalstrukturanalyse mittels Vertriebskanalscorings. . . . .	159
Tab. 8	Kundenverhalten Umfrageergebnisse – Aktuell . . . . .	161
Tab. 9	Kundenverhalten Umfrageergebnisse – Zukünftig . . . . .	162
Tab. 10	Kriterien der Vertriebskanalwahl (in Anlehnung an Kühnapfel, 2017, S. 144; Bruhn, 2022, S. 250; Scheed & Scherer, 2019, S. 178) . . . . .	168
Tab. 11	Checkliste für die Planungsschritte der Vertriebskanalplanung. . . . .	169

### **Schritt 4: Die Organisation – Integration und Koordination der Vertriebskanäle**

Tab. 1	Vor- und Nachteile traditioneller Vertriebsorganisationsmodelle (In Anlehnung an Niehaus & Emrich, 2020, S. 401; Homburg et al., 2016, S. 112) . . . . .	178
Tab. 2	Methoden der Vertriebsorganisationsanalyse. . . . .	184
Tab. 3	Aspekte der Aufgaben und Prozessanalyse (In Anlehnung an Klimmer, 2020, S. 306) . . . . .	186
Tab. 4	Customer Journey v Verkaufszyklus . . . . .	190
Tab. 5	Strategische Fragen der Touchpoint-Analyse . . . . .	191
Tab. 6	Multi- vs. Omnichannel-Management (In Anlehnung an Verhoef et al., 2015, S. 176) . . . . .	211

Tab. 7	Probleme und Lösungen für Kanalkonflikte . . . . .	213
Tab. 8	Probleme und Lösungen hinsichtlich der Annahme neuer Kanäle durch Kunden. . . . .	214
Tab. 9	Probleme und Lösungen hinsichtlich von Schnittstellen zwischen Kanälen . . . . .	216
Tab. 10	Probleme und Lösungen hinsichtlich der richtigen Metriken zur Messung der Leistung der Kanäle . . . . .	218
Tab. 11	Probleme und Lösungen hinsichtlich der steigenden Komplexität der Organisation durch das Hinzufügen weiterer Kanäle . . . . .	220
Tab. 12	Checkliste für die Planungsschritte der Vertriebsorganisationsplanung . . . . .	225

### **Schritt 5: Der Mitarbeiter – Bestimmung der Mitarbeiteranzahl und -verteilung**

Tab. 1	Merkmale der Verkaufsumgebung, die kurzfristige Verkaufsauswirkungen und Übertragungseffekte beeinflussen (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 223). . . . .	240
Tab. 2	Beispiel, das zeigt, dass Kostenbegrenzung nicht Gewinnmaximierung ist. . . . .	243
Tab. 3	Methoden der Analyse der Vertriebsteamgröße. . . . .	244
Tab. 4	Marktanalyse zur Durchdringung für einen Technologie-Wiederverkäufer (In Anlehnung an Curry & Masloski, 2014, S. 65) . . . .	253
Tab. 5	Beispiel einer 1-Jahres-Betrachtung der Verkaufsreaktionsmethode . . . .	262
Tab. 6	Beispiel einer 3-Jahres-Betrachtung der Verkaufsreaktionsmethode . . . .	263
Tab. 7	Beispiel der Ziel-Rendite-pro-Kundenkontakt-Methode (1. Stufe). . . . .	264
Tab. 8	Beispiel der Ziel-Rendite-pro-Kundenkontakt-Methode (2. Stufe). . . . .	265
Tab. 9	Verschiedene Änderungskräfte, die eine Vertriebsmannschaft zu klein werden lassen können (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 227) . . . . .	269
Tab. 10	Verschiedene Änderungskräfte, die dazu führen können, dass eine Verkaufsmannschaft zu groß wird (In Anlehnung an Zoltners et al., 2004, S. 228) . . . . .	270
Tab. 11	Überblick der Analysemethoden aufbauend auf historischen Daten. . . . .	271
Tab. 12	Überblick über Ressourcenanalysemethoden . . . . .	272
Tab. 13	Checkliste für die Planungsschritte der Vertriebsteamgröße . . . . .	280

