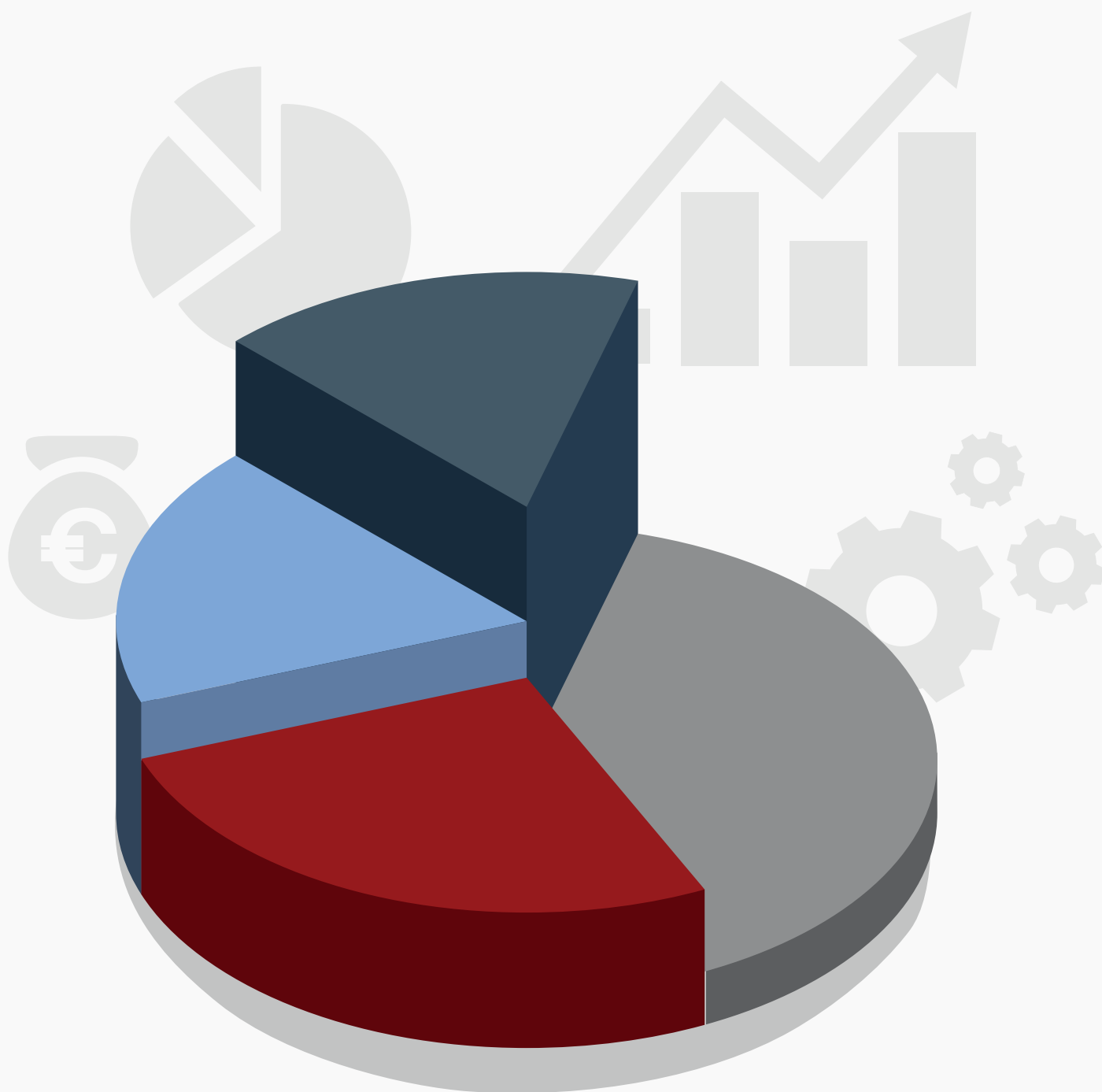




Mastering-ConceptConsult  
Fit für die Marktdynamik

# Vertriebskompendum

## Praxiswissen kompakt vermittelt





## **Inhaltsverzeichnis:**

<b>Strategische Vertriebsplanung systematisch durchführen .....</b>	<b>4</b>
<b>Operative Vertriebskonzeptionen effektiv umsetzen.....</b>	<b>61</b>
<b>Kundenmanagement erfolgreich aufbauen.....</b>	<b>124</b>
<b>Vertriebsfunktionen marktdurchdringend ausrichten .....</b>	<b>184</b>
<b>Verkaufsgespräche mit neuen Akzenten versehen .....</b>	<b>249</b>



# Strategische Vertriebsplanung systematisch durchführen

<b>1</b>	<b>VERKNÜPFUNGSPARAMETER</b>	<b>5</b>
1.1	Produktlebenszyklen	6
1.2	Wertschöpfung	6
1.3	Unternehmenskonzentrationen	6
1.4	Markentreue	7
1.5	Kundenbindung	8
1.6	Netzwerkgestaltung	9
1.7	Vertriebsproduktivität	9
<b>2</b>	<b>VERTRIEBSSTEUERUNG</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>UNTERNEHMENSKOMPETENZ</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>IMAGEFAKTOREN</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>OBERSTE ZIELGRÖSSEN</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>VERTRIEBSLEISTUNGEN</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>VERTRIEBSZIELE</b>	<b>20</b>
<b>8</b>	<b>MARKETING-STRATEGIEN</b>	<b>24</b>
<b>9</b>	<b>MARKETING-MIX-STRATEGIEN</b>	<b>27</b>
<b>10</b>	<b>VERTRIEBSSTRATEGIEN</b>	<b>31</b>
<b>11</b>	<b>VERTRIEBSKONZEPTION</b>	<b>38</b>
11.1	Analyse	40
11.2	Wettbewerbsvergleich	41
11.3	Vertriebszielformulierung	42
11.4	Teilziele	46
11.5	Vertriebsmaßnahmen	48
<b>12</b>	<b>PROFIT-CENTER</b>	<b>49</b>
12.1	Profit-Center-Erfolgsrechnung	51
12.2	Gesamterfolgsrechnung	52
<b>13</b>	<b>AUSSENDIESTSTRATEGIE</b>	<b>53</b>
<b>14</b>	<b>VERTRIEBSINFORMATION</b>	<b>55</b>

