

Werner Pepels



Grundlagen des Vertriebs

3., vollständig überarbeitete Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Grundlagen des Vertriebs

Grundlagen des Vertriebs

Von

Werner Pepels

3., vollständig 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: © Kamaga – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten

© 2015 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: TextFormA(r)t Daniela Weiland, Göttingen

Druck: CPI buchbücher.de GmbH, Birkach

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-14793-9 (Print)

ISBN 978-3-428-54793-7 (E-Book)

ISBN 978-3-428-84793-8 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

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

Vorwort

„Grundlagen des Vertriebs“ ist aus den Anregungen des Lesermarktes heraus entstanden, die Inhalte des Buches „Vertriebsmanagement“ (ebenfalls im Verlag Duncker & Humblot in 2. Auflage 2014 erschienen) in knapperer Form, aber ohne Verlust wesentlicher Inhalte, wiederzugeben. Dieser Anspruch ist nicht leicht zu erfüllen, aber im vorliegenden Werk wird versucht, ihm dennoch gerecht zu werden. So werden in zwölf Kapiteln alle relevanten Aspekte des Vertriebs erläutert. Die Darstellung folgt dabei dem Leitgedanken der anspruchsvollen Praxisorientierung, d.h. es wird keine unnötige Akademisierung verfolgt, jedoch basieren alle Inhalte auf einer strikt systematisch-analytischen Konzeptbasis.

Als Leser für dieses Buch kommen daher sowohl Studierende der Wirtschaft an Fachhochschulen und Universitäten, an seriösen Weiterbildungseinrichtungen wie VWA'en, Berufsakademien, IHK'en o. Ä. in Betracht als auch Vertriebsmanager in absatz- und auch technikorientierten Unternehmen sowie Quereinsteiger aus anderen Ausbildungsrichtungen oder Funktionsbereichen, die sich einen fundierten Überblick über die Inhalte eines professionellen Vertriebs verschaffen wollen.

Für die Realisierung dieses Werks in dritter Auflage dankt der Autor dem Verlag Duncker & Humblot, Berlin, vor allem Herrn Dr. Simon, Geschäftsführer, und Frau Frank, Herstellung. Die erste Auflage ist 1995 erschienen (Handelsmarketing und Distributionspolitik), die zweite Auflage 2001 (Einführung in das Distributionsmanagement).

Leserinnen und Leser, die nach der Lektüre der Inhalte „auf den Geschmack gekommen“ sind und tiefer einsteigen wollen, sei das Basiswerk „Vertriebsmanagement“ (ISBN 978-3-428-14204-0) im selben Verlag empfohlen. Dort findet sich eine State of the Art-Darstellung des professionellen Vertriebswissens. Zunächst aber viel Erfolg bei der Anwendung der vielfältigen Ansätze für mehr Verkaufserfolg.

Krefeld, im August 2015

Werner Pepels

Inhaltsverzeichnis

1. Absatzkanaldesign	17
1.1 Akteure im Absatzkanal	17
1.2 Gestaltung der Absatzkanalbreite	18
1.2.1 Darstellung und Bedeutung	18
1.2.2 Kritische Bewertung	20
1.3 Gestaltung der Absatzkanaltiefe	24
1.3.1 Darstellung und Bedeutung	24
1.3.2 Kritische Bewertung	25
1.3.3 Absatzkanalbeziehungen	27
1.4 Mehrkanaldistribution	29
1.4.1 Strukturen	29
1.4.2 Gestaltung	31
2. Optionen der Absatzmethode	37
2.1 Wahl der Absatzform	37
2.2 Wahl des Vertriebssystems	39
3. Absatzmittler als Intermediäre	43
3.1 Absatzmittler im Großhandel	43
3.1.1 Funktionen	43
3.1.2 Betriebsformen	46
3.1.3 Kritische Bewertung	49
3.2 Absatzmittler im Einzelhandel	50
3.2.1 Funktionen	50
3.2.2 Einteilungskriterien	53
3.2.3 Gängige Betriebsformen	58
3.3 Dynamik der Betriebsformen des Handels	63
3.3.1 Darstellung und Bedeutung	63