### **Schritt 6: Die Steuerung – Festlegung strategischer Vertriebsziele und deren Kontrolle**

Tab. 1	Strategische vs. operative Vertriebssteuerung . . . . .	286
Tab. 2	Überblick der Methoden der Marktanalyse . . . . .	288
Tab. 3	Überblick der Methoden der Wettbewerbsanalyse . . . . .	288

---

Tab. 4	Überblick der Methoden der Kundenanalyse .....	290
Tab. 5	Überblick der Methoden der Vertriebskanalanalyse .....	291
Tab. 6	Überblick der Methoden der Vertriebsorganisationsanalyse .....	292
Tab. 7	Überblick der Methoden der Analyse der Vertriebsteamgröße .....	293
Tab. 8	Beispiel eines Kanal-Aktionsplans für den Außendienst (In Anlehnung an Friedman & Furey, 2005, S. 223) .....	305
Tab. 9	Checkliste für die Planungsschritte der strategischen Vertriebssteuerung .....	307



---

# Einleitung und Herausforderungen

## Inhaltsverzeichnis

1	Bedeutung der strategischen Vertriebsstrukturierung .....	1
2	Erkenntnisinteresse und Aufbau des Buches .....	3
3	Aufbau, Struktur und Logik der einzelnen Kapitel .....	6
	Literatur .....	7

---

### Zusammenfassung

Dieses Kapitel führt in die Bedeutung der strategischen Vertriebsstrukturierung ein und unterstreicht deren zentrale Rolle im heutigen Geschäftsumfeld. Es formuliert das Erkenntnisinteresse und erläutert den Aufbau des Buches. Des Weiteren wird die Struktur und die innere Logik der einzelnen Kapitel dargelegt, um den Lesern einen Leitfaden durch die Thematik zu bieten und den Rahmen für die folgenden Diskussionen abzustecken.

---

## 1 Bedeutung der strategischen Vertriebsstrukturierung

Wachsende Komplexität und Dynamik der Marktgegebenheiten nehmen zunehmend Einfluss auf die organisatorischen Grundlagen und das Entscheidungsverhalten in Unternehmen. Entscheidungsträger sehen sich immer häufiger mit Zeitdruck und komplexen, schwer überschaubaren Situationen konfrontiert, in denen viele Einflussfaktoren, Abhängigkeiten und Auswirkungen nur begrenzt vorhersehbar sind. Dies erfordert Entscheidungen unter Unsicherheit. Traditionelle Ansätze und Wertvorstellungen in der Organisationsgestaltung bieten oft keine ausreichende Unterstützung mehr, um mit die-

ser Unsicherheit und Komplexität umzugehen (Jörg & Steiger, 2019, S. 36; Beck, 2023a, S. 33).

Seit den 1990er-Jahren haben sich die Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen grundlegend gewandelt. Die zunehmende Austauschbarkeit von Dienstleistungen und Produkten sowie die steigenden Qualitätsansprüche der Kunden erschweren es, sich allein über den Produktnutzen zu differenzieren. Unternehmen stehen daher weniger im Produkt- und Dienstleistungswettbewerb, sondern zunehmend im Wettbewerb um effektive Kommunikation mit (potenziellen) Kunden. Die sich stetig ändernde Unternehmensumwelt erfordert angepasste Problemlösungsmodelle. Technologische, gesellschaftliche, rechtliche, ökologische und wirtschaftliche Veränderungen stellen härtere Rahmenbedingungen für eine effektive Marktbearbeitung dar. Informationsüberflutung und dynamische Marktentwicklungen, gepaart mit dem abnehmenden Interesse der Kunden an traditionellen Kommunikationsinstrumenten, erschweren ein effizientes und effektives Erreichen der Zielgruppen. Deshalb wird es für Unternehmen immer wichtiger, eine integrierte, systematische und flexible Struktur aufzubauen und deren praktische situative Umsetzung zu erlernen (Beck, 2023b, S. 1; Bruhn, 2022, S. V).