# 1 VERKNÜPFUNGSPARAMETER

***Was führt zu einer Verknüpfung von Marketing und dem strategischen Vertrieb?***

## **Die Parameter des strategischen Vertriebs:**

- Verkürzte Produktlebenszyklen
- Erhöhung der Wertschöpfung
- Unternehmenskonzentrationen
- sinkende Markentreue
- langfristige Kundenbindung
- Netzwerkgestaltung und Steigerung der Vertriebsproduktivität

## 1.1 Produktlebenszyklen

Die Zeiträume, in denen Produktkompetenz vermarktet und in Marktanteile umgesetzt werden kann, schrumpfen drastisch.

Die verkürzten Produktlebenszyklen haben mehrere Konsequenzen für den strategischen Vertrieb.

„*Time to Market*“ wird immer entscheidender.

Nur wer schnell die relevanten Marktsegmente besetzen kann, wird erfolgreich sein. Das fängt bei den richtigen Informationen aus dem Markt für die Produktentwicklung an und hört bei der konzertierten Aktivität von Marketing und dem strategischen Vertrieb auf.

Die Kundenbindungsphase nach Verlust der „*Produkt-USP*“ rückt in den Fokus. Markenmanagement und Kundenmanagement helfen, die profitable Phase im Lebenszyklus der Produkte zu verlängern. Das erfordert jedoch ein enges Zusammenspiel aller Kräfte im Unternehmen. Insbesondere Marketing und der strategische Vertrieb müssen hier Hand in Hand arbeiten.

## 1.2 Wertschöpfung

Eine intensivierete Einbeziehung des Kunden in den strategischen Vertriebsprozess zielt auf die maximale Erhöhung der Wertschöpfung.

Die Schlüsselfrage lautet:

*Inwieweit kann der Lieferant mit all seinen Leistungen dazu beitragen, die Wertschöpfung des Kunden nachhaltig besser als der Wettbewerb zu steigern?*  
Die genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse ist die Voraussetzung dazu.

Der strategische Vertrieb hat es in der Hand, mit qualifizierten Markt- und Kundeninformationen die Leistungspalette des Unternehmens weitgehend mit zu beeinflussen.

Die schnelle Verfügbarkeit detaillierter Informationen hat das Kostensenkungspotenzial erhöht.

Durch die konsequente Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette „*Hersteller - Handel- Kunde*“ werden weitere Kosteneinsparungen erzielt.

Der strategische Vertrieb ist nun gefordert einen echten Mehrwert zu bieten. Und je informierter die Kunden sind, desto anspruchsvoller sind sie.

Die strategische Vertriebsplanung hat hier Nachholbedarf.

### 1.3 Unternehmenskonzentrationen

Sowohl bei den Herstellern als auch im Handel lassen sich fortschreitenden Konzentrationsprozesse beobachten.

Damit einher geht die Zentralisierung von Entscheidungen, oft verbunden mit einem „*Lieferanten-Rating*“, das nach genau abgestimmten Kriterien jedem Lieferanten automatisch ein Preisniveau zuweist.

Preis und Qualität sind Grundvoraussetzung.  
Beratung, Service Support sind nur mehr Überschriften für eine Leistungspalette, die Kunden von ihrem Lieferanten erwarten.

***Für den strategischen Vertrieb heißt das:***

Er muss zu sehr viel mehr und unterschiedlichen Ansprechpartnern tragfähige Beziehungen aufbauen.

### 1.4 Markentreue

Je mehr gleichartige Produkte auf den Markt kommen, desto schneller sinkt die Markentreue.  
Gleichzeitig steigt der Wunsch nach Unikaten, der aufgrund vorherrschender Produktionstechnologien erfüllt werden kann.

Nun wird aber auch in der Kundenansprache und dem Einkaufserlebnis Individualität gesucht.

Die „*weichen Faktoren*“ schlagen die „*harten*“.

Der Vertrieb wird nicht mehr nur der Vermittler eines Leistungsangebots, er wird mit seinem gesamten Verhalten selbst zu einem Teil dieser Leistung.

Damit sind die Anforderungen an die soziale und kommunikative Kompetenz gestiegen.



## 1.5 Kundenbindung

Die Verkaufslandschaft ist vom Denken in gemeinsamer Wertschöpfung geprägt. Nicht mehr der einzelne Auftrag, sondern der Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung steht im Vordergrund.

Kunden werden profitabler, je länger sie an das Unternehmen gebunden sind.

Das setzt voraus, dass der Verkäufer das Geschäft seiner Kunden genau kennt, weiß, welchen Beitrag sein Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung seiner Kunden beitragen kann.

Dieses Wissen muss er in der Kommunikation mit Kunden und Interessenten überzeugend darstellen können.

Dazu gehört die Befähigung, in unterschiedlichen Rollen zu agieren, wozu eine fachliche Ausbildung zum unverzichtbaren Erfolgsfaktor für den Verkäufer wird.

- Als *Unternehmer* plant und realisiert der Verkäufer die Ziele wie Umsatz, Marktanteil und Deckungsbeitrag in seinem Verantwortungsbereich.
- Als „*Beziehungs-Manager*“ pflegt er den persönlichen Kontakt zu seinen Kunden, ist Ansprechpartner bei akuten Problemen und bietet individuellen Service und Hilfestellung.
- Als *Berater* entwickelt er langfristige Konzepte zur Steigerung der Wertschöpfung seiner Kunden.
- Als „*Informations-Makler*“ stellt er den Informationsfluss vom Unternehmen zum Markt und umgekehrt sicher.

