

Lars Binckebanck  
Ann-Kristin Hölter  
Alexander Tiffert *Hrsg.*

# Führung von Vertriebs- organisationen

Strategie – Koordination – Umsetzung

---

# Führung von Vertriebsorganisationen

---

Lars Binckebanck · Ann-Kristin Hölter ·  
Alexander Tiffert  
Herausgeber

# Führung von Vertriebsorganisationen

Strategie - Koordination - Umsetzung

 Springer Gabler

*Herausgeber*

Lars Binckebanck  
Nordakademie – Hochschule der Wirtschaft  
Elmshorn, Deutschland

Alexander Tiffert  
Vertriebsentwicklung mit Kultur  
Hamburg, Deutschland

Ann-Kristin Hölter  
Nordakademie – Hochschule der Wirtschaft  
Elmshorn, Deutschland

ISBN 978-3-658-01829-0  
DOI 10.1007/978-3-658-01830-6

ISBN 978-3-658-01830-6 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Lektorat:* Angela Pfeiffer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Vorwort

*„The speed of the boss is the speed of the team“ (Lee Iacocca).*

Der amerikanische Topmanager Lee Iacocca, von 1979 bis 1992 der Vorstandsvorsitzende der Chrysler Corporation, hatte die Gabe, sein Erfolgsrezept mit markanten Aussagen zu vermitteln. Ihm, der zuvor bei Ford im Vertrieb Karriere gemacht hatte, war trotz seiner unternehmerischen Gesamtverantwortung als Topmanager stets klar: „Ein Unternehmen lebt nicht von dem, was es produziert, sondern von dem, was es verkauft.“ Demnach lebt ein Unternehmen von seiner Vertriebsorganisation und davon, wer diese auf welche Weise führt.

Doch die Führung der Vertriebsorganisation ist nicht nur erfolgskritisch für das Gesamtunternehmen, sie gehört auch zu den fachlich anspruchsvollsten Aufgaben für Führungskräfte. Vertrieb ist vielfältig und komplex. Er umfasst direkte und indirekte Vertriebskanäle sowie persönliche und unpersönliche Vertriebsprozesse. In der Vertriebsorganisation arbeiten hochqualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen<sup>1</sup> im Innen- und Außendienst, im technischen Kundendienst oder im Callcenter. Sie kümmern sich um Kleinkunden sowie Schlüsselkunden und müssen sich dabei stets funktionenübergreifend auf kundenindividuelle Marktbedürfnisse einstellen. Neue Medien, von Mobile Media über Social CRM bis hin zu Geoinformationssystemen, verändern permanent die Anforderungen an persönliche und fachliche Kompetenzen. Der Job umfasst logistische Aspekte ebenso wie psychologische. Intelligente Entlohnungssysteme sollen motivieren und steuern, IT-Systeme entlocken „Big Data“ überraschende Perspektiven auf das Kaufverhalten von Kunden. E-Commerce substituiert tradierte Vertriebsaktivitäten, und die Globalisierung schafft neue Formen des Team Selling sowie Chancen und Herausforderungen durch Diversität. Und über allem schwebt das Damoklesschwert des Wirtschaftlichkeitsgebots.

Gerade der persönliche Verkauf gehört zu den teuersten Marketinginstrumenten, entzieht sich aber zugleich aufgrund der komplexen Interaktionen zwischen Selling und Buying Center herkömmlichen Optimierungsprozessen. Vertriebsleiter müssen daher konzeptionell die organisatorischen Voraussetzungen für die Umsetzung der Unternehmensziele

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird aus Gründen der Übersichtlichkeit der Textdarstellung stets die geschlechtsneutrale Form verwendet.

schaffen. Gleichzeitig brauchen sie vertrieblichen „Stallgeruch“ und ein Verständnis dafür, wie Verkaufsmitarbeiter zu motivieren sind. Erfahrungsgemäß haben Hochschulabsolventen ein gutes Rüstzeug für die Konzeptionsebene, aber ein unzureichendes Gespür für die Durchführungsebene im Vertrieb. Bei erfahrenen Verkäufern ist es genau umgekehrt: Sie können verkaufen, aber häufig nicht führen. Welche Erfolgsfaktoren gelten also für die effektive Vertriebsleitung? Welche Stellhebel führen zu mehr Effizienz in der Vertriebsorganisation? Im globalen Wettbewerb ist der Vertrieb als Speerspitze des Unternehmens zu erfolgskritisch, um diese Frage im Trial-and-Error-Verfahren zu erforschen.

Vor diesem Hintergrund fand am 27. April 2012 im Audimax der NORDAKADEMIE in Elmshorn die dritte „Sales Convention“ unter dem Motto „In Führung gehen im Vertrieb – Erfolgsfaktoren für die Vertriebsleitung“ statt. Renommierte Experten aus Forschung, Beratung und Praxis diskutierten mit über 120 Zuhörern, welche Erfolgsfaktoren für die Führung von Vertriebsorganisationen relevant sind. Es gelang dank hochkarätiger Referenten, das Thema in Elmshorn angemessen zu beleuchten – die Diskussionen waren sicherlich für alle Teilnehmer spannend und hoffentlich auch inspirierend.