In diesem sich ständig verändernden Umfeld stehen Unternehmen häufig vor der Herausforderung, dass ihre Vertriebsstrukturen entweder historisch gewachsen sind oder auf Basis von Versuch und Irrtum entwickelt wurden, ohne jemals wirklich analysiert oder geplant worden zu sein. Diese Strukturen beruhen oft auf Intuition oder kurzfristigen Überlegungen, ohne die langfristigen Auswirkungen zu berücksichtigen, was zu ineffizienten oder unpassenden Vertriebsstrukturen führen kann.

Dies ist besonders im deutschsprachigen Raum erstaunlich, da gerade hier Unternehmen die Steigerung der Produktivität und Qualität kontinuierlich verfolgen. Eine detaillierte Betrachtung in diesem Zusammenhang offenbart jedoch, dass dies hauptsächlich die internen Leistungserstellungsprozesse betrifft. Der Bereich der Marktbearbeitung bleibt jedoch oft vernachlässigt. Ein Grund dafür ist, dass in vielen Unternehmen moderne Methoden des Produktivitätsmanagements im Vertrieb entweder kaum bekannt sind oder nur wenig Erfahrung im Umgang mit diesen Techniken besteht. Dies führt zu einer zurückhaltenden Haltung, die teilweise durch die Sorge vor Umsatzrückgängen und verlorenen Deckungsbeiträgen aufgrund von Ressourcenverlagerungen begründet ist. Zusätzlich prägt dies, speziell in vielen Vertriebsorganisationen, eine „Macherkultur“ bzw. „Cowboy-Mentalität“, bei der Improvisation und Intuition idealisiert werden, während systematisches Management oft als lästige Pflicht angesehen wird. Diese Einstellung behindert die Einführung effektiver Produktivitätsstrategien im Vertrieb vehement (Homburg et al., 2016, S. 1 f.).

In der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt wachsen die Anforderungen für Unternehmen, sich von traditionellen, statischen Planungsansätzen zu entfernen. Die Notwendigkeit, schnell und effektiv auf Marktveränderungen zu reagieren, stellt eine zunehmende Herausforderung dar, die eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Entscheidungsprozesse erfordert. Dies umfasst nicht nur eine gründliche Markt- und

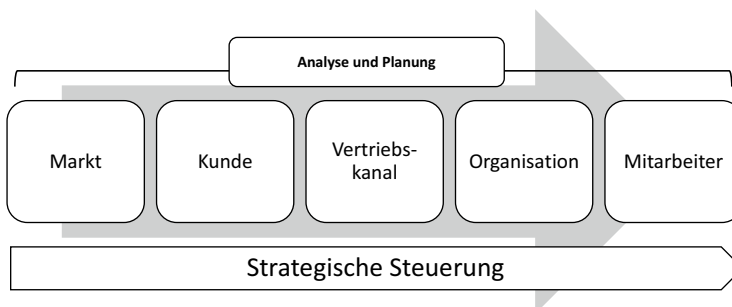
Kundenanalyse sowie die Definition klarer Vertriebsziele, sondern auch die anspruchsvolle Aufgabe, geeignete Vertriebskanäle auszuwählen und zu orchestrieren und die Vertriebsstruktur regelmäßig zu überwachen und anzupassen.

## 2 Erkenntnisinteresse und Aufbau des Buches

Dieses Buch soll als universeller Leitfaden für die strategische Gestaltung von Vertriebsorganisationen dienen und dabei sowohl für Neugründungen als auch für bereits lange bestehende Firmen geeignet sein. Es kann dafür entweder Schritt für Schritt abgearbeitet oder nur in den für Vertriebsgestalter jeweils relevanten Aspekten genutzt werden.

Das vorliegende Werk bietet Orientierung in einer Geschäftswelt, die von Dynamik und Komplexität geprägt ist. Veränderungen in Technologie, Wettbewerb, Kundenerwartungen und regulatorischen Rahmenbedingungen geschehen rasch, wodurch Entscheidungen immer herausfordernder werden. Die Konsequenzen solcher Entscheidungen über die Vertriebsorganisation sind per Definition weitreichend und bedeutsam.