Ausgangspunkt sind „*Kundenzufriedenheits-Analysen*“.  
Sie schaffen die Grundlage für die Optimierung der Kundenbeziehung, die damit zur Aufgabe des ganzen Unternehmens wird.

Der Vertrieb übernimmt nach innen im wesentlichen Koordinationsaufgaben und zum Kunden hin die Kommunikation.

## 1.6 Netzwerkgestaltung

Die Aufgaben im strategischen Vertrieb sind zu komplex, um sie alleine zu bewältigen und sie fordern immer mehr Netzwerkarbeit.

Spezialisten aus allen Bereichen und Hierarchien des Unternehmens arbeiten kunden- und projektbezogen zusammen.

Der strategische Vertrieb koordiniert das Netzwerk aufgaben- und zielbezogen.

## 1.7 Vertriebsproduktivität

Es geht auch nicht mehr allein um die Effizienzsteigerung in bestehenden Abläufen, sondern um eine Steigerung der gesamten Vertriebsproduktivität.

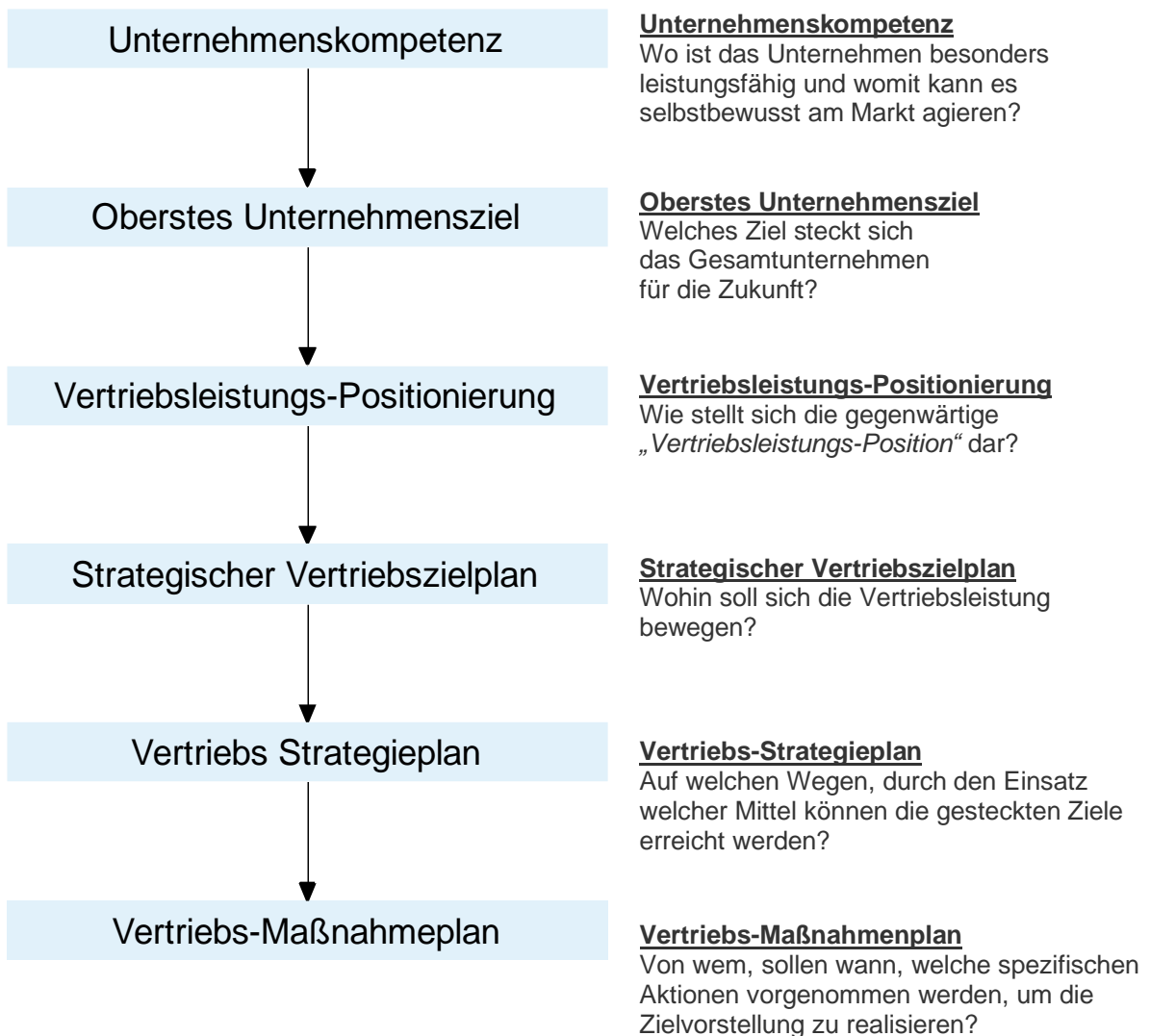
So werden z.B. Kunden automatisch vom Hersteller/Händler per E-Mail (*Newsletter*) über Neuheiten informiert.

Der technische und der persönliche Vertrieb gehen Hand in Hand. Auf jeder Stufe des Vertriebsprozesses werden Aktivitäten auf ihren Wertschöpfungsbeitrag hin überprüft und nach „*Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten*“ optimiert.

Nahezu alle Unternehmensbereiche sind damit in die „*Vertriebs-Strategien*“ eingebunden.

## 2 VERTRIEBSSTEUERUNG

Für eine systematische strategische Vertriebssteuerung werden auf der Grundlage der Unternehmenskompetenz und in Ausrichtung auf das oberste Unternehmensziel nach einer vorangegangenen strategischen „*Vertriebsleistungs-Positionierung*“ herausfordernde strategische Vertriebsziele und erfolgreiche Vertriebsstrategien definiert und im Maßnahmenplan zur Umsetzung vorbereitet.