3.3.2	Hybrides Verbraucherverhalten	65
3.3.3	Versorgungs- vs. Erlebnishandel	66
4.	Konzentration im Absatzkanal	68
4.1	Warendurchsatz als Ursache	68
4.1.1	Regalplatzwettbewerb	68
4.1.2	Pipeline-Effekte	71
4.2	Machtzentrierung als Wirkung	73
4.2.1	Konflikte in der Angebotspolitik	74
4.2.2	Konflikte in der Gegenleistungspolitik	76
4.2.3	Konflikte in der Informationspolitik	78
4.2.4	Konflikte in der Vertriebspolitik	80
4.3	Konflikte in der Strategie	82
4.4	Entscheidungen zur Absatzkanalpräsenz	83
5.	Kooperationsformen im Absatzkanal	85
5.1	Darstellung und Bedeutung	85
5.2	Kollusive Abstimmung mit der Handelsstufe	86
5.3	Raumvermietungs-geschäfte des Handels	88
5.4	Warenvermittlungsgeschäfte des Handels	89
5.5	Vertriebsbindungssysteme des Handels	91
6.	Steuerung des Indirektabsatzes	96
6.1	POS-Maßnahmen des Handels	96
6.1.1	Ladenorganisation	96
6.1.2	Erfolgskontrolle	97
6.1.3	Maßnahmenoptionen	99
6.1.4	Wertschöpfungskette	102
6.2	Beeinflussungs-Mix des Einzelhandels	103
6.2.1	Sortimentsbildung	103
6.2.2	Preisgestaltung	107
6.2.3	Händler-eigenwerbung	109
6.2.4	Markenbildung	109

6.2.5	Kundenservice	110
6.2.6	Standortwahl	112
7.	Absatz über akquisitorische Absatzhelfer	114
7.1	Handelsvertreter	114
7.2	Kommissionär	116
7.3	Handelsmakler	117
7.4	Handelsversteigerer	117
8.	Steuerung des Direktabsatzes	118
8.1	Absatz über eigene Vertriebsmitarbeiter	118
8.1.1	Reisende (VADM)	118
8.1.2	Mitarbeitersteuerung	120
8.1.3	Mitarbeitermotivation	122
8.2	Personalplanung im Vertrieb	123
8.2.1	Personalbedarf und -beschaffung	123
8.2.2	Personalauswahl und -einsatz	126
8.2.3	Personalbeurteilung und -entgelt	128
8.3	Persönlicher Verkauf	132
8.3.1	Verkaufsgesprächsführung	132
8.3.2	Verkaufsgesprächsphasen	134
8.3.3	Qualifizierung	136
8.3.4	Einwandbehandlung	138
8.3.5	Konfliktüberwindung	139
8.3.6	Preisargumentation	140
8.3.7	Abschluss	141
8.3.8	Nachbereitung	142
8.4	Verkauf-Kauf-Synchronisation	144
8.4.1	Initialisierung	146
8.4.2	Konzeption	149
8.4.3	Sondierung	152
8.4.4	Anfrage	155

8.4.5	Angeboteinholung	156
8.4.6	Angebotsbewertung	158
8.4.7	Anbietersauswahl	160
8.4.8	Nachverhandlung	162
8.4.9	Kaufabwicklung	162
8.4.10	Nachkaufbewertung	164
9.	Distributionslogistik	165
9.1	Begriff und Abgrenzung	165
9.2	Serviceniveau	166
9.3	Entscheidungen zur Lagerung	167
9.4	Entscheidungen zum Transport	168
9.5	Logistische Absatzhelfer	170
9.6	Redistribution	171
10.	e-Commerce	173
10.1	Basis des Internet	173
10.1.1	Technischer Rahmen	173
10.1.1.1	Aufbau und Teilnehmer	173
10.1.1.2	Strukturen und Prozesse	177
10.1.1.3	Sprachen und Sicherheit	178
10.1.1.4	Präsenzen und Einsatzfelder	180
10.1.2	WWW als Absatzkanal	183
10.1.3	Elektronische Non-WWW-Absatzkanäle	185
10.1.4	Absatz über Web 2.0-Medien	187
10.1.5	Suchmaschinen	193
10.1.5.1	Arten	193
10.1.5.2	Einsatz	195
10.2	Internet-Geschäftsmodelle	197
10.2.1	Technikbasis	197
10.2.2	B-t-C-Geschäftsmodelle	199
10.2.3	B-t-B-Geschäftsmodelle	201
10.3	Konzeption ausgewählter Kanäle	202
10.3.1	Website-Konzeption	202