Die Aufgabenbereiche der strategischen Vertriebsstrukturierung lassen sich dabei deutlich von den operativen Vertriebstätigkeiten abgrenzen, wie sie umfassend in Werken von Autoren wie Hofbauer und Hellwig (2016), Homburg et al. (2016), Albers und Krafft (2013) und Winkelmann (2013) erörtert wurden. Dieses Buch konzentriert sich daher nicht auf operative Themen wie Vertriebsplanung und -steuerung, Einsatzplanung des Außendienstes, Akquise- und Angebotserstellung, Verhandlungsführung und -techniken, Auftragsmanagement, Aftersales-Betreuung, Unterstützung des Vertriebs durch operative Marketingmaßnahmen, operatives Personalmanagement im Vertrieb oder die Messung des operativen Vertriebserfolgs. Stattdessen fokussiert es auf strategische Aspekte des Vertriebsmanagements, einschließlich der Analyse und Planung in Bereichen wie Markt, Kunde, Vertriebskanäle, Organisation, Mitarbeiteranzahl und Steuerung, die den Rahmen dieses Buches bilden. Dabei ist die Strategie des Gesamtunternehmens ein wesentlicher Leitfaden für alle Bereiche des strategischen Vertriebsmanagements und muss stets in die Planung einbezogen werden (Abb. 1).



**Abb. 1** Aufgabenfelder der strategischen Vertriebsgestaltung



### **Der Markt**

Das Kapitel ‚Der Markt‘ betont die Bedeutung der Marktbetrachtung, die als strategisches Spielfeld für den Unternehmenserfolg angesehen werden kann. In diesem Kontext stellt der Markt das Spielfeld dar, auf dem sich Unternehmen bewegen, und die Mitbewerber als Gegenspieler betrachtet werden können. Ein tiefgreifendes Verständnis des Marktes ist dementsprechend von entscheidender Bedeutung, ähnlich der Kenntnis des eigenen Terrains und der damit verbundenen eigenen Stärken und Schwächen in strategischen Einsätzen. Diese Kenntnis ist unerlässlich, um sich effektiv an die fortwährenden Veränderungen des Marktes anzupassen und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Das Verstehen der Marktmechanismen und -bewegungen ist ein wesentlicher Bestandteil für die Entwicklung wirkungsvoller Geschäftsstrategien. Dazu gehören das Erkennen von Kundenbedürfnissen, das Identifizieren von Wettbewerbstrends und das Verständnis der eigenen Position im Markt. Eine fundierte Marktbetrachtung ermöglicht es Unternehmen, Chancen zu erkennen, Risiken zu minimieren und flexibel auf Veränderungen zu reagieren, was letztendlich den Weg zu langfristigem Wachstum und Erfolg ebnet.

### **Der Kunde**

In diesem Kapitel wird der Kunde, der immer das zentrale Element der Geschäftstätigkeit sein muss, hervorgehoben. Es wird betont, wie entscheidend ein tiefes Verständnis der Kundenbasis für den Erfolg eines Unternehmens ist. Die Erkenntnis, dass Kunden nicht nur die direkte Einnahmequelle darstellen, sondern auch entscheidend für Marktverständnis, Produktentwicklung und langfristige Geschäftsstrategien sind, steht im Vordergrund. Die Priorisierung und gezielte Ansprache der profitabelsten Kundensegmente werden als Schlüsselstrategien für nachhaltiges Wachstum und Wettbewerbsvorteil erläutert. Abschließend wird aufgezeigt, wie durch gezielte Kundenplanung eine effektivere Kundenbindung und -zufriedenheit erreicht werden kann, was wiederum zu einer Steigerung der Geschäftsergebnisse führt. Die Betonung liegt darauf, dass ein tiefgreifendes Kundenverständnis und eine darauf abgestimmte Strategie grundlegend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sind.