### 3 UNTERNEHMENSKOMPETENZ

Was die Definition Ihrer Unternehmenskompetenz betrifft, so gibt es dafür nur einen einzigen Ausgangspunkt, es ist der Markt:  
*Ihr Kunde und Ihr zukünftiger potentieller Abnehmer.*

Ihre Unternehmenskompetenz wird nicht durch den Namen Ihres Unternehmens, seine Statuten oder den Gesellschaftsvertrag definiert.  
Sie wird definiert durch den Bedarf des Kunden, den er befriedigt, wenn er Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung kauft.

Den Kunden bei eigener Zielrealisation zufrieden zu stellen, ist die Aufgabe und der Zweck Ihres Unternehmens.  
Sie können deshalb Ihre Unternehmenskompetenz nur dann beantworten, wenn Sie Ihr Unternehmen von außen betrachten, vom Gesichtspunkt Ihres Kunden und des Marktes.

Das ist dann eine Art von Selbstanalyse:  
*Wo stehen Sie nach der Meinung Ihrer Zielgruppen, wo sind Ihre Stärken, in welcher Weise haben Sie sich verändert?*  
Und dann sollten Sie das Image Ihres Unternehmens durch entsprechend positives Verhalten und Handeln prägen und festigen.

Ein gutes Image ist eine wesentliche Grundlage für die Realisation gesteckter oberster Unternehmensziele.

Geht man davon aus, dass jedes Unternehmen als oberstes Ziel kurz und mittelfristig eine angemessene Rentabilität und langfristig ein gesundes Wachstum anstrebt, dann stehen z.B.:

#### **Als quantitative Ziele im Vordergrund:**

- Marktziele (*Umsatz, Umsatzwachstum, Marktanteil*)
- wirtschaftliche Ziele (*Gewinn, Rentabilität*)

#### **Als qualitative Werte kommen in Frage:**

- Qualitätsstandards für das Leistungsprogramm
- Leistungsfähigkeit der Vertriebsorganisation.

**Der Nachweis ist erbracht worden,  
dass heute nur die Firmen erfolgreich arbeiten, die:**

- in ihren Marktaktivitäten einer zuvor definierten Unternehmenskompetenz folgen,

**und**

- aus der Unternehmenskompetenz Eckdaten für die Marktarbeit ableiten:  
oberste Unternehmensziele fixieren.

Nicht zuletzt schlägt auch ein „*Können*“, das viele Unternehmen gegenüber dem Durchschnitt in ihrer Branche auszeichnet, bei der praktischen Umsetzung zu Buche.

Die Umsetzung findet größtenteils am Markt statt.  
Damit ist in erster Linie zweifelsohne der „*strategische Vertrieb*“ gefordert.  
Im strategischen Vertrieb werden die Forderungen des Marktes  
mit der Vertriebspolitik koordiniert und dabei die Voraussetzungen  
im Vertrieb geschaffen, die notwendig sind, um am Markt Erfolg zu haben.

Um am Markt erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen seine definierte Unternehmenskompetenz klar nach außen hin bestätigen.  
Insbesondere bei Gütern oder Dienstleistungen mit gleicher Funktion,  
gleicher Qualität und vergleichbarem Preis ist der Kaufentscheid des Kunden  
wesentlich von dem Eindruck über das Unternehmen abhängig.

An dieser Stelle zahlt sich ein wirkungsvolles Identitätszeichen, d.h. Image,  
mit dem sich das Unternehmen am Markt in einem positiven Licht zeigt, aus.

## 4 IMAGEFAKTOREN

Im Image verdichten sich jene Vorstellungen und Meinungen, die sich außenstehende Zielgruppen von einem Unternehmen machen.

Image setzt sich immer aus mehreren Faktoren und je nach Branche in einer ganz spezifischen Rangreihung zusammen.

- a) *Aktiver Vertrieb*
- b) *Kundennahes Unternehmen*
- c) *Hohe Vertriebsmanagement-Kompetenz*
- d) *Attraktive Lieferprogrammbreite*
- e) *Gute technische Beratung*
- f) *Eingehen auf Kundenwünsche*
- g) *Reelle Preispolitik*
- h) *Flexible Ablauforganisation*
- i) *Hohe Liefertermintreue*
- j) *Schnelle Auftragsabwicklung*
- k) *Guter technischer Service*
- l) *Gute Produktinformation*
- m) *Hohe Produktqualität*

## 5 OBERSTE ZIELGRÖSSEN

Bei der Fixierung der obersten Unternehmensziele ist es wichtig, dass sich die Unternehmen bei der Zielfixierung nicht vorwiegend an Vergangenheitswerten aufhalten, sondern auch folgende zukunftsbezogene Faktoren in Betracht ziehen, für deren Analyse die strategische Einbindung des Vertriebs notwendig ist:

- Den Nutzen, den die Unternehmen und ihre Produkte oder Dienstleistungen dem Kunden bieten;
- Die voraussichtliche konjunkturelle Lage, die das Unternehmen umgeben wird;
- Die kurz- und mittelfristigen Marktchancen;
- Trendmeldungen zur Angebots- und Verkaufsentwicklung;
- Innovationen der Mitbewerber, die sich voraussichtlich am Markt durchsetzen werden;  
Die dem Unternehmen drohenden Gefahren, sei es vom Markt her oder vom Unternehmensumfeld.

Die obersten Unternehmensziele sind auch nur dann wirksam, wenn der Vertrieb in der Lage ist, an der Zielerreichung sein eigenes Tun zu prüfen.

Er wird sich nur dann mit den obersten Unternehmenszielen identifizieren, wenn er feststellt, dass diese auch erreichbar sind und der Vertrieb durch "*eigenes Arbeiten*" die Zielgrößen positiv beeinflussen kann.

