

Julia Levenig

# Praxishandbuch Vertrieb

Sales Management in der Konsumgüterindustrie  
2. Auflage





Julia Levenig  
Praxishandbuch Vertrieb



Julia Levenig

# **Praxishandbuch Vertrieb**

## **Sales Management in der Konsumgüterindustrie**

2., überarbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz München

Die erste Auflage erschien unter dem Namen Julia Steiner, Vertrieb bei utb.

Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter  
[www.utb-shop.de](http://www.utb-shop.de).

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86764-695-6 (Print)  
ISBN 978-3-7398-0069-1 (E-Pub)  
ISBN 978-3-7398-0070-7 (E PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist  
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2016

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz  
Einbandmotiv: [Fotolia.com](http://Fotolia.com), Contantinos

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz  
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

## **Vorwort**

### **Vertrieb – Klinkenputzen oder Karrierechance?**

„Was haben Sie für ein Bild vor Augen, wenn Sie an den Vertrieb denken?“ Mit dieser Frage konfrontiere ich für gewöhnlich die Studenten, die meine Vorlesungsreihe Sales Management besuchen. Erstaunlich ist, dass jedes Jahr mehrheitlich die gleiche Reaktion zu beobachten ist: Fast alle haben gedanklich einen Staubsaugerverkäufer vor Augen, der von Haustüre zu Haustüre zieht und seine Haushaltsgeräte ahnungslosen Kunden aufschwätzt.

### **„Vertrieb – Igiittt, das will ich nicht!“**

Das war auch meine erste Reaktion auf alles, was mit dem Bereich Sales zu tun hat. Mein Studium der internationalen Betriebswirtschaftslehre war vor allem auf die Schwerpunkte Marketing und Finanzen ausgerichtet – von Vertrieb keine Spur. In dem festen Glauben, es gäbe auch nur diese beiden Bereiche als mögliche Berufsfelder für BWL-Absolventen entschied ich mich für das Marketing und nahm einen Praktikumsplatz bei einem sehr begehrten, sicherlich weltweit bekannten Energydrink-Hersteller im Trade Marketing an. Wohl wissend, dass Trade Marketing wohl mit Marketing zu tun hat, startete ich hoch motiviert in meinen ersten Praktikumstag und Sie ahnen es, die Begeisterung hielt nicht einmal bis zur Mittagspause. Denn zu diesem Zeitpunkt stellte ich fest: Ich hatte gar keine Praktikumsstelle im Marketing angenommen, sondern im Vertrieb! Vertrieb?! Ich wusste zwar nicht, was sich dahinter verbirgt, aber mir war klar, es wird sicherlich furchtbar!

Aber das wurde es gar nicht. Den Beweis halten Sie gerade in Ihren Händen. Bis heute bin ich im Vertrieb tätig und zwar mit voller Begeisterung und Überzeugung. Ich bin wirklich – wenn auch nur zufällig – ein Vertriebs-Fan geworden. Leider gibt es noch nicht genug solcher Fans. Dies liegt zumeist daran, dass die Vermittlung von praxisrelevantem Grundlagenwissen im Vertrieb an deutschen Universitäten immer noch stiefmütterlich behandelt wird. Wie soll man den Vertrieb gar als Karriere-

chance erkennen, wenn man keine hinreichenden Informationen über dieses interessante – und glauben Sie mir, das ist es – Berufsfeld vermittelt bekommt?

Das Marketing steht ganz klar im Fokus vieler, während der Vertrieb vernachlässigt wird. Dabei ist das Marketing die Kehrseite des Vertriebs. Genau deshalb ist es essenziell, beides zu verstehen und anwenden können. Sie werden nie ein erfolgreicher Marketeer werden, wenn Sie den Vertrieb nicht verstehen und umgekehrt. Denn immerhin müssen die Produkte, die Sie entwickeln, erst an den Handel verkauft werden, bevor der Endkonsument auf diese zugreifen kann. Letztendlich werden Ihre Kunden zu Fans, wenn beide absatzgerichteten Funktionen, das Marketing als auch der Vertrieb, abgestimmt zusammenarbeiten.

Genau diese Fragestellung hat mich dazu veranlasst, sämtliches praxisrelevante Vertriebswissen, welches Sie benötigen, um sich einen komprimierten Überblick über den Vertrieb in der Konsumgüterindustrie zu verschaffen, in dem Ihnen vorliegenden Buch zusammenzufassen. Basierend auf meiner vielseitigen Vertriebserfahrung habe ich genau die Vertriebsschwerpunkte dargestellt, mit denen Sie bei Ihrem Studium und Berufseinstieg im Vertrieb konfrontiert werden. Neben der reinen Lektüre haben Sie anhand von praxisnahen Fallstudien zusätzlich die Möglichkeit, Ihr erlerntes Wissen zu erweitern. Für alle überzeugten Marketeers unter Ihnen dient das Buch als Wissensergänzung, um sicherzustellen, dass sich Ihre Marketingkonzepte stets einer nachhaltigen Umsetzung erfreuen.

Machen Sie Ihre Kunden zu Fans. Ich würde mich freuen, wenn auch Sie dabei zu einem Vertriebs-Fan werden.

Zuletzt sei noch gesagt, dass ich in diesem Buch der Einfachheit halber immer das Maskulinum verallgemeinernd für die Bezeichnung von Personengruppen verwende und natürlich explizit alle Frauen dabei einschlieÙe.