### **Der Vertriebskanal**

Dieses Kapitel konzentriert sich auf die entscheidende Rolle der Vertriebskanäle für den Geschäftserfolg. Die richtige Auswahl und das effektive Management von Vertriebskanälen sind ausschlaggebend, um Unternehmensziele zu erreichen und die Vertriebseffizienz zu steigern. Eine sorgfältige Analyse und Planung von Vertriebskanälen ermöglicht es Unternehmen, ihre Produkte und Dienstleistungen optimal zum Kunden zu bringen. Dabei wird die Wichtigkeit betont, die Vor- und Nachteile verschiedener Kanäle zu verstehen, um die für das jeweilige Geschäftsmodell am besten geeigneten zu identifizieren. Die Herausforderungen bei der Verwaltung von Vertriebskanälen werden ebenfalls beleuchtet, und es werden Strategien aufgezeigt, um diese effektiv zu überwinden. Dadurch können Unternehmen ihre Marktpräsenz stärken, Kundenbeziehungen vertiefen und letztendlich ihren Geschäftserfolg nachhaltig steigern.

## **Die Organisation**

In diesem Kapitel wird die Bedeutung der Orchestrierung ausgewählter Vertriebskanäle innerhalb der Vertriebsorganisation hervorgehoben. Es betont, wie durch eine effektive Koordination der verschiedenen Kanäle eine harmonische und leistungsstarke Vertriebsstruktur geschaffen werden kann. Ziel ist es, eine nahtlose Integration und Zusammenarbeit zwischen den Kanälen zu erreichen, um die Vertriebseffizienz zu maximieren. Diese orchestrierte Herangehensweise ermöglicht es Unternehmen, ihre Vertriebsstrategien optimal auf die Marktbedingungen abzustimmen und die Vertriebsleistung zu optimieren. Das Kapitel schließt mit praxisnahen Empfehlungen, die Unternehmen dabei unterstützen sollen, die Herausforderungen im Vertriebskanalmanagement erfolgreich zu meistern und damit einen wesentlichen Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens zu leisten.

## **Der Mitarbeiter**

Dieses Kapitel beleuchtet die zentrale Rolle der Mitarbeiter im Vertriebsmanagement. Es wird dargestellt, wie entscheidend die richtige Verteilung der verschiedenen Vertriebsrollen für den Aufbau einer effizienten Vertriebsstruktur ist. Das Kapitel hebt die Bedeutung einer sorgfältigen Analyse der Vertriebsrollen und ihrer Verteilung hervor, um ein umfassendes Verständnis der Mitarbeiterstruktur zu erlangen. Es geht auch auf die Planung der Mitarbeiterzahl ein und erklärt, wie die ideale Anzahl von Mitarbeitern in unterschiedlichen Vertriebsrollen bestimmt wird, um eine leistungsfähige und effektive Vertriebsstruktur sicherzustellen. Dadurch wird unterstrichen, wie wichtig es ist, die menschlichen Ressourcen im Vertrieb optimal einzusetzen und zu managen, um den Gesamterfolg des Unternehmens zu fördern.

## **Die Steuerung**

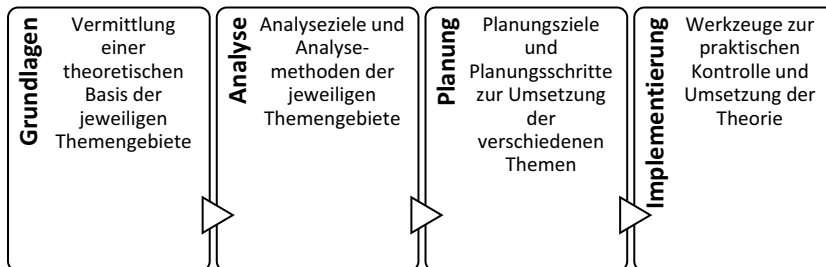
Das abschließende Kapitel des Buches nimmt eine spezielle Rolle ein, indem es sich auf die Messung und Bewertung der Vertriebsstrukturen im strategischen Kontext fokussiert. Es baut auf den Erkenntnissen der vorherigen Kapitel auf und geht über die reine Kontrolle der Themengebiete hinaus. Es bietet praktische Orientierungshilfen für die Festlegung von Zielen und Erwartungen an die strategische Vertriebsleistung. Es diskutiert ausführlich Methoden zur Implementierung, Überwachung, Bewertung und Anpassung von Vertriebsstrategien. Diese Ansätze sind entscheidend, um sicherzustellen, dass die Vertriebsstrategien nicht nur mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen, sondern auch kontinuierlich optimiert und an sich ändernde Marktbedingungen angepasst werden. Die Betonung liegt dabei auf einer systematischen Herangehensweise, die sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte berücksichtigt. Dies ermöglicht es Unternehmen, ein tiefgreifendes Verständnis für die Leistung ihrer Vertriebsstrukturen zu entwickeln und fundierte Entscheidungen für zukünftige strategische Ausrichtungen zu treffen. Insgesamt trägt das Kapitel dazu bei, ein umfassendes Framework für die strategische Vertriebssteuerung zu etablieren, das auf Messbarkeit, Anpassungsfähigkeit und kontinuierlicher Verbesserung basiert.