Doch wurde uns dort schnell klar: Die Anforderungen sind komplex und die Lösungsansätze vielfältig. In der Wissenschaft fehlen allgemein akzeptierte Modelle, dafür wird mit immer ausgefeilteren empirischen Methoden auf immer exotischere Teilprobleme der Vertriebsleitung eingegangen. Im Spannungsfeld von Rigour vs. Relevance bleibt die Praxisrelevanz akademischer Forschung allzu häufig auf der Strecke. In der Beratung dominiert das „Big Picture“ die praktische Umsetzung: Die strategischen Postulate aus den großen Consulting-Schmieden klingen beeindruckend, verfehlen aber in der Praxis häufig das charakteristische Wesen von Vertriebsorganisationen. Wenn Strategen auf Verkäufer treffen, prallt zumeist Anspruch auf Wirklichkeit. Kaum eine Unternehmensfunktion ist veränderungsresistenter als der Vertrieb. Vielleicht liegt das daran, dass bei vielen Veränderungsversuchen der Vergangenheit schlicht und einfach die Rechnung ohne den Vertrieb gemacht wurde. Welcher Praktiker glaubt denn wirklich, dass sich Kundenbeziehungen mit Datenbanken managen lassen? Welcher Verkäufer hat seinen Kunden jemals mithilfe von „Unternehmensleitbild“, „Vision“ oder „Corporate Governance“ zum Abschluss geführt? Und hat ein Markenhandbuch mit den allerfeinsten Corporate-Identity-Richtlinien schon einmal den Ausschlag in einer Preisverhandlung gegeben?

Es ist also nicht verwunderlich, dass die Vertriebsorganisation in manchem Unternehmen bedenklich einer Parallelwelt ähnelt. Manche Verkäufer sind erfolgreich, weil sie eben *nicht* jeder Modewelle hinterherrennen, sondern Verkaufen als einen Akt zwischenmenschlicher Interaktion sehen – mit psychologischen und sozialen Regeln, die seit Tausenden von Jahren unverändert gelten. Und so mancher Vertriebsleiter verdient sich den Respekt seiner Mitarbeiter und führt diese zum Erfolg, weil er Vorgaben aus der Zentrale einfach *nicht* umsetzt. Allerdings führt beides auch dazu, dass der Vertrieb in der Praxis von Legenden und Mythen durchsetzt ist und teilweise unsinnige Heuristiken als Verkäuferfolklore ein scheinbar ewiges Leben führen. Einer dieser Wiedergänger der Vertriebspraxis ist beispielsweise die Unsitte, den besten Verkäufer zum Vertriebsleiter zu machen – ohne Rücksicht darauf, dass die erfolgskritischen Kompetenzen beider Berufs-

bilder grundverschieden sind. Wer etwa schon einmal auf dem Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiterkongress erlebt hat, wie hochrangige Führungskräfte großer und renommierter Vertriebsorganisationen öffentlich über die „superschlaunen Herren Professoren“ und die „arroganten Triple-MBA-16V-Berater“ herziehen, der muss sich Sorgen machen. Nicht wegen der geradezu pogromartigen Stimmung, die diese Selbststilisierung als Hohepriester der Praxis in Teilen des Plenums hervorruft, sondern wegen der Zukunft deutscher Unternehmen im globalen Wettbewerb. Denn längst haben die dynamischen Umfeldveränderungen den Vertriebsalltag so fundamental umgekrempelt, dass die Parolen „Weiter so“ und „Wir gegen den Rest“ den Blick auf die Zukunft verstellen.

Zwar sind die Veränderungen tatsächlich so vielfältig, die Stellschrauben so unterschiedlich und die Konsequenzen im Einzelfall so intransparent, dass es keine „One size fits all“-Lösung geben kann. Wie mit der Sales Convention, so können auch wir mit diesem Werk nur Schlaglichter werfen, zentrale Aspekte akzentuieren und Beispiele herausgreifen. Wir sind nicht so hochmütig, hier ein abschließendes Werk vorlegen zu wollen. Vielmehr wollen wir bewusst die Breite des Themas skizzieren. Gleichwohl geht es uns grundsätzlich um Orientierung für Führungskräfte im Vertrieb. Dieses Werk soll sich einerseits von der allgegenwärtigen, fachlich meist allzu flachen und als Verkaufsförderung konzipierten „Beraterliteratur“ durch einen durchgängigen wissenschaftlichen Anspruch abheben. Andererseits haben wir versucht, die Inhalte so aufzubereiten, dass sie auch dem „real existierenden“ Vertriebsleiter relevant erscheinen. Dabei haben wir uns der Führung von Vertriebsorganisationen mit drei Fragekomplexen angenähert:

- *Strategische Perspektive der Vertriebsführung:* Welche Grundlagen sind für das strategische Vertriebsmanagement bedeutsam? Gibt es eine ergiebige Systematik, der es sich zu folgen lohnt? Welche grundsätzlichen Fähigkeiten braucht eine erfolgreiche Führungskraft im Vertrieb? Wie lassen sich strategische Wettbewerbsvorteile im und durch den Vertrieb umsetzen?
- *Koordinationsbezogene Perspektive der Vertriebsführung:* Wie kann man als Führungskraft im Vertrieb die „Inseldenke“ überwinden und als Team abteilungsübergreifend effektiv und effizient zum Wohle des Gesamtunternehmens zusammenarbeiten? Wie sieht ein professionelles Schnittstellenmanagement aus? Wie lassen sich häufig vernachlässigte Themen, wie etwa Kleinkundenmanagement, digitaler Vertrieb oder auch die Verzahnung mit Direktmarketingaktivitäten, in die Vertriebsprozesse integrieren?
- *Operative Perspektive der Vertriebsführung:* Welche Erfolgsfaktoren gelten für die Führung der Vertriebsorganisation im Tagesgeschäft? Wie lassen sich Vertriebsmitarbeiter steuern? Wie stellt man durchgängige Kundenorientierung im hektischen Tagesgeschäft sicher? Wer soll die Preishoheit erhalten? Wie sieht eine effektive Führungsarbeit aus? Wie sollten Führungskräfte im Vertrieb mit Stress umgehen? Und schließlich: Wie lassen sich Veränderungen im Vertrieb im Rahmen eines ganzheitlichen Change Managements effizient und effektiv umsetzen?