Ihre Julia Levenig



# Inhaltsübersicht

Vorwort.....	5
1 Vertriebsgrundlagen.....	13
2 Lebensmitteleinzelhandel Deutschland.....	47
3 Hersteller-Händler-Beziehung.....	77
4 Trade Marketing.....	85
5 Category Management.....	105
6 Außendienst und Key Account Management.....	147
7 Preismanagement.....	173
8 Promotionmanagement.....	193
Anhang.....	219
Glossar.....	221
Abkürzungen.....	232
Literatur.....	234
Abbildungen und Tabellen.....	259
Index.....	263



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
<b>1 Vertriebsgrundlagen .....</b>	<b>13</b>
1.1 Bedeutung des Vertriebs .....	13
1.2 Verkaufsdefinition.....	18
1.3 Vertriebskanäle .....	20
1.4 Verkaufsform.....	22
1.5 Vertriebsorganisation.....	27
1.6 Aufgaben im Vertrieb: Sales Pyramide.....	32
1.7 Schnittstellen im Vertrieb: Sales Circle.....	39
1.8 Honorierungssysteme im Vertrieb.....	41
<b>2 Lebensmitteleinzelhandel Deutschland.....</b>	<b>47</b>
2.1 Handelsstruktur .....	47
2.2 Handelskonzentration .....	51
2.3 Discount .....	55
2.3.1 Entwicklung.....	55
2.3.2 Käuferverhalten.....	58
2.3.3 Erfolgsfaktoren .....	62
2.3.4 Ausblick.....	65
2.4 Handelsmarken.....	67
2.4.1 Definition.....	67
2.4.2 Markenpolitische Optionen der Handelsmarkenpolitik.....	69
2.4.3 Bedeutungswandel im Konsumgüterbereich.....	73
<b>3 Hersteller-Händler-Beziehung .....</b>	<b>77</b>
3.1 Grundlegende Zielkonflikte.....	77
3.2 Entwicklung der Hersteller-Händler-Beziehung.....	79
3.3 Gatekeeper-Funktion des Handels .....	81
3.4 Kooperationsansätze in der Hersteller-Händler-Beziehung.....	82

<b>4</b>	<b>Trade Marketing</b> .....	<b>85</b>
4.1	Marketing-Ansätze des Herstellers.....	86
4.2	Marketing-Vertrieb-Beziehung.....	87
4.3	Verantwortung für die Marketing-Mix-Instrumente.....	89
4.4	Aufgaben im Trade Marketing.....	91
4.4.1	Verkaufsunterlagen.....	91
4.4.2	Verkaufsförderungsaktionen.....	94
4.4.3	Begleitende Maßnahmen.....	94
4.4.4	Schnittstellenfunktion.....	96
4.5	Kennzahlen.....	97
4.6	Ergänzende Fallstudie Trade Marketing:.....	98
4.7	Ergebnis: Fallstudie Trade Marketing.....	102
<b>5</b>	<b>Category Management</b> .....	<b>105</b>
5.1	Einleitungskommentar: Dreisatz im Supermarkt – wenn die Wahl zur Qual wird.....	105
5.2	Definition und Entwicklung.....	107
5.3	Grundprinzipien.....	110
5.4	Nutzen.....	115
5.5	Acht-Schritte-Prozess.....	116
5.5.1	Einführung.....	116
5.5.2	Überblick über den Acht-Schritte-Prozess.....	117
5.5.3	Kategorie-Tatik: Sortiment.....	125
5.5.4	Kategorie-Taktik: Platzierung.....	131
5.6	Ergänzende Fallstudie Category Management:.....	135
5.7	Ergebnis: Fallstudie Category Management.....	142
<b>6</b>	<b>Außendienst und Key Account Management</b> .....	<b>147</b>
6.1	Definition Außendienstverkauf.....	147
6.2	Hauptaufgaben.....	148
6.2.1	Besuchsvorbereitung.....	148
6.2.2	Situationsanalyse.....	150
6.2.3	Verkaufsgespräch.....	151

6.2.4	Unterstützende Tätigkeiten.....	153
6.2.5	Berichterstattung.....	153
6.3	Nutzen.....	154
6.4	Entwicklung vom klassischen Verkauf zum Key Account Management.....	156
6.5	Hauptaufgaben und Kernkompetenzen.....	159
6.5.1	Hauptaufgaben.....	159
6.5.2	Kernkompetenzen.....	161
6.6	Auswahl der Schlüsselkunden.....	162
6.7	Integration des Key Account Managements in Unternehmen.....	164
6.8	Ergänzende Fallstudie Außendienst und Key Account Management:.....	168
6.9	Ergebnis: Fallstudie Außendienst und Key Account Management.....	170
<b>7</b>	<b>Preismanagement.....</b>	<b>173</b>
7.1	Bedeutung des Preises.....	173
7.2	Preisbildung.....	174
7.2.1	Externe und interne Einflussfaktoren.....	175
7.2.2	Preisstrategien.....	177
7.3	Vertikale Preisfestlegung.....	179
7.4	Preispromotions.....	181
7.4.1	Einführung Preispromotions.....	181
7.4.2	Kommentar: Preispromotions sind Gottes Weg, dir zu sagen, dass du zu viel Geld hast!?	183
7.5	Ergänzende Fallstudie Preismanagement:.....	186
7.6	Ergebnis: Fallstudie Preismanagement.....	188
<b>8</b>	<b>Promotionmanagement.....</b>	<b>193</b>
8.1	Grundlagen.....	193
8.1.1	Definition.....	193
8.1.2	Ebenen der Verkaufsförderung.....	194
8.2	Instrumente der Verkaufsförderung.....	196
8.3	Verkaufsförderungskonzept.....	199
8.3.1	Analyse.....	199

8.3.2	Planung .....	202
8.3.3	Durchführung .....	204
8.3.4	Kontrolle.....	206
8.4	Ausblick: Tailormade Promotion .....	209
8.5	Ergänzende Fallstudie Promotionmanagement:.....	212
8.6	Ergebnis: Fallstudie Promotionmanagement.....	215
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>219</b>
	Glossar .....	221
	Abkürzungen.....	232
	Literatur.....	234
	Abbildungen und Tabellen.....	259
	Index.....	263

# 1 Vertriebsgrundlagen

In diesem Kapitel werden Sie ...