Alle Aufgabenfelder in der strategischen Vertriebsentwicklung stehen in großer Abhängigkeit zueinander. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung einer neuen Portfoliostrategie, die nicht losgelöst von einer eingehenden Betrachtung der relevanten Märkte und Kunden erfolgen kann. Gleichzeitig erfordert eine solche Strategieanpassung auch eine entsprechende Anpassung der Vertriebskanäle und der Vertriebsorganisation. Diese Interdependenzen zeigen, dass in der Praxis des Vertriebsmanagements die verschiedenen Bereiche eng miteinander verflochten sind und eine ganzheitliche Betrachtung und Koordination erfordern, um effektive Ergebnisse zu erzielen.

### 3 Aufbau, Struktur und Logik der einzelnen Kapitel

Das Buch orientiert sich an einer im strategischen Management bewährten Struktur (Angerer & Beck, 2023, S. 67 ff.; Angerer & Behler, 2023, S. 174; Hungenberg, 2014, S. 386), die darauf abzielt, die Leserführung zu erleichtern. Diese Gliederung erlaubt es den Lesern, sich entweder auf spezifische Aspekte zu fokussieren oder den vorgegebenen Planungsschritten systematisch zu folgen. Durch die Unterteilung in die Phasen **Analyse**, **Planung** und **Implementierung** (Abb. 2) wird sowohl eine übersichtliche Navigation als auch eine flexible Vertiefung in die einzelnen Inhalte ermöglicht. Diesem Prozess geht jeweils ein Abschnitt voraus, in dem der Leser an die **Grundlagen** des jeweiligen Themengebietes herangeführt wird, um ein Basisverständnis für die folgenden Schritte aufzubauen.

In der **Analysephase** bildet die Situationsanalyse den Ausgangspunkt für den systematischen Managementprozess. Die Durchführung von Situationsanalysen kann in der Praxis sehr unterschiedlich erfolgen, was den Inhalt, Detaillierungsgrad und die Art der Umsetzung betrifft. Hierfür stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, wie beispielsweise die SWOT-Analyse, Positionierungsanalyse, Lebenszyklusanalyse oder Portfolioanalyse. Die Auswahl der Methoden richtet sich nach dem Gegenstand der Situationsanalyse. Der Einsatz von Analyseinstrumenten hat zum Ziel, den Entscheidungsträgern die Erkennung der Problemstellung im gegenwärtigen und möglicherweise zukünftigen



**Abb. 2** Phasen des Managementprozesses – Analyse, Planung, Implementierung

Umfeld zu ermöglichen. Auf dieser Grundlage können dann Strategien zur Lösung der Problemstellung entwickelt werden. Während der Einsatz von Methoden in der Situationsanalyse ein rationaler Prozess ist, erfordert die Entwicklung von Strategien auch die Initiierung eines kreativen Prozesses.

Im Rahmen des strategischen Managementprozesses stellt der **Planungsschritt** eine weitere grundlegende Phase dar, die auf der vorherigen Analyse aufbaut. In dieser Phase geht es darum, die gesammelten Informationen und Erkenntnisse zu nutzen, um einen zukunftsorientierten Plan zu entwickeln. Dieser Plan beinhaltet die Festlegung klarer Ziele und die Erarbeitung von Strategien, um diese Ziele zu erreichen. Hierbei werden die Ressourcen und Maßnahmen berücksichtigt, die notwendig sind, um die definierten Ziele effektiv umzusetzen. Der Planungsschritt ist entscheidend, um eine Richtung vorzugeben und sicherzustellen, dass die folgende Implementierungsphase auf einer soliden und durchdachten Grundlage basiert.