Mit dieser Auflistung von aus unserer Sicht spannenden Fragestellungen ist bereits in kurzer Form die Struktur des Buchs skizziert. Am Anfang eines jeden Teils findet sich zunächst ein Grundlagenbeitrag, den jeweils einer der drei Herausgeber geschrieben hat. Schon an der unterschiedlichen Ausrichtung der Herausgeber, die sich auch in den Beiträgen manifestiert, wird deutlich, dass uns Vielfalt wichtig war. Ann-Kristin Hölter kommt aus der quantitativ-empirischen Marketingschule, Lars Binckebanck verfolgt einen eher qualitativen Forschungsansatz und Alexander Tiffert ist als Berater für Organisationsentwicklung im Vertrieb insbesondere an systemtheoretischen Ansätzen interessiert. Es war nicht immer ganz leicht, diese Diversität unter einen Hut zu bringen, aber wir glauben, dass sich die zahlreichen Diskussionen im Hinblick auf die Qualität des fertigen Werks ausgezahlt haben.

Darüber hinaus war es uns unabhängig von unseren eigenen Schwerpunkten wichtig, die Führung von Vertriebsorganisationen konsequent aus drei unterschiedlichen Blickrichtungen darzustellen. Die *Perspektive der Forschung* befasst sich wissenschaftlich fundiert mit Teilaspekten der Vertriebsführung und soll die Thematik in der Breite erschließen. Die *Perspektive der Beratung* beschäftigt sich dagegen mit ausgewählten Erfolgspotenzialen für Führungskräfte im Vertrieb. Diese Beiträge renommierter Beratungshäuser erhalten ihre Fundierung vor allem durch die Praxiserfahrung von Spezialisten, die ihre jeweilige Thematik fortlaufend in Beratungsprojekten mit Firmen unterschiedlichster Größe und Branche diskutieren, implementieren und damit kontinuierlich überprüfen. Diese Artikel sind immer noch von übergeordnetem Charakter. Aus der *Perspektive der Praxis* („Best Practice“) werden branchenspezifische Herausforderungen beleuchtet, und zwar durch Experten, die in ihren jeweiligen Unternehmen eine operative und verantwortliche Position ausfüllen. Diese Beiträge haben zwar den höchsten Detaillierungsgrad, die Lektüre sei jedoch auch Branchenfremden empfohlen, da sich immer wieder übergeordnete Themen und Muster abzeichnen, die sich bei der Implementierung in anderem Kontext als hilfreich erweisen können.

In Teil 1 dieses Werks skizziert *Lars Binckebanck* Grundlagen des strategischen Vertriebsmanagements. Dabei beschäftigt er sich mit Entscheidungstatbeständen hinsichtlich Kundendefinition, -segmentierung und -priorisierung, mit der grundsätzlichen Definition von Wettbewerbsvorteilen im und durch den Vertrieb, mit Fragen der Kundenbeziehungsstrategie sowie mit Vertriebskanalstrategien.

*Christian Belz* entwirft eine Systematik des Verkaufsmanagements. Auf Basis eines Modells der Verkaufsführung vertieft er ausgewählte Aspekte und schafft so eine Übersicht der Schauplätze im Vertrieb. Gleichzeitig hinterfragt er die allgemeine Fixierung auf ein systematisches Vorgehen im Vertrieb und hält ein Plädoyer für Augenmaß und gesunden Menschenverstand.

*David Scheffer* und *Dietmar Moede* diskutieren Aspekte der psychologischen Eignungsdiagnostik im Vertrieb. Auf der Basis der PSI-Theorie charakterisieren sie die zentrale Herausforderung für Führungskräfte im Vertrieb im Spannungsfeld zwischen intuitiver und analytischer Informationsverarbeitung. Sie zeigen die Umsetzbarkeit ihrer Schlussfolgerungen instrumentengestützt und konkret im Rahmen eines Praxisbeispiels bei PENTAX.

*Michael Budt* und *Kai Lügger* konzentrieren sich auf das Vertriebsmanagement für Industriegüter. Ausgehend von den Besonderheiten des Industriegütergeschäfts stellen sie, differenziert nach Geschäftstypen, sehr fundiert die spezifischen Herausforderungen für die Vertriebsarbeit dar.

*Lars Binckebanck* und *Jessica Lange* thematisieren Komplexitätsmanagement als Führungsaufgabe im Vertrieb. Sie stellen Ursachen von Verkaufskomplexität dar und diskutieren Strategien für das Management von Verkaufskomplexität sowie Implikationen für Führungskräfte und Verkaufsmitarbeiter.

Abschließend liefern *Thomas Nieraad*, *Mark Delp* und *Mohan Joshi* ein Best-Practice-Beispiel von SCHOTT. Im Mittelpunkt steht dabei das Management der unterschiedlichen Perspektiven der deutschen Zentrale sowie US-amerikanischer und indischer Tochtergesellschaften.