- verstehen, warum das Image des Vertriebs als Klinkenputzen schon lange überholt ist,
- sich überlegen, welche Karrierechancen der Vertrieb für Sie bereithält,
- lernen, was der Unterschied zwischen Verkauf und Vertrieb ist,
- die verschiedenen Vertriebskanäle und Verkaufsformen anschauen,
- erfahren, wie eine Verkaufsorganisation strukturiert werden kann,
- sehen, welche Aufgaben die einzelnen Verkaufsabteilungen wahrzunehmen haben,
- die unterschiedlichen Honorierungssysteme mit ihren Vor- und Nachteilen betrachten.

## Stichworte

Klinkenputzen ■ Staubsaugerverkäufer ■ Vertriebspolitik ■ (in)direkter Vertrieb ■ (im)materielle Honorierungssysteme ■ Face-to-Face ■ Voice-to-Voice ■ Listung ■ Distribution ■ Schnittstellenfunktion

## 1.1 Bedeutung des Vertriebs

Der Unternehmenserfolg hängt im Wesentlichen von der Umsetzung im Markt unter Wettbewerbsbedingungen ab. Damit ist der Vertrieb zentral für den Unternehmenserfolg. „Ein Unternehmen kann über ein noch so gutes Angebot verfügen, der Absatzerfolg wird unbefriedigend sein, wenn der Verkauf versagt.“<sup>1</sup> Die Bedeutung des Vertriebs für den Ge-

---

<sup>1</sup> Witt (1996), S. 1

schäftserfolg des Unternehmens rangiert dabei mit deutlichem Abstand vor den Bereichen Marketing sowie Forschung und Produktentwicklung. Vor allem in Krisenzeiten wird der Vertrieb als entscheidender Erfolgsfaktor gesehen.<sup>2</sup>

Trotz essenzieller Bedeutung existiert in der deutschsprachigen Literatur kein einheitliches Begriffsverständnis des Vertriebs. Meinungsverschiedenheiten bestehen nicht nur hinsichtlich der Zuordnung des Vertriebs in den Marketing-Mix, sondern auch bezüglich der Definition der Funktionen, die zum →**Verkauf** gehören.<sup>3</sup> In der folgenden Abbildung sind die unterschiedlichen Lehrmeinungen zum Thema →**Vertrieb** aufgeführt.

Autoren ordnen den Vertrieb/Verkauf...			
... der Kommunikationspolitik zu	... der Distributionspolitik zu	... der Kommunikations- und der Distributionspolitik zu	... einem eigenständigen Instrumentalbereich zu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruhn</li> <li>• Pepels</li> <li>• Tietz</li> <li>• Vossbein</li> <li>• Weiss</li> <li>• Zentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahlert</li> <li>• Backhaus</li> <li>• Becker</li> <li>• Godefroid</li> <li>• Lauer, Geml</li> <li>• Nieschlag, Dichtl, Hörschgen</li> <li>• Olbrich</li> <li>• Poth</li> <li>• Scharf, Schubert</li> <li>• Specht</li> <li>• Wesser-Krell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Albers</li> <li>• Kotler</li> <li>• Meffert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belz, Reinhold</li> <li>• Dehr, Donath</li> <li>• Gutenberg</li> <li>• Hill</li> <li>• Winkelmann</li> </ul>

Abb. 1: Lehrmeinungen zur Einordnung des Vertriebs in den Marketing-Mix<sup>4</sup>

Es wird deutlich, dass der Vertrieb unterschiedlichen Bereichen zugeordnet wird. Die wissenschaftliche Sichtweise konzentriert sich vor allem auf die Einordnung des Vertriebs als ein Instrument des Marketing-Mix.

<sup>2</sup> vgl. Ackerschott (2002), S. 5; Lebensmittel Zeitung (Hrsg.) (2009). Online verfügbar.

<sup>3</sup> vgl. Winkelmann (2010), S. 283 f.; Seider (2006) S. 32 f.

