

Werner Pepels



Vertriebs- management

Die Distributions- und Verkaufspolitik
im Marketing

3., erweiterte und komplett überarbeitete Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Vertriebsmanagement

Vertriebsmanagement

Die Distributions- und Verkaufspolitik im Marketing

Von

Werner Pepels

3., 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

© 2022 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Satz: TextFormArt, Daniela Weiland, Göttingen

Druck: CPI buchbücher.de GmbH, Birkach

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-18534-4 (Print)

ISBN 978-3-428-58534-2 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

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

Vorwort

„Vertriebsmanagement“ liegt nunmehr in der dritten, aktualisierten und komplett überarbeiteten Auflage vor. Die erste Auflage stammt aus 2006 und die zweite aus 2014, so dass von einer kontinuierlichen Entwicklung gesprochen werden kann. Anlass für eine Ausarbeitung zur Distributions- und Verkaufspolitik im Marketing war die Erkenntnis, dass damals kaum nennenswerte Werke zu diesem Thema vorlagen. Daran hat sich überraschenderweise bis heute nicht allzu viel verändert. Natürlich gibt es die eine oder andere beachtliche Publikation mehr, aber gemessen an der praktischen Bedeutung des Vertriebs und auch im Vergleich zur überreichen Repräsentanz anderer Marketingthemen scheint hier Nachholbedarf gegeben. Darauf dürfte auch die erfreuliche Leserakzeptanz dieses Titels zurück zu führen sein.

Zwischenzeitlich ist im selben Verlag vom Autor das zweibändige „Handbuch des Vertriebs“ erschienen, das auf mehr als 1.000 Seiten einen ebenso breiten wie tiefen Zugriff auf die verschiedenen Facetten dieser Thematik bietet. Aber nicht jeder Interessent will oder muss es so genau und umfassend wissen. Und genau dieses Marktsegment wird durch die vorliegende Publikation offensichtlich erfolgreich angesteuert. Die Inhalte sind gegenüber der Voraufgabe gestrafft und durchgesehen worden, zugleich wurden relevante Aspekte ausgebaut. Im Wesentlichen gliedert sich der Band insofern in folgende zehn Kapitel:

- Gestaltung des Absatzkanals,
- Offline-Direktabsatz,
- Offline-Indirektabsatz,
- Stationärer Handel als Absatzmittler,
- Online-Absatz,
- Kaufmannische Auftragsbearbeitung,
- Technische Auftragsbearbeitung,
- Verkaufsdurchführung,
- Vertriebssteuerung,
- Spezialaspekte des Vertriebs.

Die Konzeption des Werks strebt die Schnittstelle zwischen Lehr- bzw. Wissenschaftsliteratur einerseits und Manager- bzw. Fachbuch andererseits an. Es soll ein State of the art des Erkenntnisstands zum Vertriebsmanagement geboten und dabei die Maxime der anspruchsvollen Praxisorientierung eingehalten werden. Dazu

dienen eine tief unterteilte Gliederung, über hundert Abbildungen sowie zahllose Praxisbeispiele und Mini-Cases.

Als Leserzielgruppe gelten Studierende des Marketing an öffentlichen und privaten Universitäten und Fachhochschulen sowie Teilnehmer an fortgeschrittenen Weiterbildungseinrichtungen und nebenberuflich Studierende. Weiterhin Leitende Vertriebsmanager zum Brush-up ihres professionellen Wissensstands, Aufsteiger in Leitungspositionen, vor allem mit betriebswirtschafts- bzw. marketingfremdem Hintergrund zur weiteren Qualifizierung sowie Einsteiger in die Materie für die fundierte Erlangung des Basiswissens.

Der Autor dankt dem Verlag Duncker & Humblot für die zwischenzeitlich schon bewährte, konstruktive und kooperative Unterstützung des Werks, namentlich seien Dr. Andreas Beck/Programmleitung und Anke Geidel/Produktion erwähnt. Ohne ihre Mithilfe wäre diese Arbeit nicht zu vollenden gewesen. Etwaig verbleibende Unzulänglichkeiten gehen trotz sorgfältiger Korrektur- und Lektoratsarbeiten allein zulasten des Autors. Zumal darüber hinaus keine Unterstützer vorhanden sind.

Die Nennung von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, insb. Marken/Produkten/Firmen etc., in diesem Werk dient nur der praktischen Veranschaulichung. Die Rechte der jeweiligen Zeicheninhaber werden dabei ausdrücklich respektiert. Verlag und Autor gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung richtig und vollständig sind, ohne dafür jedoch Gewähr zu übernehmen. Der besseren Lesbarkeit halber wird nachfolgend auf eine Genderisierung im Text verzichtet.