In Teil 2 skizziert *Ann-Kristin Hölter* Grundlagen zur Koordination im Vertrieb. Dabei beschäftigt sie sich aus einer koordinationsbezogenen Perspektive mit Aspekten wie wertorientierter Kundensegmentierung, Vertriebskanal- und Kommunikationsstrategie sowie Informations- und Schnittstellenmanagement.

*Heiko Frenzen* schreibt über Team Selling. Dabei beleuchtet er Bedeutung und Formen ebenso wie Erfolgsfaktoren und entwirft ein konzeptionelles Modell des Erfolgs von Team Selling. Abschließend präsentiert er empirische Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren von Vertriebsteams.

*Christian Schmitz*, *Michael Ahlers* und *Christian Belz* fokussieren mit dem Kleinkundenmanagement einen häufig vernachlässigten Bereich der Kundenbetreuung im Vertrieb. Sie stellen empirische Studienergebnisse dar und identifizieren wesentliche Stellhebel für ein erfolgreiches Kleinkundenmanagement.

*Tobias Fredebeul-Krein* und *Manfred Krafft* analysieren den koordinierten Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaufendienst im Business-to-Business-Kontext auf der Basis einer explorativen Studie. Es gelingt ihnen so, zentrale Determinanten, Ziele und Erfolgsfaktoren an dieser Schnittstelle zu kennzeichnen und zu systematisieren.

*Lars Binckebanck* untersucht Ansätze des Schnittstellenmanagements zwischen Vertrieb und Marketing. Im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Effektivität stellt er zunächst ausgewählte herkömmliche Ansätze dar, bevor er einen Ansatz für ein Schnittstellenmanagement auf der Basis interaktiver Markenführung entwickelt.

*Antje Niehaus* und *Katrin Emrich* beschäftigen sich auf der Basis ihrer Erfahrungen als Beraterinnen bei CAPGEMINI CONSULTING mit Organisationsstrukturen im traditionellen und digitalen Vertrieb. Im Mittelpunkt stehen digitale Organisationsmodelle für einen Vertrieb 3.0.

Schließlich liefern *Sebastian Arndt* und *Josef Hesse* ein Best-Practice-Beispiel von SCHÄPER SPORTGERÄTEBAU. Dabei geht es um die koordinierte Zusammenführung zweier Vertriebsorganisationen nach einem Unternehmenszusammenschluss.

In Teil 3 skizziert *Alexander Tiffert* Grundlagen des operativen Vertriebsmanagements. Dabei beschäftigt er sich mit der Planung von Vertriebsressourcen und -gebieten, mit

Rollen- und Aufgabenbeschreibungen, Ziel- und Vergütungssystemen, Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung sowie der Motivation von Mitarbeitern.

*Alexander Haas* skizziert Bedeutung und Erfolgsfaktoren der Vertriebsführung und identifiziert dabei drei Erfolgsfaktoren: Managementkompetenzen, Verkaufsprozess und Führungsstil.

*Alexander Tiffert* und *Anna Bänfer* beschäftigen sich mit kompetenzorientierter Personalauswahl im persönlichen Verkauf. Im Mittelpunkt stehen dabei Kompetenzmodelle und entsprechende Instrumente in der Praxis. Diese Grundlagen werden anhand eines Praxisbeispiels (Assessment Center für Key Account Manager) veranschaulicht.

*Friedemann W. Nerdinger* thematisiert die Kundenorientierung im persönlichen Verkauf. Im Mittelpunkt stehen dabei die Wirkungen der Kundenorientierung, Möglichkeiten der Beeinflussung durch Mitarbeiterselektion und -training sowie kundenorientierte Führung unter besonderer Berücksichtigung der intrinsischen Motivation kundenorientierten Verhaltens.

*Sandra Hake* und *Manfred Krafft* diskutieren die Vorteilhaftigkeit der Delegation von Preissetzungskompetenz an den Verkaufsaußendienst. Mithilfe einer Abwägung von Pro und Kontra identifizieren sie Determinanten einer erfolgreichen Delegation von Preissetzungskompetenz.

*Alexander Tiffert* beschäftigt sich mit systemischen Ansätzen für das Change Management. Im Unterschied zum traditionellen Verständnis von Change Management werden auf der Basis eines erweiterten Organisationsverständnisses ein alternativer Ansatz entworfen und konkrete Handlungsoptionen für die operative Führungsarbeit abgeleitet.

*Thomas Trilling* diskutiert Stressmanagement für Führungskräfte im Vertrieb. Er skizziert zunächst die Bedeutung von Stress im Vertrieb und charakterisiert die Führungskraft in ihrer Vorbildrolle beim Umgang mit Stress. Anschließend entwirft er Grundpfeiler einer leistungsorientierten Vertriebskultur ohne Stress.

*Harald L. Schedl*, *Alexander Thöle* und *Daniel Korany* beschäftigen sich auf der Basis ihrer Erfahrungen als Berater bei SIMON-KUCHER & PARTNERS mit Vertriebssteuerung und -incentivierung. Dabei thematisieren sie Aspekte wie Vertriebssteuerung mittels Kennzahlen, Zielvereinbarungen und variable Entlohnung im Vertrieb.

*Holger Dannenberg* untersucht auf der Basis seiner Erfahrungen als Berater bei MERCURI INTERNATIONAL Ansätze des Aktivitätenmanagements im Vertrieb. Im Mittelpunkt stehen dabei Verkaufsprozesse als Produktionsfaktoren des Vertriebs.