### Übung mit Lösung:

Ein Unternehmen hat in einer Sparte das "Markt-Erfolgsziel" nach dem folgenden Schema als oberstes Unternehmensziel festgelegt:

-	Brutto-Erlös
-	Erlösschmälerungen
<hr/>	
=	Netto-Erlös
-	Variable Kosten
<hr/>	
=	Deckungsbeitrag I
-	Marktbearbeitungskosten
<hr/>	
=	Deckungsbeitrag II
-	Vertriebsstrukturkosten
<hr/>	
=	Deckungsbeitrag III
-	Gesamtstrukturkosten
<hr/>	
=	<b>Markt-Erfolgsziel</b>
<hr/> <hr/>	

### Aufgabe:

Ein Arbeitskreis „Strategischer Vertrieb“ erarbeitet in Stichworten die Beeinflussbarkeit der Erlösschmälerungen (z.B. Provisionen, Rabatte); Variablen Kosten (z.B. Fertigungsmaterialkosten/Fertigungslöhne); Marktbearbeitungskosten (z.B. Werbekosten, Verkaufsförderungskosten); Vertriebsstrukturkosten (z.B. Kosten für Vertriebssystem, Lager- und Logistikkosten) und Gesamtstrukturkosten (z.B. Kosten für EDV, allgem. Gemeinkosten) durch den Vertrieb wie folgt:



## **Lösung:**

### **Brutto-Erlös:**

Über den theoretischen Marktpreis, der als Kalkulationsgrundlage dient, verbessern Preisabsprachen, Preiserhöhungen, Anstieg der verkauften Stückzahlen, Erschließung neuer Märkte den „*Markt-Erfolg*“.

### **Erlösschmälerungen:**

Provisionen an Handelsvertretungen, Rabatte, Lizenzgebühren, Frachten und Transportkosten können durch günstigere Konditionen gesenkt werden.

### **Variable Kosten:**

Verbesserung des „*Markt-Erfolgs*“, z.B. durch Wertanalyse bei gleichzeitiger Optimierung des Kundennutzens, Verwendung anderer Rohmaterialien, Lohnfabrikation, günstigere Einkaufspreise, Reduzierung der Ausschüsse.

### **Marktbearbeitungskosten:**

Erhöhung der Werbeeffizienz, Baukastensystem für Verkaufsförderungsmaßnahmen, Wiederverwendung bisheriger Verkaufsförderungsunterlagen sind praktikable Ansätze für eine „*Markt-Erfolgssteigerung*“.

### **Vertriebsstrukturkosten:**

Die Überprüfung der Vertriebsorganisation und ihrer Effizienz, Neuaufteilung der Verkaufsgebiete, Konzentration des Vertriebs auf verbesserungswürdige Kunden, Reduzierung der Lager- und Logistikkosten können zu einem besseren „*Markt-Erfolg*“ führen.

### **Gesamtstrukturkosten:**

Gemeinkostensenkung, Reduzierung der Überkapazitäten, Eliminierung von ganzen Aufgabenbereichen sind praktikable Ansätze zur Verbesserung des „*Markt-Erfolgs*“.

## 6 VERTRIEBSLEISTUNGEN

Für die strategische „*Vertriebs-Praxis*“ ergibt sich aufgrund der zunehmenden Dynamik von Märkten mehr denn je die Notwendigkeit, eine spezifische lebenszyklusorientierte Betrachtung bei der Gestaltung von marktbezogenen Aktivitäten zu berücksichtigen.

Was die Dynamik von Märkten angeht, so ist diese in hohem Maße Ausdruck eines zunehmenden Verdrängungswettbewerbs aufgrund nur noch schwach wachsender Märkte.

Dies führt zu einer tendenziellen Verkürzung des Lebenszyklus von Vertriebsleistungen.

Lebenszyklusorientierter strategischer Vertrieb hat dadurch einen hohen Stellenwert.

Der Lebenszyklus kann als allgemeines Modell der Umsatz- bzw. Absatzentwicklung von Vertriebsleistungen im Zeitablauf aufgefasst werden.

In Analogie zum biologischen Bereich unterliegen auch Vertriebsleistungen dem Gesetz des Werdens und Vergehens.

Vertriebsleistungen werden geschaffen, in den Markt eingeführt, finden dort Akzeptanz und Absatz und werden irgendwann wieder aus dem Markt verdrängt.