Krefeld, im Juni 2021

Werner Pepels

Inhaltsübersicht

1. Die Gestaltung des Absatzkanals	29
1.1 Begriffsabgrenzung	29
1.2 Leistungsströme	32
1.3 Akteure und deren Beziehung	33
1.4 Breitendimension	36
1.5 Tiefendimension	47
1.6 Mehrkanalabsatz	56
1.7 Absatzmethode	76
2. Der Offline-Direktabsatz	84
2.1 Alternativen	84
2.2 Führung der Vertriebsmitarbeiter	88
2.3 Einsatz der Vertriebsmitarbeiter	108
2.4 Beurteilung des Persönlichen Verkaufs	116
2.5 Aufgaben des Innenverkaufs	117
2.6 Einbindung von Absatzhelfern	119
2.7 Absatz über Marktveranstaltungen	132
2.8 Mediengestützter Absatz	140
3. Der Offline-Indirektabsatz	148
3.1 Handelsinstitutionen	148
3.2 Handelsfunktionen	150
3.3 Einzelhandelsbetriebsformen	152
3.4 Großhandelsbetriebsformen	173
3.5 Dynamik der Handelsbetriebsformen	179
3.6 Konstellationen im Absatzkanal	193
3.7 Zusammenarbeit im Absatzkanal	200

4. Der stationäre Handel als Absatzmittler	221
4.1 Aktionsparameter des Handels	221
4.2 Warenwirtschaft des Handels	254
5. Der Online-Absatz	285
5.1 Digitale Rahmenbedingungen	285
5.2 Ausprägungen des E-Commerce	289
5.3 E-Commerce-Prozess	310
5.4 E-Commerce-Metrics	344
5.5 Rechtlicher Rahmen	350
6. Die kaufmännische Auftragsbearbeitung	354
6.1 Angebotsmanagement	354
6.2 Absatzfinanzierung	372
6.3 Erlöscontrolling	381
6.4 Kundenkapital	395
6.5 Kundenlebenszeitwert	402
7. Die technische Auftragsbearbeitung	407
7.1 Beauftragungsprozess	407
7.2 Handelsdokumente	411
7.3 Distributionslogistik	414
7.4 Lieferungsbedingungen	417
7.5 Transportentscheid	419
7.6 Lagerungsentscheid	424
7.7 Redistribution	428
7.8 Logistische Absatzhelfer	432
8. Die Verkaufsdurchführung	437
8.1 Beschaffungsprozess	437
8.2 Verkaufsgesprächsablauf	462
8.3 Einsatz unfairer Gesprächspraktiken	489
8.4 Verbale Kommunikationselemente	492
8.5 Non-verbale Kommunikationselemente	495
8.6 Käufer-Verkäufer-Interaktion	500
8.7 Gesprächsrahmen	511

9. Die Vertriebssteuerung	517
9.1 Kundenmanagement	517
9.2 Zufriedenheitserfassung	535
9.3 Unzufriedenheitshandling	538
9.4 Marktverantwortung	539
10. Spezialaspekte des Vertriebs	547
10.1 Distribution in Auslandsmärkten	547
10.2 Kaufverhalten im Geschäftskunden-Vertrieb	567
10.3 Kaufverhalten im Privatkunden-Vertrieb	583
Literaturhinweise	590
Stichwortverzeichnis	595

Inhaltsverzeichnis

1. Die Gestaltung des Absatzkanals	29
1.1 Begriffsabgrenzung	29
1.2 Leistungsströme	32
1.3 Akteure und deren Beziehung	33
1.4 Breitendimension	36
1.4.1 Optionen	36
1.4.2 Exklusiver Absatz	39
1.4.3 Selektiver Absatz	40
1.4.4 Intensiver Absatz	42
1.4.5 Ubiquitärer Absatz	43
1.4.6 Distributionsgrade	45
1.5 Tiefendimension	47
1.5.1 Optionen	48
1.5.2 Indirektabsatz	50
1.5.2.1 Einstufig indirekter Absatz	50
1.5.2.2 Zweistufig indirekter Absatz	52
1.5.2.3 Mehrstufig indirekter Absatz	53
1.5.3 Optionale Absatzkanaldesigns	55
1.6 Mehrkanalabsatz	56
1.6.1 Inhalt	57
1.6.2 Optionen der Absatzkanäle	60
1.6.3 Paralleler Absatz	64
1.6.4 Gesplitteter Absatz	66
1.6.4.1 Konzept	66
1.6.4.2 Anlage nach Produkten	69
1.6.4.3 Anlage nach Kundenwerten	70
1.6.4.4 Anlage nach Abnehmerbranchen	72
1.6.4.5 Anlage nach Absatzgebieten	74
1.6.5 Cross channel distribution	76

1.7	Absatzmethode	76
1.7.1	Vertriebssystem	77
1.7.2	Absatzform	81
2.	Der Offline-Direktabsatz	84
2.1	Alternativen	84
2.2	Führung der Vertriebsmitarbeiter	88
2.2.1	Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern	88
2.2.2	Beurteilung und Qualifizierung der Mitarbeiter	92
2.2.3	Arbeitsentgeltbemessung	95
2.2.3.1	Formen	95
2.2.3.2	Variable Bezugsgrößen	97
2.2.4	Leistungsanreize	101
2.2.5	Führungsstile	104
2.3	Einsatz der Vertriebsmitarbeiter	108
2.3.1	Gebietsaufteilung	108
2.3.2	Zeitbudgetierung	111
2.3.3	Besuchsnormen	113
2.3.4	Berichtswesen	115
2.4	Beurteilung des Persönlichen Verkaufs	116
2.5	Aufgaben des Innenverkaufs	117
2.6	Einbindung von Absatzhelfern	119
2.6.1	Akquisitorische Absatzhelfer	120
2.6.1.1	Handelsvertreter	120
2.6.1.2	Kommissionär	125
2.6.1.3	Handelsmakler	127
2.6.1.4	Handelsversteigerer	128
2.6.2	Vergleich Reisender vs. Handelsvertreter	130
2.7	Absatz über Marktveranstaltungen	132
2.7.1	Organisierte Anbieterkonkurrenz	133
2.7.2	Organisierte Nachfragerkonkurrenz	134
2.7.3	Freie Formen	136
2.7.4	Börsen	139
2.8	Mediengestützter Absatz	140
2.8.1	Druckmedien	141
2.8.2	Funkmedien	145