Schließlich liefert *Ralf Menikheim* ein Best-Practice-Beispiel zur Führung im Vertrieb aus dem Finanzsektor. Dabei richtet er den Fokus insbesondere auf die Rollen der Führungskraft im Vertrieb.

Insgesamt ist ein Werk entstanden, auf das wir nach einem Jahr Arbeit mit Stolz blicken. Gleichwohl räumen wir gerne ein, dass sicherlich nicht alle Fragen beantwortet werden konnten. Doch wie so häufig in der Praxis angezeigt, beweisen wir an dieser Stelle „Mut zur Lücke“ und riskieren den Versuch einer Annäherung an die Thematik. Uns ist klar: Dies ist ein klassischer Fall von „Work in Progress“ – wir laden alle Leserinnen und Leser ein,

uns mit ihrem Feedback und ihrer Kritik die Richtung zu weisen, um das Thema adäquat weiterzuentwickeln.

An diesem „Zwischenstand“ zur Führung von Vertriebsorganisationen haben viele Helfer, Kollegen und Partner mitgewirkt. Zunächst gilt unser Dank den Referenten der NORDAKADEMIE Sales Convention 2012, der „Keimzelle“ dieses Buchs, für ihre Unterstützung und die tollen Vorträge: Prof. Dr. Alexander Haas für den wissenschaftlichen Input; Dr. Matthias Meifert ehem. Kienbaum Management Consultants und Markus Weise vom Deutschen Hockey Bund sowie den Praxisreferenten Hans-Joachim Kamp von Philips, Ralf Menikheim von Heidelberger Leben und Jan Van Riet von Melitta Haushaltsprodukte Europa. Weiterhin danken wir Christoph Pause und Klaus Dietzel für die Medienpartnerschaft mit dem Fachmagazin *acquisa*, Wilfried Rähse von Crocodile Media für die Medienarbeit und Joachim Jürss für das Mediendesign. Schließlich bedanken wir uns natürlich bei den vielen Teilnehmern der Sales Convention, die hoffentlich auch bei den nächsten Veranstaltungen an der NORDAKADEMIE wieder zahlreich mit dabei sein werden.

Herzlich danken wir den beteiligten Autoren für ihre wichtigen Beiträge zu diesem Werk, für die häufig spontane und vorbehaltlose Bereitschaft zur Mitwirkung, die sorgfältige Erstellung der Manuskripte sowie die Disziplin, den doch recht eng gesetzten Zeitrahmen einzuhalten. Dieses Engagement ist umso höher einzuschätzen, da die meisten Autoren hohen beruflichen Belastungen ausgesetzt sind.

Wir freuen uns, dass der Verlag Springer Gabler dieses Buch veröffentlicht. Für die professionelle, hilfsbereite und unkomplizierte Betreuung und Zusammenarbeit danken wir Frau Angela Pfeiffer.

Schließlich möchten wir uns ganz besonders bei unseren Kollegen und Mitarbeitern bedanken: Anna Bänfer in Hamburg und Jessica Lange in Elmshorn haben stets den Überblick behalten und dafür gesorgt, dass alle Puzzleteile dieses Werks vollständig und in grafisch ansprechender Form an den Verlag gehen konnten. Prof. Dr. Georg Plate hat als Präsident der NORDAKADEMIE die Sales Convention und das Buchprojekt tatkräftig unterstützt, finanziell wie ideell. Das wiederum wird ihm ermöglicht durch die Aktionäre der NORDAKADEMIE. Auch ihnen gebührt, last but not least, ein herzliches Dankeschön.

Das Buch richtet sich an Führungskräfte in Marketing und Vertrieb. Für Studierende soll ein Gebiet geöffnet werden, das viele Fachhochschulen und Universitäten bisher vernachlässigen. Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir wichtige Impulse, die sie selbst weiterentwickeln und umsetzen können. Gleichzeitig freuen wir uns über kritische Rückmeldungen.

Elmshorn und Hamburg, im April 2013

Lars Binckebank  
Ann-Kristin Hölter  
Alexander Tiffert

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Die Herausgeber</b> .....	XVII
<b>Die Autoren</b> .....	XIX
 <b>Teil I Strategische Perspektive der Vertriebsführung</b>	
<b>Grundlagen zum strategischen Vertriebsmanagement</b> .....	3
Lars Binckebanck	
<b>Systematik des Verkaufsmanagements</b> .....	37
Christian Belz	
<b>Selektionskriterien für Mitarbeiter im Vertrieb</b> .....	51
David Scheffer und Dietmar Moede	
<b>Vertriebsmanagement für Industriegüter</b> .....	67
Michael Budt und Kai Lügger	
<b>Komplexitätsmanagement als Führungsaufgabe im Vertrieb</b> .....	91
Lars Binckebanck und Jessica Lange	
<b>Best Practice: International Sales Leadership at SCHOTT – Managing Local Motivation for Global Success</b> .....	115
Thomas Nieraad, Mark Delp und Mohan Joshi	
 <b>Teil II Koordinationsbezogene Perspektive der Vertriebsführung</b>	
<b>Grundlagen zur Koordination im Vertrieb</b> .....	129
Ann-Kristin Hölter	
<b>Team Selling</b> .....	155
Heiko Frenzen	