10.3.1.1	Nutzeroberfläche	202
10.3.1.2	Nutzerführung	205
10.3.2	Newsletter-Konzeption	207
10.4	Direkte Online-Absatzkanalgestaltung	210
10.4.1	Nullstufige Online-Absatzform	211
10.4.2	Verbundene Online-Absatzformen	213
10.4.2.1	Marktplätze	213
10.4.2.2	Börsen	215
10.5	Indirekte Online-Absatzkanalgestaltung	218
10.6	Mobile Basis (m-Commerce)	220
10.7	Erlösmodelle	224
11.	Vertrieb im Firmenkundengeschäft	227
11.1	Begriff und Abgrenzung	227
11.2	B-t-B-Marktkennzeichen	228
11.3	Kaufmännische Abwicklung	229
11.3.1	Problemerkennung und Problemweckung	230
11.3.2	Bedarfsbestimmung und Einfluss auf die Anforderungskriterien	233
11.3.3	Marktsondierung und Kontaktberücksichtigung	233
11.3.4	Anfrageneinholung	234
11.3.5	Angebotserstellung	235
11.3.6	Bewertungskriterien und Angebotsvergleich	237
11.3.7	Anbieterpräferenz	238
11.3.8	Nachverhandlung	240
11.3.9	Kauf- und Verkaufsabwicklung	244
11.3.10	Nachbereitung	247
12.	Vertrieb in Auslandsmärkten	250
12.1	Verfahren zur Marktwahl	250
12.2	Optionen des Markteintritts	253
12.2.1	Vertrieb durch Außenhandel	254
12.2.1.1	Direkter Export	254
12.2.1.2	Indirekter Export	255
12.2.1.3	Kompensation	256

12.2.1.4 Veredelung	258
12.2.1.5 Vertragsfertigung	259
12.2.1.6 Transithandel	260
12.2.2 Vertrieb auf Vertragsbasis	260
12.2.2.1 Vertriebslizenzierung	260
12.2.2.2 Internationales Franchising	262
12.2.2.3 Betreibermodell	264
12.2.2.4 Vertriebskooperation	265
12.2.2.5 Vertriebsallianz	266
12.2.2.6 Projektgesellschaft	268
12.2.3 Direktinvestition	268
12.2.3.1 Beteiligung	269
12.2.3.2 Übernahme	270
12.2.3.3 Allein-Neugründung	271
12.2.3.4 Joint Venture	272
12.2.4 Präferenz des Markteintritts	274
12.3 Optionen der Marktführung	276
12.3.1 Marktbearbeitung	276
12.3.2 Marktabfolge	278
Literatur	280
Sachwortverzeichnis	284

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Elemente des Absatzkanaldesigns	18
Abbildung 2:	Optionen Absatzkanalbreite	19
Abbildung 3:	Optionen der Absatzkanaltiefe	25
Abbildung 4:	Absatzkanalbeziehungen	29
Abbildung 5:	Optionen der Mehrkanaldistribution	32
Abbildung 6:	Elemente der Absatzform	37
Abbildung 7:	Elemente des Vertriebssystems	39
Abbildung 8:	Typik der Handelsunternehmen	43
Abbildung 9:	Einteilungen des Großhandels	46
Abbildung 10:	Kundenakquisitionsfunktionen	50
Abbildung 11:	Mengenausgleichsfunktionen	52
Abbildung 12:	Einteilungen des Einzelhandels	54
Abbildung 13:	Einzelhandels-Betriebsformen	58
Abbildung 14:	Matrix zur Einteilung der Einzelhandelsbetriebsformen	61
Abbildung 15:	Dynamik der Handelsbetriebsformen	64
Abbildung 16:	Porter U-Kurve	67
Abbildung 17:	Gründe für Regalplatzknappheit	70
Abbildung 18:	Pipeline-Steuerung	71
Abbildung 19:	Konflikte und Kooperationen im Absatzkanal	73
Abbildung 20:	Optionen der Absatzkanalpräsenz	84
Abbildung 21:	GTIN-Code	98
Abbildung 22:	RFID-Tag	98
Abbildung 23:	Optionen des Shelf Managements	101
Abbildung 24:	Beeinflussungs-Mix des Einzelhandels	103
Abbildung 25:	Sortimentsbildung im Handel	105
Abbildung 26:	Sortimentszusammenstellung im Handel	106
Abbildung 27:	Akquisitorische Absatzhelfer	114