3. Der Offline-Indirektabsatz	148
3.1 Handelsinstitutionen	148
3.2 Handelsfunktionen	150
3.3 Einzelhandelsbetriebsformen	152
3.3.1 Einteilungskriterien	152
3.3.2 Primäre, stationäre Einzelhandelsbetriebsformen	155
3.3.2.1 Traditionelle Betriebsformen	155
3.3.2.2 Moderne Betriebsformen	157
3.3.2.3 Preisaggressive Betriebsformen	159
3.3.3 Primäre, nicht-stationäre Einzelhandelsbetriebsformen	163
3.3.4 Sekundäre, stationäre Einzelhandelsbetriebsformen	164
3.3.5 Sekundäre, nicht-stationäre Betriebsformen	167
3.3.6 Spezielle Einzelhandelsbetriebsformen	169
3.3.7 Ladenhandwerk	172
3.4 Großhandelsbetriebsformen	173
3.4.1 Einteilungskriterien und Ausformungen	173
3.4.2 Bedeutung des Großhandels	177
3.5 Dynamik der Handelsbetriebsformen	179
3.5.1 Erklärungsansätze	179
3.5.2 Polarisierung	182
3.5.3 Absatzkanalpräsenz	187
3.6 Konstellationen im Absatzkanal	193
3.6.1 Konfliktpotenziale	193
3.6.2 Nachfrage- und Angebotsmacht	196
3.6.3 Regalplatzknappheit	198
3.7 Zusammenarbeit im Absatzkanal	200
3.7.1 Kooperationsformen	200
3.7.2 Abstimmung mit der Handelsstufe	202
3.7.2.1 Rahmenvereinbarung	202
3.7.2.2 Herstellergestützter Mittelstandskreis	203
3.7.3 Raumvermietungsgeschäfte des Handels	203
3.7.3.1 Shop in the shop-System	203
3.7.3.2 Store in the store-System	205
3.7.3.3 Hersteller-Rack jobber	206
3.7.3.4 Konzession	206

3.7.4	Warenvermittlungsgeschäfte des Handels	207
3.7.4.1	Agenturvertrieb	207
3.7.4.2	Konsignationsvertrieb	208
3.7.5	Kooperative Warenverkaufsgeschäfte des Handels	209
3.7.5.1	Depot-System	209
3.7.5.2	Franchising-System	210
3.7.5.3	Vertragshändler-System	216
4.	Der stationäre Handel als Absatzmittler	221
4.1	Aktionsparameter des Handels	221
4.1.1	Kennzeichen des Wiederverkäufermarkts	221
4.1.2	Markenpolitik	223
4.1.2.1	Handelsmarke	223
4.1.2.2	Gattungsware	228
4.1.2.3	Geschäftsstättenmarke	230
4.1.3	Sortimentszuschnitt	232
4.1.3.1	Sortimentsdimensionen	232
4.1.3.2	Sortimentsbestandteile	235
4.1.4	Preis und Kalkulation	236
4.1.4.1	Sonderpreisaktion	236
4.1.4.2	Preispolitischer Ausgleich	238
4.1.4.3	Erfolgskennziffern	239
4.1.5	Handelsplatzauftritt	241
4.1.6	Ladenorganisation	243
4.1.7	Standortwahl	247
4.1.7.1	Bedeutung	247
4.1.7.2	Optionale Methoden	248
4.1.7.3	Gesetzliche Restriktionen	252
4.2	Warenwirtschaft des Handels	254
4.2.1	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System	256
4.2.1.1	Module	256
4.2.1.2	Datenerfassung	259
4.2.2	Einzelhandelscontrolling	262
4.2.2.1	Direkte Produkt-Profitabilität	262
4.2.2.2	Direkte Produkt-Rentabilität	264
4.2.3	Warenplatzierungskonsequenzen	267
4.2.3.1	Regalspiegel	267
4.2.3.2	Regaloptimierung	269

4.2.4	Efficient consumer response	272
4.2.4.1	Supply chain management	272
4.2.4.2	Category management	275
4.2.4.3	Informationstechnische Voraussetzungen	279
4.2.5	Collaborative planning forecasting replenishment	282
5.	Der Online-Absatz	285
5.1	Digitale Rahmenbedingungen	285
5.2	Ausprägungen des E-Commerce	289
5.2.1	Einteilungen	290
5.2.1.1	Breite des Marktzugriffs	290
5.2.1.2	Erreichbarkeit des Anbieters	291
5.2.1.3	Absatzweg	293
5.2.1.4	Absatzmethode	295
5.2.2	Pure player-Prinzip	303
5.2.2.1	Online-Shop	303
5.2.2.2	Online-Marktplatz	305
5.2.2.3	Online-Börse	306
5.2.3	Mixed player-Prinzip	307
5.2.4	Social commerce	309
5.3	E-Commerce-Prozess	310
5.3.1	Arbeitsvoraussetzungen	311
5.3.2	Angebotspräsentation	313
5.3.3	Kaufvorbereitung	316
5.3.4	Kassen-Checkout	318
5.3.5	Zahlvorgang	321
5.3.6	Kaufabsicherung	328
5.3.7	Auftragskommunikation	331
5.3.8	Auftragslogistik	335
5.3.9	Retourenhandling	339
5.4	E-Commerce-Metrics	344
5.5	Rechtlicher Rahmen	350
6.	Die kaufmännische Auftragsbearbeitung	354
6.1	Angebotsmanagement	354
6.1.1	Interessentensichtung und -ansprache	355
6.1.2	Anfrageneinholung	357