<sup>4</sup> eigene Abbildung in Anlehnung an: Winkelmann (2010), S. 283



Diese marketingzentrierte Vertriebsauffassung wird durch das Zitat „Der Verkauf ist die Spitze des Marketing“<sup>5</sup> verdeutlicht, das den Verkauf als Grundfunktion des Vertriebs dem →**Marketing** unterordnet. Oftmals wird der Vertrieb als „Anhängsel der Kommunikationspolitik“<sup>6</sup> bezeichnet und in Buchgliederungen erst nachgelagert zu Werbung und Verkaufsförderung behandelt. Zu erkennen ist auch, dass der Vertrieb mit dem Begriff der →**Distribution** gleichgesetzt oder in engen inhaltlichen Zusammenhang gebracht wird. Die Behandlung des Verkaufs als Unternehmensinstrument der Distribution reduziert die Vertriebsfunktion auf eine rein physische Verteilungsfrage, den Griff ins Regal. Dadurch wird eine nur nachgelagerte Aufgabe des Vertriebs in den Vordergrund gestellt.<sup>7</sup>

*Winkelmann* hingegen sieht den Vertrieb als eigenen Instrumentalbereich, der die Gestaltung des Vertriebssystems, der Verkaufspolitik, der Vertriebskanalpolitik<sup>8</sup> sowie der Vertriebslogistik umfasst. Diese Einordnung ist wesentlich praxisorientierter und löst den verstaubten Distributionsbegriff, der auf den reinen Warenverteilungsgedanken reduziert ist, ab. Der Vertrieb wird als eigenständiger Organisationsbereich betrachtet und erhält somit auch aus institutioneller Sicht eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg.<sup>9</sup>

Trotz Wandlung des Vertriebsansehens in den letzten Jahren wird der Vertrieb tendenziell noch immer mit einem negativen Klinkenputzen-Image assoziiert.<sup>10</sup> Die Vorstellung, vom Kunden abfällig behandelt zu werden, im schlimmsten Fall sogar weggeschickt und als reiner Distributionsfaktor gesehen zu werden, ruft in vielen Hochschulabsolventen den Leitsatz „Igittigitt, verkaufen will ich nicht“<sup>11</sup> oder „Klinkenputzen? Dafür habe ich nicht studiert!“<sup>12</sup> hervor.

---

<sup>5</sup> Witt (1996), S. 1

<sup>6</sup> Winkelmann (2010), S. 282

<sup>7</sup> vgl. Katrichis (1998) S. 135 ff.; Seider (2006), S. 32 f.; Meffert (2000), S. 887; Winkelmann (2010), S. 286; Hesse (2004), S. 7

<sup>8</sup> Im Folgenden werden die Begriffe Vertriebskanal, Distributionskanal und Absatzkanal synonym verwendet.

<sup>9</sup> vgl. Winkelmann (2010), S. 287 ff.; Meffert (2000), S. 887; Seider (2006), S. 34

<sup>10</sup> vgl. Maas (2006), S. 24;

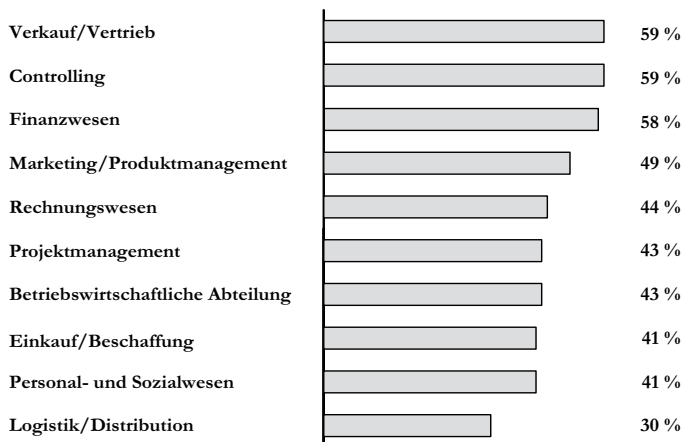
<sup>11</sup> Winkelmann (2006), S. 16

<sup>12</sup> Dannenberg; Zupancic (2008), S. 25

Für viele Studenten scheint der Einstieg in kundennahe Abteilungen nicht denkbar. Zu stark ist der Wunsch, nach Abschluss im Marketing einzusteigen. Grund für das dem Vertrieb anhaftende negative Image ist vor allem die stiefmütterliche Behandlung in Lehre und Forschung. Somit wird gar nicht erst in Betracht gezogen, den Vertrieb, in dem in Deutschland rund sechs Millionen Menschen arbeiten, als Berufsfeld zu wählen.<sup>13</sup>

Dabei wird übersehen, dass der Vertrieb enorme Karrierechancen als Führungskraft bietet. Hier wird nicht nur das Geld verdient, sondern die Vertriebsjobs liegen auch vor den Marketingjobs beim Berufseinstieg von Wirtschaftsabsolventen. Kein anderer Einsatzbereich offeriert Nachwuchskräften bessere Einstiegschancen als der Vertrieb, wie nach einer Arbeitsmarktstudie von *Staufenbiel* in der folgenden Abbildung dargestellt wird.<sup>14</sup>

#### Einsatzfelder (Top 10) Wirtschaftswissenschaftler



Basis: Angaben von 147 Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

Abb. 2: Berufliche Einstiegschancen für BWL-Hochschulabsolventen<sup>15</sup>

<sup>13</sup> vgl. Winkelmann (2006), S. 16; economag.de (Hrsg.) (1998). Online verfügbar.

<sup>14</sup> vgl. Friedenberger (2008), S. 14; Krieger (2010), S. 26; Winkelmann (2006), S. 16; economag.de (Hrsg.) (1998). Online verfügbar.