Im vorliegenden Buch wird die **Implementierungsphase**, die auf die Analyse- und vor allem Planungsphase folgt, in Form einer Checkliste behandelt. Diese Checkliste dient dazu, den eigenen Fortschritt in Bezug auf die Analyse und insbesondere die Planungsphase zu überprüfen und gezielt abzuarbeiten bzw. zu kontrollieren. Sie konzentriert sich auf die Umsetzung der zuvor festgelegten Entscheidungen und betont die Wichtigkeit der Durchsetzung und Realisierung der geplanten Maßnahmen. Diese Checkliste ermöglicht es dem Leser, einen einfachen Überblick zu erhalten, welche im Buch behandelten strategischen Aspekte bereits gut oder weniger gut vom Unternehmen gelebt bzw. umgesetzt werden. Dies wiederum erlaubt es, gezielt Implikationen für das Unternehmen abzuleiten und notwendige Maßnahmen einzuleiten.

---

## Literatur

- Albers, S., & Krafft, M. (2013). *Vertriebsmanagement. Organisation – Planung – Controlling – Support*. Springer Gabler.
- Angerer, T., & Beck, M. (2023). Transaktionsanalyse als Basis für erfolgreiches Digital Selling. In T. Angerer (Hrsg.), *Digitales Marketing und Management – Revolution vs. Evolution im Marketing* (S. 67–130). Springer.
- Angerer, T., & Behler, J. (2023). Digitale Services: Erfolgreiches Management digitaler BtB Services. In T. Angerer (Hrsg.), *Digitales Marketing und Management – Revolution vs. Evolution im Marketing* (S. 88–128). Springer.
- Beck, M. (2023a). Situative Gesprächsführung auf Basis von Konzepten der Transaktionsanalyse. In T. Angerer & A. Rögner (Hrsg.), *Managementforschung – Management in Zeiten des Umbruchs* (S. 31–86). Springer.
- Beck, M. (2023b). *Situative Verhandlungsführung – Transaktionsanalytische Konzeption und empirische Erfolgsanalyse*. Springer.
- Bruhn, M. (2022). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (15. Aufl.). Springer Gabler.
- Hofbauer, G., & Hellwig, C. (2016). *Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht*. Publicis.

- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System* (8. Aufl.). Springer Gabler.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Jörg, U., & Steiger, T. (2019). Organisationsverständnis und dessen Einfluss. In E. Lippmann, A. Pfister, & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (5. Aufl., S. 19–38). Springer.
- Winkelmann, P. (2013). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM*. Vahlen.



# Schritt 1: Der Markt – Aufbau eines detaillierten Markt- und Wettbewerbsverständnisses

## Inhaltsverzeichnis

1	Überblick des Kapitels	10
2	Grundlagen der Marktbearbeitung	10
2.1	Einleitende Überlegungen	10
2.2	Abnehmergerichtete Strategien	12
2.3	Konkurrenzgerichtete Strategien	14
2.4	Angestrebte Marktstellung	15
3	Markt- und Wettbewerbsanalyse	16
3.1	Einleitende Überlegungen	16
3.2	Ziele der Marktanalyse	16
3.3	Methoden der Marktanalyse	17
3.4	Ziele der strategischen Wettbewerbsanalyse	24
3.5	Methoden der strategischen Wettbewerbsanalyse	25
4	Marktplanung	37
4.1	Ziele der Marktplanung	37
4.2	Planungsschritt 1: Marktsegmentierung	38
4.3	Planungsschritt 2: Zielmarktplanung	42
4.4	Planungsschritt 3: Marktpositionierung	46
5	Implementierung – Checkliste und Managementimplikationen	52
	Literatur	53

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird der Grundstein für eine effektive Vertriebsstrategie gelegt, indem es die zentrale Bedeutung des Marktes hervorhebt. Es bietet eine detaillierte Anleitung zur Marktanalyse, beginnend mit der Identifizierung von Zielmärkten, der Untersuchung von Kundenbedürfnissen und der Analyse der Wettbewerbslandschaft.