6.1.3	Bearbeitung von Inbound-Anfragen	358
6.1.4	Auftragsdurchführbarkeit und Ressourcenverfügbarkeit	359
6.1.5	Kalkulation der Angebotsbestandteile	361
6.1.6	Durchführung der Angebotserstellung	362
6.1.7	Preisspezifikation	366
6.1.8	Risikoabdeckung der Gegenleistung	369
6.1.9	Nachlaufphase	371
6.2	Absatzfinanzierung	372
6.2.1	Basisformen	372
6.2.2	Alleinfinanzierung	375
6.2.3	Refinanzierung	376
6.2.3.1	Sicherheiten in der Person	376
6.2.3.2	Sicherheiten in der Sache	377
6.2.4	Drittfinanzierung	379
6.3	Erlöscontrolling	381
6.3.1	Auftragswertbasis	381
6.3.2	Erlösschmälerungen	384
6.3.2.1	Planbare Positionen	384
6.3.2.2	Nicht-planbare Positionen	388
6.3.3	Konditionensystem	392
6.4	Kundenkapital	395
6.5	Kundenlebenszeitwert	402
7.	Die technische Auftragsbearbeitung	407
7.1	Beauftragungsprozess	407
7.2	Handelsdokumente	411
7.3	Distributionslogistik	414
7.4	Lieferungsbedingungen	417
7.5	Transportentscheid	419
7.5.1	Einflussfaktoren	419
7.5.2	Transportmittelbetrieb	420
7.5.3	Transportmittelwahl	421
7.6	Lagerungsentscheid	424
7.6.1	Lagerfunktionen	424

7.6.2	Lagerstandort	426
7.6.3	Lagerbetrieb	427
7.7	Redistribution	428
7.8	Logistische Absatzhelfer	432
7.8.1	Spediteur	432
7.8.2	Frachtführer	434
7.8.3	Lagerhalter	436
8.	Die Verkaufsdurchführung	437
8.1	Beschaffungsprozess	437
8.1.1	Initialisierung	438
8.1.2	Bedarfskonzeption	440
8.1.3	Angebotssondierung	442
8.1.4	Anfragenerstellung	445
8.1.5	Angebotseinholung	447
8.1.6	Angebotsbewertung	449
8.1.7	Anbietersauswahl	453
8.1.8	Nachverhandlung	454
8.1.9	Kaufabwicklung	458
8.1.10	Nachbewertung	460
8.2	Verkaufsgesprächsablauf	462
8.2.1	Kontaktphase	463
8.2.1.1	Vorbereitung	463
8.2.1.2	Terminvereinbarung	464
8.2.1.3	Überwindung von Kontaktwiderständen	468
8.2.2	Präsentationsphase	470
8.2.2.1	Kundenqualifizierung	470
8.2.2.2	Demonstration und Vorteilsargumentation	474
8.2.2.3	Einwandbehandlung	478
8.2.3	Abschlussphase	482
8.2.3.1	Preisverteidigung	482
8.2.3.2	Closing	485
8.3	Einsatz unfairer Gesprächspraktiken	489
8.4	Verbale Kommunikationselemente	492
8.5	Non-verbale Kommunikationselemente	495

8.5.1	Persönliche Elemente	495
8.5.2	Situative Elemente	498
8.6	Käufer-Verkäufer-Interaktion	500
8.6.1	Transaktionsanalyse	500
8.6.2	Käufertypologie	505
8.6.3	Verkäufertypologie	509
8.7	Gesprächsrahmen	511
8.7.1	Gesprächsteilnehmer	511
8.7.2	Anlass und Vorbereitung	512
8.7.3	Zeitpunkt und Dauer	513
8.7.4	Aufbau und Ablauf	514
9.	Die Vertriebssteuerung	517
9.1	Kundenmanagement	517
9.1.1	Kundenbindung	517
9.1.2	Kundenentwicklung	519
9.1.3	Phasen des Kundenlebenszyklus	521
9.1.3.1	Interessentenauswahl	521
9.1.3.2	Kundenakquisition	522
9.1.3.3	Beziehungsausbau	524
9.1.3.4	Produktwerterhöhung	526
9.1.3.5	Produktanzahlerhöhung	526
9.1.3.6	Referenzierung und Weiterempfehlung	527
9.1.3.7	Informations- und Integrationsnutzen	528
9.1.3.8	Kundenevaluierung	529
9.1.3.9	Kundenreaktivierung	531
9.1.3.10	Kundenausgrenzung	532
9.1.3.11	Kündigungsprävention	533
9.1.3.12	Kundenrückgewinnung	534
9.2	Zufriedenheitserfassung	535
9.3	Unzufriedenheitshandling	538
9.4	Marktverantwortung	539
9.4.1	Produktorientierte Vertriebsorganisation	540
9.4.2	Gebietsorientierte Vertriebsorganisation	541
9.4.3	Kundenwertorientierte Vertriebsorganisation	542
9.4.4	Branchenorientierte Vertriebsorganisation	543
9.4.5	Organisationale Mischformen	544