<sup>15</sup> eigene Abbildung in Anlehnung an: Friedenberger (2008), S. 14

Die erlernten Vertriebsfertigkeiten können dabei auch in anderen betrieblichen Bereichen Nutzen bringend eingesetzt werden. Selbst für eine Marketingkarriere in renommierten Unternehmen ist Kundenerfahrung essenzielle Voraussetzung. Der Vertrieb bietet eine fundierte Grundlage für die berufliche Weiterentwicklung und stellt zugleich ein wichtiges Sprungbrett für die persönliche Karriere dar.<sup>16</sup>

Ein weiterer Grund, der die Arbeit im Vertrieb attraktiv macht, ist das Gehalt. Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern zahlen ein Einstiegsgehalt von durchschnittlich 43.750 Euro im Jahr. Wer aufsteigt und verantwortungsvolle Aufgaben in einer Führungsposition einnimmt, verdient mehr. Spitzenverdiener kommen auf einen Jahresverdienst von mehr als 139.700 Euro, in vielen Branchen werden dabei Extra-Provisionen für Abschlüsse gezahlt.<sup>17</sup>

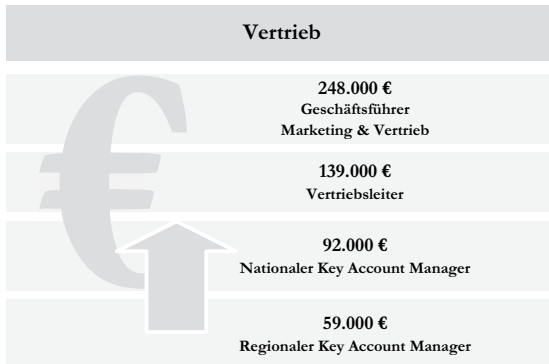


Abb. 3: Karriereleiter Vertrieb – Verdienstmöglichkeiten<sup>18</sup>

Um im Vertrieb erfolgreich zu sein, sind eine ausgeprägte Produktkenntnis, eine umfassende Markt- und Kundenorientierung sowie eine aufgeschlossene Persönlichkeit essenziell. Die Kenntnis von Markt und Kunde setzt profunde analytische Fähigkeiten voraus, um die verschiedenen

<sup>16</sup> vgl. Winkelmann (2010), S. 282 f.; Maas (2006), S. 24 f.; Gregus (2009), S. 26; Kramer (2009), S. 28

<sup>17</sup> vgl. Staufenbiel Institut (Hrsg.) (2010). Online verfügbar; Staufenbiel Institut (Hrsg.) (2010b). Online verfügbar.

<sup>18</sup> eigene Abbildung in Anlehnung an: Düthmann (2010), S. 51

Informationsquellen zu kombinieren und darauf basierend kundenorientierte Konzeptionen entwickeln zu können. Die Fachsprache der Branche zu beherrschen, ist ein Muss und auch an guten IT-Kenntnissen im Bereich Data Warehouses oder Customer Relationship Management kommen Berufseinsteiger nicht vorbei. Vertriebsmitarbeiter können aus den verschiedensten Fachrichtungen kommen. Wer im Vertrieb Karriere machen will, sollte ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein, Verhandlungsgeschick sowie die Bereitschaft, selbstständig Verantwortung zu übernehmen, mitbringen.<sup>19</sup>

## 1.2 Verkaufsdefinition

Der *Verkauf im engeren Sinne* ist personenbezogen. Er umfasst alle Aktivitäten, die direkt auf einen Verkaufsabschluss gerichtet sind und konzentriert sich somit auf die reine Kundenbearbeitung.<sup>20</sup>

Der *Verkauf im weiteren Sinne* ist system- bzw. organisationsbezogen und wird auch als Vertrieb (auch: Vertriebspolitik; Vertriebsmanagement) bezeichnet.

Unter dem Begriff Vertrieb wird jene organisatorische Einheit im Unternehmen verstanden, die für die Koordination und Umsetzung der Verkaufsziele, -strategien und -maßnahmen verantwortlich ist.

Aus funktioneller Sicht geht der Vertrieb über die reine Verkaufsfunktion hinaus und betrachtet alle auf aktuelle und potenzielle Absatzmittler ausgerichteten Maßnahmen zur unmittelbaren Gewinnung von Aufträgen sowie zur Warenbereitstellung.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> vgl. Winkelmann (2006), S. 16; Schröder (2007), S. 21; Winkelmann (2007), S. 16; Zimmermann; Cakmak (2009), S. 22; Staufienbiel Institut (Hrsg.) (2010). Online verfügbar.

<sup>20</sup> vgl. Winkelmann (2010), S. 36 ff.

<sup>21</sup> vgl. Ahlert (2002), S. 72; Winkelmann (2010), S. 36 ff.

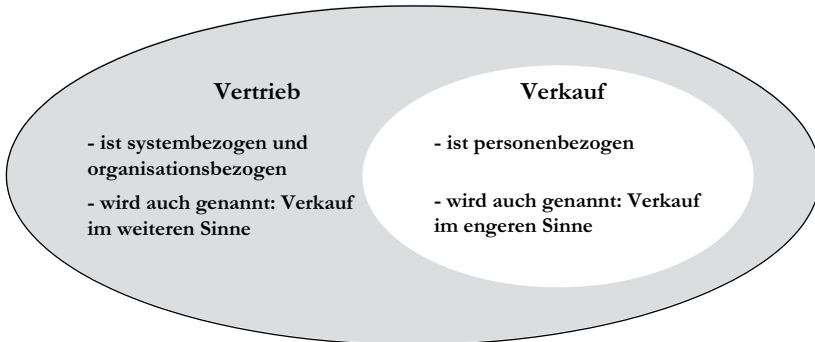


Abb. 4: Definition Vertrieb<sup>22</sup>

Die Vertriebspolitik erstreckt sich über die Bereiche der Vertriebssystempolitik und der Vertriebskanalpolitik, die das Management und die Steuerung des Vertriebs umfassen sowie über die Bereiche der Verkaufspolitik und der Vertriebslogistik.