<b>Stellhebel im Kleinkundenmanagement</b> .....	171
Christian Schmitz, Michael Ahlers und Christian Belz	
<b>Koordinierter Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaußendienst im Business-to-Business-Kontext</b> .....	189
Tobias Fredebeul-Krein und Manfred Krafft	
<b>Schnittstellenmanagement zwischen Vertrieb und Marketing durch interaktive Markenführung</b> .....	209
Lars Binckebanck	
<b>Organisationsstrukturen im traditionellen und digitalen Vertrieb</b> .....	251
Antje Niehaus und Katrin Emrich	
<b>Best Practice: Zusammenführung von Vertriebsstrukturen im Rahmen einer Firmenfusion am Beispiel der Schäper Sportgerätebau GmbH</b> .....	265
Sebastian Arndt und Josef Hesse	
<b>Teil III Operative Perspektive der Vertriebsführung</b>	
<b>Operatives Vertriebsmanagement</b> .....	277
Alexander Tiffert	
<b>Bedeutung und Erfolgsfaktoren der Vertriebsführung</b> .....	309
Alexander Haas	
<b>Kompetenzorientierte Personalauswahl im persönlichen Verkauf</b> .....	325
Alexander Tiffert und Anna Bänfer	
<b>Kundenorientierung im persönlichen Verkauf</b> .....	349
Friedemann Nerdinger	
<b>Preissetzungskompetenz im Verkaufsaußendienst – Delegation um jeden Preis?</b> .	363
Sandra Hake und Manfred Krafft	
<b>Everything changes – systemische Ansätze für das Change Management</b> .....	381
Alexander Tiffert	
<b>Stressmanagement für Führungskräfte im Vertrieb</b> .....	403
Thomas Trilling	
<b>Vertriebssteuerung und -incentivierung</b> .....	425
Harald L. Schedl, Alexander Thöle und Daniel Korany	

---

<b>Grundlagen zum Aktivitätsmanagement im Vertrieb</b> .....	435
Holger Dannenberg	
<b>Führung im Vertrieb – Einblicke in die Praxis</b> .....	445
Ralf Menikheim	

---

## Die Herausgeber

*Prof. Dr. Lars Binckebanck* leitet den Masterstudiengang „Marketing & Sales Management“ an der Nordakademie in Elmshorn. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Lüneburg, Kiel und Preston (UK) promovierte er am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen. Prof. Binckebanck war seit 1997 in leitender Funktion als Marktforscher, Unternehmensberater und Vertriebstrainer tätig, bevor er zuletzt als Geschäftsführer bei einem führenden Münchener Bauträger für Verkauf und Marketing verantwortlich zeichnete.

*Kontakt:* [lars.binckebanck@nordakademie.de](mailto:lars.binckebanck@nordakademie.de)



*Dr. Ann-Kristin Hölter* ist Dozentin an der Nordakademie in Elmshorn. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre promovierte sie bei Prof. Krafft am Institut für Marketing in Münster. Anschließend war sie als Markt- und Wettbewerbsanalytistin bei einem amerikanischen Gesundheits- und Konsumgüterkonzern mit strategischen Fragestellungen beauftragt. Ihre Forschung befasst sich mit der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb sowie mit der Steuerung von Verkaufsaußendienstmitarbeitern.

*Kontakt:* [ann-kristin.hoelter@nordakademie.de](mailto:ann-kristin.hoelter@nordakademie.de)



*Dr. Alexander Tiffert* studierte Wirtschaftsingenieurwesen und promovierte am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock. Danach war er Berater in einer renommierten internationalen Vertriebsberatung, bevor er 2010 sein eigenes Beratungsunternehmen gründete. Heute begleitet er mit seinem Team komplexe Prozesse zur Führungs- und Organisationsentwicklung im Vertrieb und bei Unternehmen im hochdynamischen Marktumfeld. Er ist zudem Lehrbeauftragter für Vertriebsmanagement und systemische Organisationsentwicklung.

*Kontakt:* [atiffert@dr-tiffert.de](mailto:atiffert@dr-tiffert.de)



---

## Die Autoren

*Michael Ahlers* ist geschäftsführender Gesellschafter der SUXXEED Sales for your Success GmbH. Er lernte Bankkaufmann und studierte Betriebswirtschaftslehre in Mainz und Leeds (UK). Nachdem er als Key Accounter in der Automobilbranche tätig war, bekleidete er mehrere verantwortliche Positionen in den Bereichen Vertriebsservice sowie Unternehmensentwicklung in der IT-Branche – zunächst als Direktor für Process Reengineering und später als Director Managed Services unter mehrfach wechselnden Muttergesellschaften. Es folgten die Geschäftsführerfunktion bei einem Nürnberger Kommunikationsdienstleister, Bereich Operations sowie der Aufbau von dessen ersten europäischen Niederlassungen. Danach gründete er die SUXXEED Sales for your SUCCESS GmbH.

*Kontakt:* michael.ahlers@suxceed.de



*Sebastian Arndt* absolvierte bei der Firma Schäper Sportgerätebau GmbH in Münster erfolgreich die Ausbildung zum Industriekaufmann. Danach wurde er als Vertriebsreferent Im- und Export übernommen. Sebastian Arndt ist Mitglied des IHK Exportclubs (Münster). Seit 2011 studiert er nebenberuflich an der Fachhochschule für Ökonomie und Management in Essen. Angestrebter Abschluss ist der Bachelor of Arts (Business Administration) Anfang 2015.