10. Spezialaspekte des Vertriebs	547
10.1 Distribution in Auslandsmärkten	547
10.1.1 Marktwahl	547
10.1.2 Optionen des Markteintritts	550
10.1.2.1 Außenhandel	550
10.1.2.2 Dauervertrag	553
10.1.2.3 Direktinvestition	558
10.1.3 Optionen der Marktbearbeitung	560
10.1.4 Incoterms	561
10.2 Kaufverhalten im Geschäftskunden-Vertrieb	567
10.2.1 Besonderheiten der gewerblichen Beschaffung	567
10.2.2 Procurement	569
10.2.3 Kennzeichen geschäftlicher Transaktionen	571
10.2.4 Kaufsituationen	572
10.2.4.1 Akteure	572
10.2.4.2 Kauftypen	574
10.2.5 Vertikalmodelle zur Erklärung	575
10.2.5.1 Buying center-Konzept	575
10.2.5.2 Potenzial-Konzept	577
10.2.5.3 Reagierer-Konzept	578
10.2.6 Horizontalmodelle zur Erklärung	579
10.2.7 Interaktionsmodelle zur Erklärung	580
10.2.7.1 Relationen-Konzept	580
10.2.7.2 Netzwerk-Konzept	582
10.3 Kaufverhalten im Privatkunden-Vertrieb	583
10.3.1 Strukturell-psychologische Determinanten	583
10.3.2 Strukturell-soziologische Determinanten	587
10.3.3 Prozessuale Determinanten	589
Literaturhinweise	590
Stichwortverzeichnis	595

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1:	Distributionsgrade (in %)	45
Tabelle 2:	Beispiel Kostenvergleich Handelsvertreter vs. Reisender	132
Tabelle 3:	Zuschlagskalkulation im Handel (Prinzip)	178
Tabelle 4:	Sonderangebotseffizienz (Beispiel)	238
Tabelle 5:	Ermittlung der Direkten Produkt-Profitabilität (Schema)	263
Tabelle 6:	Ermittlung der Direkten Produkt-Rentabilität (Beispiel)	265
Tabelle 7:	Kundenwertermittlung (Beispiel)	406
Abbildung 1:	Abgrenzung Vertrieb	29
Abbildung 2:	Marketingsystem	31
Abbildung 3:	Leistungsströme im Absatzkanal	32
Abbildung 4:	Akteure im Absatzkanal	34
Abbildung 5:	Absatzkanalbeziehung Push, Pull, Push & pull	35
Abbildung 6:	Parameter der Absatzkanalgestaltung	36
Abbildung 7:	Optionen der Absatzkanalbreite	37
Abbildung 8:	Optionale Absatzwege (mit und ohne Handelsstufe)	47
Abbildung 9:	Darstellung der Absatzkanaltiefe (Warenfluss/Geldgutschrift)	48
Abbildung 10:	Einstufig indirekter Absatz (Warenfluss/Geldgutschrift)	50
Abbildung 11:	Zweistufig indirekter Absatz (Warenfluss/Geldgutschrift)	52
Abbildung 12:	Mehrstufig indirekter Absatz (möglicher Aufbau)	54
Abbildung 13:	Optionale Absatzkanaldesigns (Beispiele)	55
Abbildung 14:	Prinzip des Mehrkanalabsatzes	57
Abbildung 15:	Mögliche Mehrkanal-Absatzdesigns	60
Abbildung 16:	Einteilung der Multi channel distribution (MCD)	69
Abbildung 17:	MCD-Anlage nach Abnehmerbranchen	72
Abbildung 18:	MCD-Anlage nach Absatzgebieten	74
Abbildung 19:	Elemente der Absatzform	81
Abbildung 20:	Optionen der eigengestalteten Absatzform	81
Abbildung 21:	Alternativen des Direktabsatzes	84
Abbildung 22:	Interner Direktabsatz (Warenfluss/Geldgutschrift)	85
Abbildung 23:	Externer Direktabsatz (Warenfluss/Geldgutschrift)	87
Abbildung 24:	Entlohnungsformen im Verkauf	95