Abbildung 28: Reisender vs. Handelsvertreter	118
Abbildung 29: Mitarbeitersteuerung im Außendienst	121
Abbildung 30: Personalplanung im Vertrieb	123
Abbildung 31: Elemente des Personalentgelts	129
Abbildung 32: Wahl der Leistungsbezugsgröße	130
Abbildung 33: Einflussfaktoren im Persönlichen Verkauf	132
Abbildung 34: Verkaufsgesprächsphasen	136
Abbildung 35: Verkauf-Kauf-Synchronisation	145
Abbildung 36: Kaufklassen	146
Abbildung 37: Produkteigenschaften	150
Abbildung 38: Sourcing-Strategien	153
Abbildung 39: Bestelldoktrinen	163
Abbildung 40: Logistische Distribution	167
Abbildung 41: Logistische Absatzhelfer	171
Abbildung 42: e-Commerce-Technikrahmen	173
Abbildung 43: Online-Absatzformen	211
Abbildung 44: Online-Marktplätze	213
Abbildung 45: Parameter von Online-Börsen	216
Abbildung 46: Gebote bei dynamischer Preisbildung	217
Abbildung 47: Online-Betriebsformen der Hersteller	219
Abbildung 48: QR-Code	223
Abbildung 49: Kaufabwicklung im B-t-B-Sektor	230
Abbildung 50: Optionen des Markteintritts im Auslandsvertrieb	253
Abbildung 51: Ausprägungen des Kompensationsgeschäfts	257
Abbildung 52: Optionen der Marktbearbeitung	277
Abbildung 53: Optionen der Marktabfolge	279

Abkürzungsverzeichnis

BERI	Business Environment Risk Information
B-t-B	Business to Business
B-t-C	Business to Consumer
C&C	Cash & Carry
CPFR	Collaborative Planning Forecasting Replenishment
DIY	Do it yourself
DPP	Direkte Produkt-Profitabilität
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
eG	eingetragene Genossenschaft
EH	Einzelhandel
EP	Efficient Promotion
EPI	Efficient Product Introduction
ERP	Efficient Replenishment
ESA	Efficient Store Assortment
GBG	Geschlossene Benutzer-Gruppe
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GH	Großhandel
GTIN	Global Trade Item Number
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GWWS	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System
HAIS	Handels-Informations-System
Incoterms	International Commercial Terms
IRC	Internet Relay Chat
J.V.	Joint Venture
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
LBS	Location Based Services
LoI	Letter of Intend
MLM	Multi Level Marketing
PESTEL	politisch, ökonomisch, sozio-kulturell, technologisch, ökologisch, rechtlich
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sales
QR	Quick Response
RFID	Radio Frequency Identification
RSS	Really Simple Syndication
SB	Selbstbedienung
SEA	Suchmaschinenwerbung
SEO	Suchmaschinenoptimierung
STEPP	Sozio-kulturell, technologisch, ökonomisch, politisch, physisch-ökologisch
SWOT	Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken
TOWS	Risiken, Chancen, Schwächen, Stärken

UEPV	Unter-Einstands-Preis-Verkauf
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
VADM	Verkaufsaußendienstmitarbeiter
WWW	World Wide Web