*Kontakt:* sarndt@sportschaeper.de



*Anna Bänfer* ist Projektmitarbeiterin bei der Unternehmensberatung Dr. Tiffert Vertriebsentwicklung mit Kultur und begleitet dort Projekte zur Führungs- und Organisationsentwicklung. Anna Bänfer absolvierte ihr Studium in Business Psychology an der Hochschule Fresenius mit den Schwerpunkten Personalpsychologie, Organisationsmanagement und International Management. Entwicklung und Implementierung von Führungsleitlinien sind unter anderem ihre heutigen Arbeitsschwerpunkte. Sie war zudem mehrere Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Wabe-Institut für Sozialforschung und Organisationsberatung tätig.

*Kontakt:* anna.baenfer@wabe-institut.de



*Prof. Dr. Christian Belz* ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und leitet seit 1991 das Institut für Marketing. Die Kompetenzzentren des Instituts umfassen die Bereiche Business-to-Business-Marketing, Hightech-Marketing, Distribution und Kooperation, Marketingplanung und -controlling. Die Basisbereiche des Instituts stellen die Universitätslehre und Führungskräfteweiterbildung dar. In der Lehre engagiert sich Prof. Belz in verschiedenen Fachbereichen des Management und Marketings und koordiniert den Masterstudiengang „Marketing, Dienstleistungsmanagement und Kommunikation“. Christian Belz ist Verwaltungsrat in verschiedenen Unternehmen sowie Mitglied im Stiftungsausschuss des Kinderdorfs Pestalozzi. Er ist zudem Mitbegründer und -herausgeber der Fachzeitschrift „Marketing Review St. Gallen“ (früher Thexis).

*Kontakt:* christian.belz@unisg.ch



*Dr. Michael Budt* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Betriebswirtschaftlichen Institut für Anlagen und Systemtechnologien des Marketing Center Münster (MCM). Er promovierte bei Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zu strategischen Allianzen in Standardisierungskämpfen. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Wahrnehmung und Adaption von Netzeffekttechnologien sowie der Vertrieb von Industriegütern. Michael Budt absolvierte sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit den Schwerpunkten Marketing, Organisation, Personal, Innovation und Controlling.

*Kontakt:* michael.budt@uni-muenster.de



*Holger Dannenberg* studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster und gründete nach verschiedenen Positionen im Absatzbereich bei Unilever ein heute bundesweit erfolgreich tätiges Dienstleistungsunternehmen im KFZ-Servicebereich, Clean Car. Holger Dannenberg ist seit 2000 Geschäftsführer der Mercuri International Deutschland GmbH, Global Partner und verantwortlich für die Mercuri-Aktivitäten in Deutschland. Er ist renommierter Berater, Trainer und Autor zahlreicher Artikel, Fachbücher und Studien zum Thema Vertrieb.

*Kontakt:* holger.dannenberg@mercuri.de



*Mark Delp* ist Executive Vice President Sales, Marketing & Innovation bei der SCHOTT Gemtron Corporation (USA). Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der University of Tennessee. Mark Delp hat über 30 Jahre operative Management- und Führungserfahrung in verschiedenen Vertriebs- und Marketingfunktionen, schwerpunktmäßig in den Bereichen Glasherstellung und Glasverarbeitung. Er entwickelte und implementierte im Rahmen seiner Verantwortungen grundlegende Wachstumsstrategien auf der Basis von Produktentwicklungen, Lizenzierungen, Mergers & Acquisitions, vertikaler Integration sowie organischem Wachstum aus bestehenden Geschäften heraus.

*Kontakt:* mark.delp@us.schott.com



*Katrin Emrich* ist Managing Consultant im Bereich „Marketing Sales & Service“ bei Capgemini Consulting Deutschland. Nach dem Studium der Biologie an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen war sie fünf Jahre in einem internationalen Pharmaunternehmen in verschiedenen Funktionen als Vertriebsmitarbeiterin, Marktforscherin und Produktmanagerin tätig. Katrin Emrich berät seit 2000 branchenübergreifend internationale Unternehmen zu strategischen Themen aus den Bereichen Vertrieb und Marketing.

*Kontakt:* [katrin.emrich@capgemini.com](mailto:katrin.emrich@capgemini.com)



*Dr. Tobias Fredebeul-Krein* ist Vertriebsmarketingleiter bei der Landwirtschaftsverlag GmbH, dem führenden europäischen Fachverlag für Agrarmedien. Nach dem Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre in Münster und London promovierte er 2011 bei Prof. Krafft am Institut für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität zum Thema „Koordinierter Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaußendienst im B2B-Kontext“. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Sales Management, Direktmarketing, integrierte Marketingkommunikation sowie Medienmanagement.

*Kontakt:* [t.fredebeul-krein@uni-muenster.de](mailto:t.fredebeul-krein@uni-muenster.de)



*Dr. Heiko Frenzen* ist Lecturer für Marketing an der Aston Business School in Birmingham (UK). Zuvor arbeitete er als Post-Doctoral Fellow am Sales Excellence Institute des Bauer College of Business an der University of Houston, Texas (USA), sowie als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Münster und der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Hier promovierte er 2008 zum Thema „Teams im Vertrieb – Gestaltung und Erfolgswirkungen“. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Vertriebssteuerung, Business-to-Business-Marketing, Team Management sowie Direktmarketing.

*Kontakt:* [h.frenzen@aston.ac.uk](mailto:h.frenzen@aston.ac.uk)



*Prof. Dr. Alexander Haas* ist Professor für Marketing an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Vorher war er an den Universitäten Graz (AT), Bern (CH) und Nürnberg (D) tätig. Viele andere Universitäten in Europa und den USA haben ihn als Gastprofessor und zu Gastvorträgen eingeladen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Kundenorientierung von Unternehmen und Mitarbeitern, Strategieimplementierung sowie Vertriebsmanagement & Persönlicher Verkauf. Dazu hat er zahlreiche Projekte mit Unternehmen durchgeführt und Beiträge in führenden Fachzeitschriften verfasst.