- Die *Vertriebssystempolitik* ist auf die effiziente Gestaltung der Verkaufsforn, der Vertriebsorganisation und der Vertriebssteuerung ausgerichtet.
- Die *Vertriebskanalpolitik* legt die Art und Anzahl der Vertriebspartner fest, damit das Produkt optimal vom Hersteller zum Endkunden kommt.
- Im Rahmen der *Verkaufspolitik* steht die Gewinnung, Pflege und Bindung der Kunden im Vordergrund.
- Entscheidungen über die physischen Bewegungen wie Lieferservice, Auftragsabwicklung, Lagerhaltung und Transport sind im Rahmen der *Vertriebslogistik* zu treffen, um die Waren in der richtigen Menge und am richtigen Ort bereit zu stellen.<sup>23</sup>

Aufgrund ihrer Bedeutung als langfristig wirkende strategische Entscheidung werden die Vertriebskanalpolitik<sup>24</sup> sowie die Vertriebssystempolitik<sup>25</sup> im Folgenden schwerpunktmäßig behandelt.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> eigene Abbildung in Anlehnung an: Winkelmann (2010), S. 285

<sup>23</sup> vgl. Hesse (2004), S. 15; Winkelmann (2010), S. 287 ff.

<sup>24</sup> siehe auch Kapitel 1.3 Vertriebskanäle

### 1.3 Vertriebskanäle

Im Rahmen der Vertriebskanalpolitik ist eine koordinierte Steuerung der verschiedenen Vertriebswege und Vertriebspartner unabdingbar, um die Vertriebsprozesse optimal zu gestalten. Die Vertriebskanalpolitik unterscheidet grundsätzlich zwei Grundformen des Vertriebs, den direkten und den indirekten Vertrieb. Wesentliche Entscheidungsmerkmale für die Wahl des Vertriebskanals sind die Vertriebskosten, der gewünschte Distributionsgrad, Wachstumsmöglichkeiten, Lieferantentreue sowie die Beeinflussbarkeit bzw. Kontrolle der Absatzmittler.<sup>27</sup>

Merkmal des →**direkten Vertriebs** ist, dass der Hersteller seine Produkte unmittelbar an den Endabnehmer verkauft. Der Distributionsprozess vollzieht sich damit allein zwischen dem Hersteller und dem Verwender der betreffenden Leistung ohne Zwischenschaltung eines Absatzmittlers. Grundlegende Voraussetzung für die Gestaltung eines direkten Vertriebssystems ist, dass der Hersteller über eigene Vertriebsorgane verfügt, die die Distributionsaufgaben übernehmen können. Diese Vertriebsorgane sind sowohl wirtschaftlich als auch rechtlich unselbstständig und als „Handlungsgehilfen“ beauftragt, für ein Unternehmen Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen. In der Konsumgüterindustrie führt der →**Vertriebsaußendienst** die externen Vertriebsaufgaben durch und besucht die Kunden persönlich in deren Unternehmen, der Vertriebsinnendienst ist für die Umsetzung der internen, vertriebsunterstützenden Aufgaben zuständig. Zentraler Vorteil des Direktvertriebs ist, dass die eigenen Mitarbeiter weisungsgebunden und somit für das Unternehmen steuerbar sind.<sup>28</sup>

Merkmal des →**indirekten Vertriebs** ist die Mehrstufigkeit des Vertriebsweges, da mindestens eine Zwischenstufe zwischen Hersteller und Endkunde geschaltet ist. Der Handel tritt im Rahmen der indirekten Absatzkanalgestaltung als Absatzmittler zwischen Hersteller und Endabnehmer auf. Als rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen nimmt er dem Hersteller die Distribution der erstellten Waren

---

<sup>25</sup> siehe auch Kapitel 1.4 Verkaufsform und Kapitel 1.5 Vertriebsorganisation

<sup>26</sup> vgl. Kuß; Kleinaltenkamp (2009), S. 246

<sup>27</sup> vgl. Hofbauer; Hellwig (2009), S. 91; Busch; Fuchs; Unger (2008), S. 333

<sup>28</sup> vgl. Kleinaltenkamp (2006), S. 329; Busch; Fuchs; Unger (2008), S. 333; Nerdinger (2001), S. 5

und Leistungen ab, wobei neben dem Absatz der Handelsware noch weitere Dienstleistungen wie zum Beispiel das Umpacken der Ware erbracht werden können.

Je nach Kunden des Handelsunternehmens ergibt sich eine Differenzierung in Großhandel und Einzelhandel.<sup>29</sup>

- Die Kunden des →**Einzelhandels** sind überwiegend Endverbraucher, also private Haushalte.
- Der →**Großhandel** als zweite Gruppe der Absatzmittler umfasst Handelsunternehmen, die ihre Handelswaren nicht an private Endverbraucher, sondern an geschäftliche Abnehmer wie an andere Handelsunternehmen, Weiterverarbeiter oder gewerbliche Verwender absetzen.