1. Absatzkanaldesign

1.1 Akteure im Absatzkanal

Distribution umfasst allgemein alle Aktivitäten, welche die körperliche und/oder wirtschaftliche Verfügungsmacht über materielle oder immaterielle Güter von einem Wirtschaftssubjekt auf ein anderes übergehen lassen. Dabei herrscht die Herstellersicht vor, d. h., diese Aktivitäten sind Bestandteil des Marketing-Mix. Diese Definition impliziert, dass es mindestens zwei Beteiligter zur Distribution bedarf, des Lieferanten, z. B. Hersteller, und des Abnehmers, z. B. Zwischen- oder Endabnehmer. Diese stehen in Austauschbeziehungen zueinander. Der Systemrahmen dafür ist der Absatzkanal. Der Absatzkanal ist definiert als eine bestimmte Kombination aus Lieferant auf der einen, untereinander homogenen Abnehmern, die durch Stufe, Betriebsform, Rechtsstellung und Physis zu fassen sind, auf der anderen Seite, sowie einem Übergang an Waren, Geldern und Informationen zwischen beiden.

Der Absatzkanal gliedert sich in mehrere Stufen, auf denen Beteiligte aktiv sind:

- herstellereigene, interne Absatzorgane (die eigene Marketingabteilung),
- herstellereigene, externe Absatzorgane (Vertriebsmitarbeiter/Reisende) und herstellerfremde Absatzorgane (Handelsvertreter),
- händler eigene Beschaffungsorgane (gewerbliche Einkäufer) oder händlerfremde Beschaffungsorgane (Beschaffungshelfer),
- händler eigene, interne Absatzorgane (Verkaufsinendienst),
- händler eigene, externe Absatzorgane (Vertriebsmitarbeiter/Reisende) und händlerfremde Absatzorgane (Handelsvertreter),
- endabnehmerfremde Beschaffungsorgane (private Beschaffungshelfer) oder endabnehmer eigene Beschaffungsorgane (Haushaltsführende).

Der Absatzkanal kann vom Hersteller auf der Handelsstufe in drei Richtungen gestaltet werden,

- in der Breitendimension hinsichtlich der Anzahl der Akteure, mit denen auf der jeweils nachfolgenden Absatzmittlerstufe interagiert werden soll,
- in der Tiefendimension hinsichtlich der Anzahl der Stufen, auf denen mit Akteuren insgesamt interagiert werden soll,

- in der Struktur hinsichtlich der Einschaltung einer oder mehrerer, dann paralleler oder gesplitteter Absatzkanäle.

Weiterhin kann nach der Absatzmethode differenziert werden (*siehe Abbildung 1*).

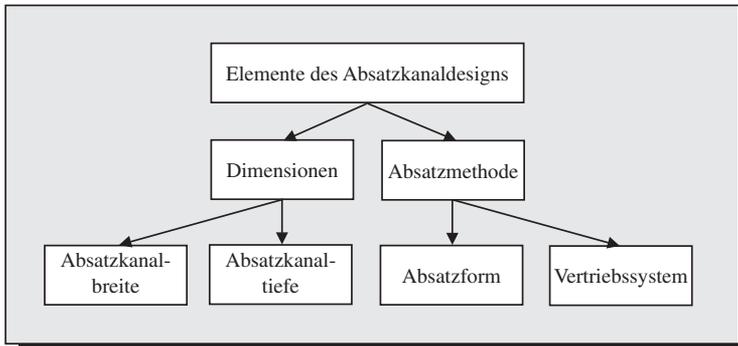


Abbildung 1: Elemente des Absatzkanaldesigns

1.2 Gestaltung der Absatzkanalbreite

1.2.1 Darstellung und Bedeutung

Der Begriff Distribution kann als Zustand oder Prozess interpretiert werden. Als Zustand bezeichnet Distribution den Grad der effektiven Erhältlichkeit eines Produkts bei belieferten Absatzmittlern in Relation zur potenziellen Erhältlichkeit bei allen verfügbaren Absatzmittlern (Distributionsgrad).