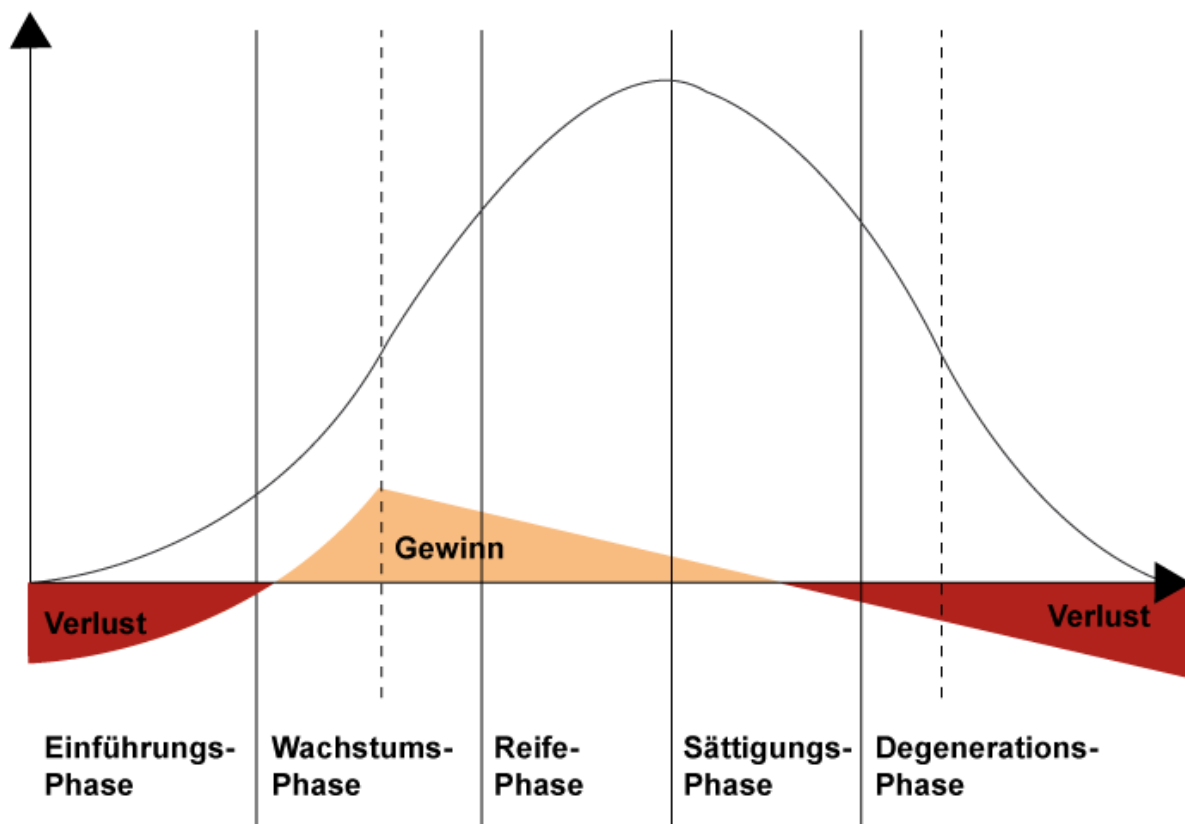
Den idealtypischen Lebenszyklus ist meistens ein Umsatzverlauf von Vertriebsleistungen zugrunde gelegt, außerdem wird eine Gewinnkurve berücksichtigt.

## Der idealtypische Verlauf von Vertriebsleistungen:

Der Verlauf der Kurve in der „Einführungs-Phase“ erklärt sich durch „Neugier-Käufe“ und die Erfolge der Einführungsanstrengungen des Marketing.

Die „Einführungs-Phase“ ist oft die wichtigste Phase; denn hier entscheidet sich, ob eine ursprüngliche Produktidee in ein "marktreifes" Produkt transformiert worden ist.

Mit der Einführung des Produktes ist die ursprüngliche Produktgestaltung abgeschlossen.



### **Einführungs-Phase:**

Die „*Einführungs-Phase*“ ist die Phase der eigentlichen Marktinvestition. Gerade diese Marktinvestitionen bedingen aber, dass während der „*Einführungs-Phase*“, die bis zur Gewinnschwelle reicht, Verluste in Kauf genommen werden müssen. Das Ausmaß der Anfangsverluste hängt u.a. auch von der Strategie der Preispolitik ab (*Penetrationspreise*). Verlusterhöhend wirken sich gewöhnlich in der Anlaufphase auftretende Schwierigkeiten (z.B. *Mangel an Produktionserfahrung, Erfahrung der Verkäufer*) und verschiedene „*Kinderkrankheiten*“ der Produkte aus. Mit dem Erreichen der Gewinnschwelle treten die neuen Artikel in die Wachstumsperiode ein.

### **Wachstums-Phase:**

Das Produkt wird in der „*Wachstums-Phase*“ durch die Wirkungen der Absatzpolitik in früheren Perioden immer größeren Kreisen bekannt. Hinzu kommen die „*Flüsterpropaganda*“ zufriedener Kunden, Tests, Berichte in Fachzeitschriften usw. Bei sehr kurzlebigen Gütern setzt hier schon eine Welle der Ersatzbeschaffung ein. In diesem Stadium treten häufig auch Konkurrenzunternehmen mit Nachahmungen auf. Sie differenzieren ihre Erzeugnisse in der Form, der technischen Ausführung, der Qualität oder im Preis und gewinnen auf diese Weise neue Käuferschichten. Eine recht starke Expansion des Marktes ist die Folge. Nach überproportionalen Umsatzzuwachsen stabilisiert sich die Zuwachsrate bei einem bestimmten Prozentsatz.

### **Reife-Phase:**

Die „*Reife-Phase*“ ist gekennzeichnet durch eine weitere absolute Marktausdehnung bei gleichzeitigem Absinken der Absatzzuwachsraten und durch den Rückgang der Umsatzrentabilität. Häufig wird der Wettbewerb in dieser Phase relativ stark. Es erscheinen auch „*Konkurrenz-Nachzügler*“ auf dem Markt, die ihre Chancen relativ spät erkannt haben. Das Ende der Reifezeit ist erreicht, wenn auch der absolute Umsatzzuwachs allmählich aufhört. Die Grenze kann hier nicht genau gezogen werden, da konjunkturelle Einflüsse eine Stagnation vortäuschen können, obwohl der Markt vielleicht noch expandiert.

### **Sättigungs-Phase:**

Die „*Sättigungs-Phase*“ ist durch eine Umsatzstagnation auf einem relativ hohen Umsatzniveau bzw. durch einen Umsatzrückgang gekennzeichnet. Einzelne Kundengruppen wechseln in dieser Phase zu Substitutionsgütern über, die der Wettbewerb genau im Zuschnitt auf deren Bedürfnisse geschaffen hat.

### **Degenerations-Phase:**

Die „*Degenerations-Phase*“ beschließt die Lebenszeit des Produktes. Ursache ist, dass das Bedürfnis, auf dessen Befriedigung das Produkt abgestellt war, nun besser, billiger und bequemer von anderen Produkten befriedigt wird. Diese Phase des „*Absterbens*“ eines Produktes lässt sich auf mehrere Faktoren zurückführen, insbesondere den technischen Fortschritt, die wirtschaftliche Überholung, aber auch auf gesetzliche und „*wirtschaftspolitische Maßnahmen*“. Die Kalkulation weist temporär noch Deckungsbeiträge aus und weitere Marketingaktivitäten können nur unternehmens- und produktindividuell über entsprechende Erlös-, Kosten- und Imageanalysen ausgeleuchtet werden.