**In der Praxis** erfolgen im Rahmen der Konsumgüterindustrie der Verkauf und die Distribution der Waren an den Endverbraucher oftmals über den Einzelhandel, der wiederum durch den Großhandel beliefert wird. In diesem Fall wird von einem Mehrstufenkanal gesprochen, da zwei Absatzmittler, der Großhandel und der Einzelhandel, nacheinander geschaltet sind.<sup>30</sup>

Im Rahmen des indirekten Vertriebs überträgt der Hersteller die Erbringung bestimmter Leistungen auf den Händler. Dies können zum Beispiel spezifische Aufgaben sein, für die der Hersteller keine Expertise bzw. Ressourcen hat. Der Hersteller verlagert die Absatzfunktion auf den Absatzmittler und kann durch den verbesserten Marktzugang eine flächendeckende Marktpräsenz seiner Produkte sicherstellen, wodurch Kostenersparnisse und Effizienzsteigerungen realisiert werden. Als Gegenzug für die erbrachten Distributionsleistungen muss der Hersteller einen Teil des Erlöses in Form von Provisionen und Handelsspanne an den Handelspartner abtreten. Neben der Vorteilhaftigkeit eines solchen Konzeptes ist jedoch auch zu beachten, dass der indirekt vertreibende Hersteller vom Handelspartner als Distributionsorgan abhängig ist, da dieser im Wesentlichen die Verfügbarkeit der Herstellerprodukte steuert.

<sup>29</sup> vgl. Wirtz (2008), S. 25; Zentes; Swoboda (2001), S. 106; Helm (2004), S. 118; Reichwald (2000), S. 74; Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2005b), S. 934. Online verfügbar.

<sup>30</sup> vgl. Tietz (1993), S. 10; Hofbauer; Hellwig (2009), S. 90; Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2005), S. 820. Online verfügbar.

ert.<sup>31</sup> Der Hersteller selbst hat im Rahmen des indirekten Vertriebs nur einen mittelbaren Kontakt mit dem Kunden. Neben der Distribution der Produkte legt er auch die Verkaufspreisgestaltung sowie die Vermarktung am →**Point of Sale** (PoS), also am Verkaufsort der Handelsfiliale, in die Hände des Handelspartners und hat sich nach seinen Vorgaben zu richten. Die optimale Steuerung der Vertriebspartner ist somit für den Hersteller von entscheidender Bedeutung im Rahmen des indirekten Vertriebs.<sup>32</sup>

## 1.4 Verkaufsform

Die Verkaufsform legt dar, in welcher Art und Weise der Verkäufer an den Kunden herantritt. Nach der Art des Kontaktes bzw. des zur Kontaktaufnahme eingesetzten Mediums können drei wesentliche Erscheinungsformen des Verkaufs differenziert werden.<sup>33</sup>

Persönlicher Verkauf (face-to-face)	Semipersönlicher Verkauf (mediengestützter Verkauf) (voice-to-voice)	Unpersönlicher Verkauf (mediengeführter Verkauf)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Außendienstverkauf</li> <li>• Haustürverkauf</li> <li>• Strukturvertriebsverkauf</li> <li>• Innen(dienst)verkauf</li> <li>• Call-Center-Verkauf</li> <li>• Ladenverkauf</li> <li>• Beratungsverkauf</li> <li>• Aktionsverkauf</li> <li>• Auslieferungsverkauf</li> <li>• Dienstleistungsverkauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonverkauf</li> <li>• Videokonferenzverkauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatenverkauf</li> <li>• Printmedial               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mailings</li> <li>- Katalog</li> </ul> </li> <li>• Elektronisch               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teleshopping</li> </ul> </li> <li>• Multimedial               <ul style="list-style-type: none"> <li>- CD-ROM</li> <li>- Internet</li> </ul> </li> </ul>

Abb. 5: Typologie der Verkaufsformen<sup>34</sup>

<sup>31</sup> siehe auch Kapitel 3 Hersteller-Händler-Beziehung

<sup>32</sup> vgl. Wirtz (2008), S. 25; Runia et al. (2007), S. 201 ; Coughlan et al. (2006), S. 7 ff.; Kleinaltenkamp (2006), S. 329; Busch; Fuchs; Unger (2008), S. 334

<sup>33</sup> vgl. Mattmüller (2006), S. 327; Ahlert (2002), S. 69

<sup>34</sup> eigene Abbildung in Anlehnung an: Winkelmann (2010), S. 292; Meffert (1998), S. 820



## (1) Der persönliche Verkauf

Der persönliche Verkauf ist durch eine unmittelbare physische Präsenz beider Gesprächspartner an einem Ort gekennzeichnet. Aufgrund des zwischenmenschlichen Kontaktes zwischen Verkäufer und Kunde wird diese Verkaufsform auch als Face-to-face bezeichnet.<sup>35</sup>

Je nach Ort des Verkaufsgesprächs mit dem Kunden ist der persönliche Verkauf in den stationären und den nicht-stationären Verkauf zu unterscheiden.<sup>36</sup>

- Beim *stationären Verkauf* ist der Verkäufer an einen Point of Sale gebunden, was dem klassischen Ladenverkauf (Handel) sowie dem Schalterhallenverkauf (Banken) entspricht. Beraten und verkauft wird demnach in den eigenen Verkaufsräumen.<sup>37</sup>
- Beim *nicht-stationären Verkauf* ist der Verkäufer nicht an einen Point of Sale gebunden. Die mit Abstand wichtigste Form des nicht-stationären Verkaufs besteht im Treffen des Kunden in dessen Geschäftsräumen. Der Außendienstverkauf, der auch als persönlicher Verkauf im engeren Sinne bezeichnet wird, enthält den Besuch des Kunden durch Reisende oder Handelsvertreter. Während Reisende als angestellte Mitarbeiter des Arbeitgebers zum unternehmenseigenen Verkaufspersonal gehören, sind Handelsvertreter rechtlich selbstständige Gewerbetreibende, die im fremden Namen auf fremde Rechnung die Verkaufsgabe des Unternehmens übernehmen.<sup>38</sup>