Als Prozess bezeichnet Distribution die Veränderung des Grades der Erhältlichkeit eines Produkts (Distributionsaufbau/-abbau). Jedoch ist die höhere Distribution nicht unbedingt die bessere. Vielmehr kann man nach der Breite der Aktivitäten generell unterscheiden in:

- *Ubiquitäre* Distribution. Dabei sollen alle objektiv überhaupt in Frage kommenden Akteure in den Absatzkanal einbezogen werden (Überallerhältlichkeit). Dies ist außerordentlich schwierig zu realisieren und ansatzweise nur bei Softdrinks, Süßwaren, Zeitschriften und Zigaretten gelungen, indem Impulsmärkte und Automatenabgabe mit einbezogen werden.
- *Intensive* Distribution. Dabei sollen möglichst viele, mit vertretbarem Aufwand zu erfassende Akteure in den Absatzkanal einbezogen werden (zahlreiche Absatzstellen). Dies sorgt für einen hohen Distributionsgrad innerhalb des gewählten Absatzgebiets. Die Abnehmer sind dabei ihrer Struktur nach heterogen (z. B. Universalhandel).

- *Selektive* Distribution. Dabei sollen bewusst nur ausgewählte Akteure in den Absatzkanal aufgenommen werden (also definierte Absatzstellen, die bestimmten Auswahlkriterien genügen). Dies entspricht einer eher geringen Erhältlichkeit im gewählten Absatzgebiet, führt aber zur homogenen Struktur der Abnehmer (z. B. nur Fachhandel).
- *Exklusive* Distribution. Dabei soll ein Absatzgebiet so aufgeteilt werden, dass es zur relativen Monopolstellung der Akteure kommt, wie ansatzweise bei Automobilen, Mineralöl etc. gegeben. Dies ist nur in Ausnahmefällen wünschenswert (siehe Abbildung 2).

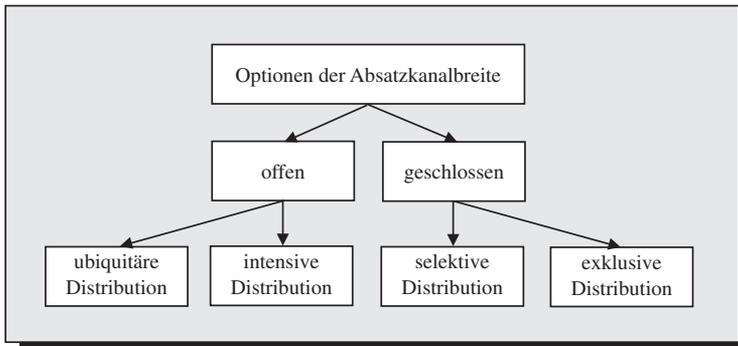


Abbildung 2: Optionen Absatzkanalbreite

Zu unterscheiden ist dabei zwischen *realisierter* und *gewünschter* Distribution. Dabei sind die beiden Prozessrichtungen der Distributionsausweitung und -einschränkung bedeutsam. Eine empirisch festgestellte intensive Distribution kann damit durchaus nur ein Zwischenstadium bei der Ausweitung zur Ubiquität sein. Der Potenzialausschöpfungsgrad gibt dann die Relation von tatsächlicher zu gewünschter Distributionsdichte an. Umgekehrt kann eine empirisch festgestellte selektive Distribution durchaus nur ein Zwischenstadium bei der Einschränkung zur Exklusivität hin sein. Die Zielerreichung kann hier ebenfalls durch die Relation von tatsächlichem und gewünschtem Distributionsgrad ausgedrückt werden. Diese Bewertung ist freilich nur intern möglich.

Zu unterscheiden ist weiterhin zwischen *numerischem* und *gewichtetem* Distributionsgrad. Ersterer ergibt sich als Quotient aus der Anzahl der Geschäfte, die ein bestimmtes Produkt im Zeitpunkt t führen und allen Geschäften, die zum Zeitpunkt t irgendein Produkt der zugehörigen Warengruppe (Category) führen, letzterer als Quotient aus dem Umsatz der Geschäfte, die ein bestimmtes Produkt zum Zeitpunkt t führen und dem Umsatz aller Geschäfte, die zum Zeitpunkt t irgendein Produkt der zugehörigen Warengruppe (Category) führen.

Schließlich gibt die *Distributionsqualität* an, wie das Verhältnis von gewichteter Distribution zu numerischer Distribution aussieht. Ein Quotient > 1 sagt dabei