## 7 VERTRIEBSZIELE

In der betrieblichen Praxis werden mit Blick auf die vorangegangenen Lebenszyklusphasen aus dem obersten Unternehmensziel die nachstehenden Vertriebsziele mit beispielsweise den folgenden Zielinhalten abgeleitet:

- **Leistungsprogramm:**
  - Potenzialausschöpfung erhöhen =  
Mit differenzierten Produkten den Absatz oder Umsatz durch Ausschöpfung der Aufnahmefähigkeit einer weiteren Zielgruppe erhöhen.
  - Preis-Leistungsverhältnis verändern =  
Bei einem gleichen oder wenig veränderten Preis den Kundennutzen durch Serviceleistungen oder andere messbare „Vertriebs-Zusatzleistungen“ erhöhen.
  
- **Markt:**
  - Lieferanteil erhöhen
  - Absatz erhöhen
  - Umsatz erhöhen
  
  - Distributionsgrad erhöhen =  
Der Distributionsgrad gibt an, wie viel Prozent der potentiellen Abnehmer das Produkt führen.
    - Allgemein die Zahl der Abnehmer für das Produkt erhöhen:  
numerische Distribution.
    - Die Zahl der Abnehmer, die gewisse Kriterien erfüllen, erhöhen:  
gewichtete Distribution.
  
  - Gebietsdeckungsbeitrag erhöhen.
  
- **Preis:**
  - Verkaufspreis senken / erhöhen
  - Rabatte senken / erhöhen
  - Erlösschmälerungen senken / erhöhen

- **Absatzförderung:**
  - Bekanntheitsgrad erhöhen
  - Produktwissen erhöhen
  - Firmenimage erhöhen
  
- **Organisation:**
  - Kundendeckungsbeitrag erhöhen
  - Marktbearbeitungseffizienz erhöhen = Mehr Umsätze oder Deckungsbeiträge erzielen, ohne oder bei nur geringem Vertriebskostenanstieg.
  - Vertriebskosten senken / erhöhen
  - Außendienstkosten senken/erhöhen
  - Lagerumschlag erhöhen

**Merke:**

*Die danach geplante Vertriebsstrategie ist die Aktionsrichtung, die in dem Unternehmen einzuschlagen ist, um die zuvor formulierten Vertriebsziele zu erreichen.*

## **Übung mit Lösung:**

Eine besondere Aufgabe des Vertriebsmanagements ist es, aus den vorangegangenen Phasenbeschreibungen die passenden Vertriebsziele in den einzelnen Lebenszyklusphasen abzuleiten:

### **Einführungsphase:**

#### **Lösungsansatz:**

- Leistungsprogramm: - Potenzialausschöpfung erhöhen
- Markt: - Absatz erhöhen  
Umsatz erhöhen
- Preis: - Verkaufspreisfestlegen
- Absatzförderung: - Bekanntheitsgrad erhöhen
- Organisation: - Vertriebskosten erhöhen max ....  
- Außendienstkosten erhöhen max ....

### **Wachstumsphase:**

#### **Lösungsansatz:**

- Leistungsprogramm: - Preis-Leistungsverhältnis verändern
- Markt: - Lieferanteil erhöhen  
- Distributionsgrad erhöhen  
- Gebietsdeckungsbeitrag erhöhen  
- Verkaufspreis halten / erhöhen
- Preis: - Rabatte erhöhen
- Absatzförderung: - Produktwissen erhöhen
- Organisation: - Marktbearbeitungseffizienz erhöhen  
- Lagerumschlag erhöhen

### **Reifephase:**

#### **Lösungsansatz:**

- Leistungsprogramm: - Potenzialausschöpfung erhöhen  
- Preis-Leistungsverhältnis verändern
- Markt: - Lieferanteil halten  
- Gebietsdeckungsbeitrag halten
- Preis: - Rabatte erhöhen  
- Erlösschmälerungen erhöhen
- Absatzförderung - Firmenimage erhöhen
- Organisation: - Außendienstkosten erhöhen max. ...

### **Sättigungs-Phase:**

#### **Lösungsansatz:**

- Leistungsprogramm: - Preis-Leistungsverhältnis verändern
- Markt: - Lieferanteil halten
- Preis: - Verkaufspreis halten
- Absatzförderung: - Firmenimage stützen
- Organisation: - Vertriebskosten senken  
- Außendienstkosten senken

### **Degenerations-Phase:**

#### **Lösungsansatz:**

#### **Lösung:**

- Leistungsprogramm: - Preis-Leistungsverhältnis min...
- Markt: - Gebietsdeckungsbeitrag min. ...
- Preis: - Verkaufspreis min. ...
- Absatzförderung: - Firmenimage halten
- Organisation: - Kundendeckungsbeitrag min. ...



## 8 MARKETING-STRATEGIEN

### Die Marketing-Strategien in den einzelnen Lebenszyklusphasen:

#### Einführungs-Phase:

##### **Lösungsansatz:**

- Leistungsprogramm: - Produktdifferenzierung  
- Spezialisierung  
- Programmdifferenzierung
- Markt: - Markterweiterung
- Preis: - Rabatte erhöhen  
- Erlösschmälerungen erhöhen
- Absatzförderung - Penetrationspreise  
- Abschöpfungspreise
- Organisation: - Dezentralisierung  
- Zentralisierung

#### Wachstums-Phase:

##### **Lösungsansatz:**

- Leistungsprogramm: - Horizontale / Vertikale Produktvariation
- Markt: - Marktdurchdringung
- Preis: - Prämienpreise
- Absatzförderung - Zielgruppendurchdringung
- Organisation: - Strukturveränderungen  
- Dezentralisierung