Abbildung 25:	Optionale Provisionsverläufe	99
Abbildung 26:	Kapazitätsberechnung Verkaufsaußendienstmitarbeiter (Beispiel) . . .	108
Abbildung 27:	Berechnung der VADM-Kapazität und -Kosten (Beispiel)	110
Abbildung 28:	Verbreitete Verfahren zur Tourenplanung	111
Abbildung 29:	Arten von Absatzhelfern	119
Abbildung 30:	Rechtsstellung der Absatzhelfer	120
Abbildung 31:	Einteilungskriterien für Handelsvertretertypen	121
Abbildung 32:	Handelsvertreterbeziehung	123
Abbildung 33:	Kommissionärsbeziehung	125
Abbildung 34:	Kostenvergleich Handelsvertreter vs. Reisender	131
Abbildung 35:	Formen organisierter Marktveranstaltungen	133
Abbildung 36:	Vertrieb über Offline-Medien	140
Abbildung 37:	Betriebseinteilung	148
Abbildung 38:	Funktionen des Handels	150
Abbildung 39:	Kriterien für Betriebsformen des Einzelhandels	153
Abbildung 40:	Typologie der Betriebsformen des Einzelhandels	155
Abbildung 41:	Betriebsformen des Großhandels	174
Abbildung 42:	GH-Streckenbeschäft/Drop shipping	175
Abbildung 43:	Polarisierung der Betriebsformen des Handels	183
Abbildung 44:	Alternativen der Marktstimulierung	185
Abbildung 45:	Wettbewerbsposition im Handel	186
Abbildung 46:	Optionen der Absatzkanalpräsenz	187
Abbildung 47:	Chancen zum besseren Marktdurchgriff für Hersteller	188
Abbildung 48:	Faktoren der Regalplatzknappheit	198
Abbildung 49:	Formen des Kontraktmarketing	201
Abbildung 50:	Prinzip der Vertragshändlerbeziehung	216
Abbildung 51:	Beispiele von Kontraktmarketingformen	220
Abbildung 52:	Aktionsparameter des stationären Handels	223
Abbildung 53:	Sortimentsdimensionen (Beispiel: Schuhhandel)	232
Abbildung 54:	Sortimentshierarchie	234
Abbildung 55:	Warenwirtschaft des stationären Handels	255
Abbildung 56:	DPR-Kennzahlensystem	266
Abbildung 57:	Maßnahmen zur Regalplatzoptimierung	269
Abbildung 58:	Generationen von Supply chain-Abläufen	274
Abbildung 59:	Ausprägungen des E-Commerce	290
Abbildung 60:	Ausprägungen von Online-Marktplätzen	306
Abbildung 61:	Phasen des E-Commerce-Prozesses	311
Abbildung 62:	Zahlungsverfahren im E-Commerce	322

Abbildung 63:	Phasen des Angebotsmanagements	354
Abbildung 64:	Optionen der Absatzfinanzierung	374
Abbildung 65:	Vertriebs-Deckungsbeitragsrechnung (Beispiel)	381
Abbildung 66:	Kostenträgerzeitrechnung (Beispiel)	382
Abbildung 67:	Kostenträgerstückrechnung (Beispiel)	383
Abbildung 68:	Arten von Erlösschmälerungen	385
Abbildung 69:	RFMR-Modell (Beispiel)	397
Abbildung 70:	FRAC-Modell (Beispiel)	398
Abbildung 71:	ABCD-Analyse (Beispiel)	399
Abbildung 72:	ABC-Analyse nach Kundenanteilen (Beispiel)	400
Abbildung 73:	Kundenkapital-Portfolios	401
Abbildung 74:	Kundenerfolgsgrößen	403
Abbildung 75:	Einflussgrößen auf den Kundenlebenszeitwert	405
Abbildung 76:	Phasen der Auftragsbearbeitung	407
Abbildung 77:	Zentrale Anforderungen an die Distributionslogistik	415
Abbildung 78:	Beteiligte im Versand	432
Abbildung 79:	Warenumschlag über Frachtführer	434
Abbildung 80:	Nachfrager- und Anbieteraktivitäten in der Transaktion	437
Abbildung 81:	Beschaffungsrisiko-Gewinneinfluss-Matrix	438
Abbildung 82:	Wichtige Sourcing-Strategien	442
Abbildung 83:	Schema der Wertgestaltung	451
Abbildung 84:	Prinzip der Zielkostenkalkulation	452
Abbildung 85:	Prinzip der Lebenszykluskostenrechnung	452
Abbildung 86:	Inhalt und Zeitpunkt von Kundendiensten	460
Abbildung 87:	Phasen der Verkaufsgesprächsführung	463
Abbildung 88:	Häufige Fragetechniken zur Kundenqualifizierung	472
Abbildung 89:	Häufige Gesprächstechniken zur Vorteilsargumentation	475
Abbildung 90:	Häufige Techniken zur Einwandbehandlung	479
Abbildung 91:	Häufige Techniken zur Preisverteidigung	482
Abbildung 92:	Spielraum in der Preisverhandlung	486
Abbildung 93:	Kommunikationselemente	493
Abbildung 94:	Prinzip der Transaktionsanalyse	500
Abbildung 95:	Heuristische Käufertypologien	505
Abbildung 96:	Heuristische Verkäufertypologien	509
Abbildung 97:	Rahmenbedingungen der Gesprächsführung	511
Abbildung 98:	Phasen der Kundenentwicklung	519
Abbildung 99:	Phasen im Kundenlebenszyklus	521
Abbildung 100:	Servqual-Messkombinationen	537

Abbildung 101:	FRAP-Matrix	538
Abbildung 102:	Produktorientierter Vertrieb (Prinzip)	540
Abbildung 103:	Gebietsorientierter Vertrieb (Prinzip)	541
Abbildung 104:	Kundenwertorientierter Vertrieb (Prinzip)	542
Abbildung 105:	Branchenorientierter Vertrieb (Prinzip)	543
Abbildung 106:	Organisationale Mischformen	545
Abbildung 107:	Markteintrittsoptionen im Auslandsabsatz	549
Abbildung 108:	Absatzwege im Außenhandel	551
Abbildung 109:	Optionen der Veredelung	553
Abbildung 110:	Optionen der Lizenzierung	554
Abbildung 111:	Formen der Kooperation	557
Abbildung 112:	Kauftypen	574
Abbildung 113:	Buying center (Schema)	576
Abbildung 114:	Personale und organisationale Austauschbeziehungen	579
Abbildung 115:	Strukturelemente des Konsumentenverhaltens	583