Der persönliche Verkauf ermöglicht den zwischenmenschlichen Kontakt zwischen Verkäufer und Käufer und bietet somit eine gute Möglichkeit zum Aufbau und zur Pflege von Geschäftsbeziehungen. Durch die Face-to-face-Situation kann der Verkäufer gezielt auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen und Einfluss auf die Einstellung und Imagebildung beim Kunden nehmen.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> vgl. Seider (2006), S. 39 ff.; Bänsch (1996), S. 3

<sup>36</sup> vgl. Sander (2004), S. 684

<sup>37</sup> vgl. Winkelmann (2010), S. 292

<sup>38</sup> vgl. Albers (1993), S. 228; Meffert (1998), S. 820

<sup>39</sup> vgl. Reiners (2004), S. 11 ff.; Nerdinger (2001), S. 5

**Faustregel für die Wahl des persönlichen Verkaufs als Verkaufsform:**

Je **erklärungsbedürftiger** ein Produkt ist,  
 je **langwieriger** der Kaufprozess abläuft,  
 je **riskanter** der Kauf vom Kunden empfunden wird,  
 je **teurer** ein Produkt ist,  
 je **stärker der Dienstleistungscharakter** des Produktes ist,  
 desto **wichtiger** ist der persönliche Verkauf.

Abb. 6: Faustregel für die Wahl des persönlichen Verkaufs<sup>40</sup>

Besonders effizient ist diese Verkaufsform bei erklärungsbedürftigen, beratungsintensiven oder hochpreisigen Artikeln, da Produkte im Rahmen des persönlichen Verkaufsgesprächs gezeigt und erklärt werden. Der Verkäufer kann einen direkten Zusammenhang zwischen Preis und Leistung herstellen und Vertrauen zum Kunden aufbauen. Infolgedessen ist der persönliche Verkauf vor allem im Vertrieb von teuren oder komplexen Produkten oder Dienstleistungen von herausragender Bedeutung.<sup>41</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der persönliche Verkauf umso bedeutsamer ist, je erklärungsbedürftiger das Produkt ist und je langwieriger der Kaufprozess abläuft, wie es [Abbildung 6](#) darstellt.

## (2) Der semipersönliche Verkauf

Der semipersönliche Verkauf ist durch einen interaktiven Dialog gekennzeichnet, der online über ein bestimmtes Kommunikationsmedium geführt wird. Deshalb wird diese Verkaufsform auch als mediengestützter Verkauf bzw. Voice-to-voice bezeichnet.<sup>42</sup>

Im Gegensatz zum direkt persönlichen Verkauf erfolgen die Verkaufskontakte im Rahmen des mediengestützten Verkaufs indirekt. Eine über-

<sup>40</sup> eigene Abbildung in Anlehnung an: Winkelmann (2010), S. 294

<sup>41</sup> vgl. Seider (2006), S. 40

<sup>42</sup> vgl. Seider (2006), S. 39 ff.; Bänsch (1996), S. 3

ragende Stellung nimmt der Telefonverkauf ein, der einen Frage-Antwort-Dialog ohne kostensspieligen Außendienstinsatz ermöglicht. Die Ergänzung des Telefonverkaufs um das Element der Bildkommunikation wird als Videokonferenzverkauf bezeichnet, der zunehmend an Bedeutung gewinnt. Im Videokonferenzverkauf können zwar Mimik und Gestik Einfluss auf das Verkaufsgespräch nehmen, jedoch fehlt auch bei dieser Verkaufsform die persönliche Nähe eines Face-to-face-Gesprächs.<sup>43</sup>

Der semipersönliche Verkauf spielt somit vor allem als ergänzende Verkaufsart wie etwa bei der Vor- oder Nachbereitung von direkten Verkaufskontakten eine wichtige Rolle. Der Telefonverkauf wird im Rahmen des Direktmarketings eingesetzt, um das Kundenpotenzial und Kaufinteresse von Interessenten zu ermitteln, bevor Besuchstermine mit einem Außendienstmitarbeiter vereinbart werden.<sup>44</sup>

### (3) Der unpersönliche Verkauf

Der unpersönliche Verkauf ist durch einen Kundenkontakt, der ausschließlich über Medien geführt wird, gekennzeichnet und wird auch als mediengeführter Verkauf bezeichnet.<sup>45</sup>

Beim mediengeführten Verkauf besitzt das Medium eine unmittelbare Verkaufsfunktion. Die dominierende Verkaufsform, der Versandhandel, umfasst schriftliche, telefonische und internetgetragene Kontakte zwischen dem Verkäufer und Käufer. Zum unpersönlichen Ansatz zählt ferner der Verkauf über das Internet (E-Commerce) mit den speziellen Handelsformen der Internet-Auktionen und der Internet-Marktplätze. Neben dem webbasierten Vertrieb gehören noch der Vertrieb über das Fernsehen in Kombination mit dem Telefon (Teleshopping) sowie der Automatenverkauf zu diesem Segment, die ebenfalls ohne persönliche Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager auskommen.<sup>46</sup>

<sup>43</sup> vgl. Minelli (2008), S. 18; Seider (2006), S. 40 ff.

<sup>44</sup> vgl. Winkelmann (2010), S. 293

<sup>45</sup> vgl. Seider (2006), S. 39 ff.; Bänsch (1996), S. 3

<sup>46</sup> vgl. Winkelmann (2010), S. 293 f.