### **Reife-Phase:**

#### **Lösungsansatz:**

- Leistungsprogramm: - Laterale Produktvariation  
- Programmdifferenzierung  
- Horizontale Diversifikation
- Markt: - Marktdurchdringung  
- Markterweiterung
- Preis: - Preisdifferenzierung
- Absatzförderung - Zielgruppendurchdringung  
- Zielgruppenerweiterung
- Organisation: - Standardisierung

### **Sättigungs-Phase:**

#### **Lösungsansatz:**

- Leistungsprogramm: - Horizontale Produktvariation  
- Produktelimination  
- vertikale Diversifikation
- Markt: - Marktsicherung  
- Marktbereinigung  
- Markterweiterung
- Preis: - Prämienpreise  
- Penetrationspreise
- Absatzförderung - Zielgruppenerweiterung  
- Zielgruppenbereinigung
- Organisation: - Standardisierung  
- Rationalisierung



## 9 MARKETING-MIX-STRATEGIEN

Die Realisierung der „*Marketing-Mix-Strategien*“ ist vom Vertrieb vor dem Hintergrund folgender Überlegungen anzugehen:

### Produkt-Mix:

#### Produktspezialisierung:

Die vertikale Produktspezialisierung sollte in einem angemessenen Verhältnis zum Bedarf des Marktes und unter Berücksichtigung des „*Break-even-points*“ eingeleitet werden.

Überprüft werden müsste auch, ob sich Produkte aus der Spezialisierung gegenseitig Konkurrenz machen, d.h. welche Produkte aus der Sicht des Marktes untereinander austauschbar sind.

Grundsätzlich sollte abgeschätzt werden, welchen Marktanteil man durch die vertikale Produktspezialisierung den Wettbewerbern abnimmt.

#### Qualitätsverbesserungen:

Bevor neue Produkte oder veränderte Qualitäten auf den Markt gebracht werden, muss vorher geprüft werden, welche Schwierigkeiten bei den Kunden auftreten können, z.B. Umstellungen von Maschinen, Veränderungen der Abläufe in der Produktion, zusätzliche Arbeitsgänge.

#### Betreuungskosten:

Erfassung aller Einführungs- und der laufenden Betreuungskosten der Produktvarianten aus der Sicht der Vertriebsmanagements (*Kosten des Außendienstes, Reisekosten und Reisespesen, Verpackungskosten, Garantie- und Servicekosten, Transport- und Versandkosten u.ä.*).

### Preis-Mix:

#### Preiskennntnis:

Häufig eingekaufte Produkte werden von den Kunden richtig taxiert.  
Hier macht es wenig Sinn, als einziger Hochpreispolitik zu betreiben.  
Kommt zur Preiskennntnis eine genaue Kenntnis der Qualitätsmerkmale,  
ist eine Differenzierung über den Preis kaum möglich.

#### Preisschwellen:

Für viele Produkte existieren obere Preisschwellen.  
Wenn man darüber liegt, ist man zu teuer.  
Hier gibt es nur allgemeingültige Erkenntnisse.

Gezogene Mittelwerte aller vergleichsfähigen Preisstellungen  
bilden einen Preisanker.

Bei der Ermittlung des Mittelwertes kommen nur große Marken zum Tragen.  
Nicht die Höhe des Preises macht den Verkaufserfolg zunichte,  
sondern allein die Tatsache, dass eine Preisschwelle überschritten wird.

## Distributions-Mix:

### Direktvertrieb:

Der Direktvertrieb ist nur in wenigen Branchen umsatzträchtig und eignet sich besonders für Produkte, die erklärungs-, beratungs- und demonstrationsbedürftig sind.

Gute Verkaufstechnik und hohe Qualität der Produkte sind dabei unerlässliche Voraussetzungen.

Für diese Art des Vertriebs ist ein großer Außendienststab erforderlich.

Die Außendienstmitarbeiter müssen auf einen hohen Wissenstand gebracht werden.

Ist die Schulung nicht intensiv genug, wirkt sich dies sofort aus.

Beschwerden häufen sich, die Bestellungen gehen zurück.

Zudem ist eine ausgeklügelte Leistungsvergütung die Regel.

Bei wachsendem Geschäftsvolumen gibt es neben der Provision eine Leistungsprämie.

### Großhandel:

Der Großhandel ist der ideale Absatzweg für Massenartikel. Er kann Produkte bei einer starken Nachfrage in jedem Ort schnell an den Kunden bringen; denn die Großhandlungen verfügen über entsprechende Lager und unterhalten meist einen eigenen Fuhrpark.

Die Vielzahl der Artikel, die ein Großhändler heute zu vertreten hat, führt dazu, dass er sich oft lediglich auf die Verteilung der Produkte beschränken kann und der Lieferant ihm das Marketingkonzept dafür liefern muss.

Die Großhändler sind sich ihrer starken Position bewusst und lassen Sie dies bei den Konditionen spüren.

### Verbrauchermarkt:

Für den Verbrauchermarkt empfiehlt sich Ware, die sich schnell umschlägt.

Devise: *niedrige Preise, knappe Handelsspanne*; die Menge muss den Gewinn bringen.

Für ein großes Absatzvolumen und einen bundesweiten Verkauf der Ware genügt die Zusammenarbeit mit wenigen regional präsenten Ketten.

Nach Köpfen reicht ein kleiner Außendienstapparat. Doch ganz „billig“ kommt der Vertriebsweg gleichwohl nicht. Der Kundendienst erschöpft sich dabei nicht nur auf die Markenpflege und die Abstimmung von Mengen und Preisen. Vielmehr setzen die regional sehr nachfragestarken Ketten die Außendienstleute der Lieferanten bevorzugt auch zur Regalpflege ein.

Verbrauchermärkte erwarten außerdem Zusatzleistungen in punkto Werbung. Je größer der Verbrauchermarkt, desto höher fallen die geldwerten Servicewünsche aus. Üblich sind auch als Werbekostenzuschüsse getarnte Eintrittspreise, ehe die erste Lieferung akzeptiert wird.