Abkürzungsverzeichnis

ADM	Außendienst-Mitarbeiter
AFRA	Affinity frequency recency amount of purchase (Kundenwert-Heuristik)
AGB	Allgemeine Geschäfts-Bedingungen
AHK	Außenhandelskammer
AIDA	Attention interest desire action (altes Stufenmodell der Werbewirkung)
B-t-b	Business to business (Gewerbekundengeschäft)
B-t-c	Business to consumer (Privatkundengeschäft)
BERI	Business environment risk information (Marktrisiko-Bewertung)
C & C	Cash and carry (Abhol-Selbstbedienung)
CAD	Computer aided design
CAS	Computer aided selling
CBT	Computer based training
CFR	Cost and freight (Incoterm)
CIF	Cost insurance freight (Incoterm)
CIP	Cost and insurance paid to (Incoterm)
CPFR	Collaborative planning forecasting replenishment
CPT	Carriage paid to (Incoterm)
CRM	Customer relationship management (Kundenbeziehungsmanagement)
CSV	Comma-separated values (Dateiformat)
DAP	Delivered at point (Incoterm)
DDP	Delivered duty paid (Incoterm)
DPP	Direkte Produkt-Profitabilität
DPR	Direkte Produkt-Rentabilität
DPU	Delivered at place unloaded (Incoterm)
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 (ECR-Element)
EPI	Efficient product introduction (ECR-Element)
ERM	Enterprise resource management
ERP	Efficient replenishment (ECR-Element)
ESA	Efficient store assortment (ECR-Element)
EXW	Ex works (Incoterm)
FAP	Fabrikabgabepreis
FAQ	Frequently asked questions
FAS	Free alongside ship (Incoterm)

FCA	Free carrier (Incoterm)
FOB	Free on board (Incoterm)
FOC	Factory outlet center
FRAC	Frequency recency amount of purchase category (Kundenwert-Heuristik)
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (Kundenwert-Heuristik)
FRAT	Frequency recency amount of purchase type of merchandise (Kundenwert-Heuristik)
GBG	Geschlossene Benutzer-Gruppe
GE	Geldeinheit
GH	Großhandel
GLN	Global location number
GTIN	Global trade item number (früher EAN)
GVO	Gruppenfreistellungs-Verordnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GWWS	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System
HGB	Handelsgesetzbuch
HWK	Handwerkskammer
I-TV	Interactive television
ICC	International chamber of commerce
IPO	Initial public offering (erstmaliger Börsengang)
J-i-t	Just in time
KEP	Kurier – Express – Paket (Logistikdienstler)
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 (Schrifterkennung)
OEM	Original equipment manufacturer (Originalhersteller)
OR	Operations research
PIN	Persönliche Identifikations-Nummer
POS	Point of sale
PVH	Produktions-Verbindungs-Handel (industrieller Großhandel)
QR	Quick response
RCS	Roll cage sequencing
RFID	Radio frequency identification
RFMR	Recency frequency monetary ratio (Kundenwert-Heuristik)
RFP	Request for proposal
RFQ	Request for quotation
RSS	Really simple syndication
S – R	Stimulus – Response (Lernmodell)
SB	Selbstbedienung
SSL	Secure sockets layer (TLS) (sichere Datenübertragung)
TAN	Trans-Aktions-Nummer
TCO	Total cost of ownership

TQM	Total quality management
TUL	Transport – Umladung – Lagerung
UE	Unterhaltungs-Elektronik
UGC	User generated content
URL	Unique resource locator (Internetadresse)
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
VADM	Verkaufsaußendienstmitarbeiter
VAN	Value added network
VPöA	Verordnung über die Preise bei öffentlichen Aufträgen
WKZ	Werbekostenzuschuss

1. Die Gestaltung des Absatzkanals

Vertriebsmanagement betrachtet die Gestaltung des Absatzkanals als Kernkompetenz. Dabei geht es im Einzelnen um die Lenkung der Leistungsströme, die daran beteiligten Akteure und deren Beziehung, die Breiten- und Tiefendimension des Absatzkanals, den Mehrkanalabsatz und die Wahl der Absatzmethode. Diese Stellgrößen bestimmen das Fundament dieses Aktionsgebiets und werden daher im Folgenden ausführlich erläutert.

1.1 Begriffsabgrenzung

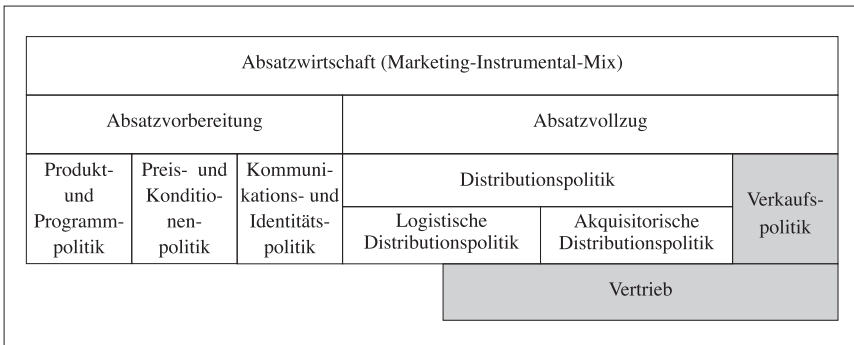


Abbildung 1: Abgrenzung Vertrieb

Die Zuordnung der Begriffe Marketing und Vertrieb/Absatz/Verkauf ist nicht ganz einfach, da diese vielfältig, gerade im B-t-b-Bereich, als Wechseltokabeln verwendet werden. Dennoch kann bei näherem Hinsehen eine Abstufung im Aktivitätenniveau erkannt werden (siehe Abb. 1: Abgrenzung Vertrieb):

- 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.

Der Begriffsbestandteil Management wird als „Politik“ verstanden, in Unterschied zu „Theorie“, d. h., im Mittelpunkt steht nicht methodische Herleitung, sondern die Anwendung deren Erkenntnisse für die aktive Gestaltung des Vertriebs. Wichtig ist dabei, dass diese Politik auf dem festen Boden der Theorie steht, also verankert und abgesichert ist und nicht auf rein praktischen, kasuistischen Erwägungen beruht. Dennoch steht immer die praktische Bedeutung der zugrunde gelegten Erkenntnisse im Mittelpunkt, man spricht hier auch von „anspruchsvoller Praxis“.

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 diesen 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 auch zu Aktivitäten bereit sein.

Am Marketingsystem sind verschiedene Akteure beteiligt (*siehe Abb. 2: Marketingsystem*):

- Das *interne Marketing* befasst sich mit der Entwicklung, Etablierung, Durchsetzung und Anpassung der Marketingdenkweise in der absatzwirtschaftlichen Organisation. Typischer Inhalt ist hier der Fokus des kundenorientierten Denkens (modern: Customer centricity).
- Das *Beschaffungsmarketing* überträgt die absatzwirtschaftliche Denkweise auf die Beschaffungsseite. Voraussetzung ist hier eine Engpasssituation auf Seiten des beschaffenden Unternehmens, die für Zeiten des Käufermarkts recht selten, aber etwa gegeben ist bei knappen Rohstoffen, Technologieabhängigkeit, Monopson.

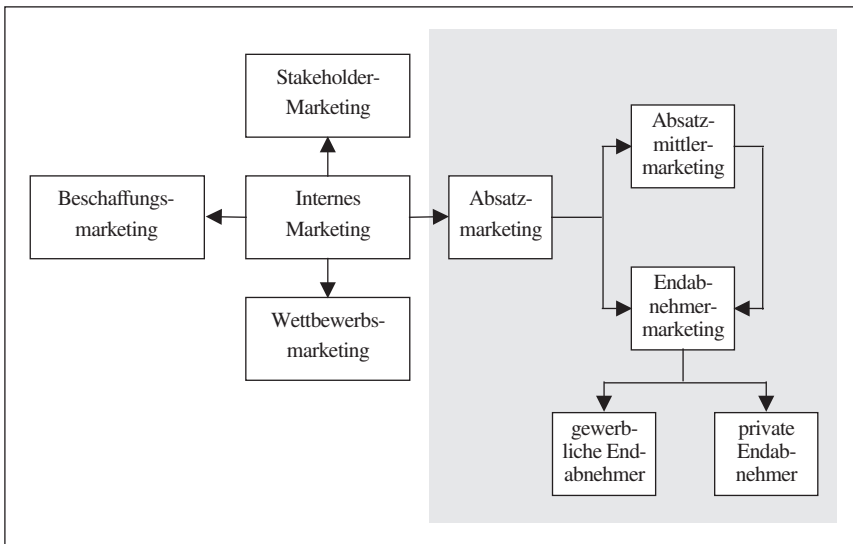


Abbildung 2: Marketingsystem

- Das *Stakeholder-Marketing* übernimmt die Idee der Kundenorientierung und überträgt diese auf alle Anspruchsgruppen des Unternehmens. Dabei steht sein achtsamer Umgang mit allen Partnern im Mittelpunkt, vor allem in Bezug auf Ökologie, Gesellschaft und Unternehmensverantwortung (ESG). Dies ist ein unbedingtes Gebot der Zeit.
- Das *Wettbewerbsmarketing* betrifft die Strategie und Taktik des Unternehmens in Relation zum relevanten Mitbewerber, was angesichts weithin stagnierender, gesättigter Märkte und hoher, auch internationaler Konkurrenzintensität immer mehr zur unerlässlichen Erfolgsvoraussetzung wird.
- Zentral aber ist das *Absatzmarketing*, das sich auf die Kunden bezieht, hier sowohl die direkten Abnehmer im gewerblichen und privaten Bereich als auch auf die indirekten Abnehmer als Wiederverkäufer. Diese Relation betrifft den Absatzkanal als zentrales Element der Vertriebssteuerung. Dieser stellt allgemein den Engpass des Unternehmenserfolgs dar und ist zentraler Arbeitsinhalt des Vertriebsmanagements.

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 anleitende Denkmodell für dieses Vertriebsmanagement ist der Absatzkanal.