*Kontakt:* [alexander.haas@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:alexander.haas@wirtschaft.uni-giessen.de)



*Sandra Hake* ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Sie studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marketing, Human Resource Management und internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Ruhr-Universität Bochum. Seit April 2009 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing von Prof. Dr. Krafft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Ihre Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Direktmarketing und Sales Management.

*Kontakt:* s.hake@uni-muenster.de



*Dr. Josef Hesse* ist geschäftsführender Inhaber der Firma Schäper Sportgeräte Vertriebs-GmbH aus Münster. Nach dem erfolgreichen Studium der Betriebswirtschaftslehre in Münster promovierte er am Lehrstuhl für Distribution und Handel bei Prof. Ahlert am Marketing Centrum Münster (MCM). Josef Hesse war bereits vor seiner Promotion in leitender Funktion in einem Start-up der New Economy tätig. Neben seinem derzeitigen Aufgabenbereich im eigenen Unternehmen übernimmt er immer wieder die Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten im Rahmen von Bachelor- oder Masterarbeiten.

*Kontakt:* jhesse@sportschaeper.de



*Mohan Joshi* studierte Chemieingenieurwesen am Birla Institute of Technology and Science und hat einen MBA-Abschluss der Chandigarh Business School (Indien). Er arbeitete bei verschiedenen indischen Firmen im In- und Ausland. 1998 begann er als Leiter des neu gegründeten Vertriebsbüros Indien bei SCHOTT und wurde anschließend Geschäftsführer Indien für die Einheit Pharmaceutical Tubing mit lokaler Produktion. Aktuell arbeitet Mohan Joshi als strategischer Berater für SCHOTT und andere indische Firmen. Er wird regelmäßig als Referent von verschiedenen Gremien, Industrieverbänden und akademischen Instituten engagiert.

*Kontakt:* [mohan.joshi@global-alliances.in](mailto:mohan.joshi@global-alliances.in)



*Daniel Korany* ist Consultant bei Simon-Kucher & Partners in München. Sein Fokus liegt im strategischen Marketing, insbesondere in der Optimierung von Preis- und Vertriebsmanagement. Zuvor sammelte er Erfahrung bei globalen Unternehmen wie beispielsweise Danone oder Tyson. Daniel Korany studierte International Marketing in Deutschland und Mexiko.

*Kontakt:* [daniel.korany@simon-kucher.com](mailto:daniel.korany@simon-kucher.com)



*Prof. Dr. Manfred Krafft* ist seit Anfang 2003 Direktor des Instituts für Marketing (IfM) an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Nach seiner Promotion im Jahre 1994 habilitierte er zum Thema „Kundenbindung und Kundenwert“ an der Universität Kiel. Anfang 1999 übernahm er den Otto-Beisheim-Lehrstuhl für Marketing der WHU Koblenz. Im Rahmen seiner Forschungs- und Lehrtätigkeiten orientiert er sich an Customer Management, Direktmarketing und Sales Management. Diese Schwerpunkte werden insbesondere durch Aspekte der quantitativen Marketingforschung ergänzt. Professor Krafft veröffentlichte zahlreiche deutsch- und englischsprachige Beiträge in renommierten Fachzeitschriften sowie Beiträge in Sammelbänden. Zudem ist er Gewinner des ersten internationalen ISMS Practice Prize für den herausragenden Transfer wissenschaftlicher Konzepte in die unternehmerische Praxis.

*Kontakt:* [mkrafft@uni-muenster.de](mailto:mkrafft@uni-muenster.de)



*Jessica Lange* ist wissenschaftliche Angestellte an der NORDAKADEMIE Elmshorn. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre war Jessica Lange einige Jahre als Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Corporate Compliance und Risikomanagement tätig. Ende 2011 begann sie eine Promotion zum Thema „Werte- und Risikomanagement in der kommunalen Energieversorgung“ an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg in Zusammenarbeit mit der HTWG Konstanz.

*Kontakt:* [jessica.lange@nordakademie.de](mailto:jessica.lange@nordakademie.de)



*Kai Lügger* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Betriebswirtschaftlichen Institut für Anlagen und Systemtechnologien des Marketing Center Münster (MCM) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seine Forschungsschwerpunkte sind der Einfluss von Verhandlungen sowie die Wirkung von Marken bei Austauschprozessen zwischen Industriegüterunternehmen. Kai Lügger absolvierte sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und an der BI Norwegian Business School in Oslo mit den Schwerpunkten Controlling, Internationales Management und Marketing.

*Kontakt:* kai.luegger@uni-muenster.de



*Ralf Menikheim* ist CFP und studierte Finanzökonomie an der EBS Finanzakademie in Oestrich-Winkel. Ralf Menikheim war lange Zeit im Direktvertrieb tätig. Mitte der 1990er Jahre legte er seinen Fokus auf den Aus- und Aufbau von Vertriebsstrukturen bei einigen Finanzintermediären. Seit 2001 bekleidete er diverse Führungspositionen bei renommierten in- und ausländischen Versicherungskonzernen, zum Beispiel HDI. Aktuell verantwortet er den Vertrieb eines Lebensversicherers in Deutschland.

*Kontakt:* menikheim@web.de



*Dietmar Moede* studierte Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation an der Bundeswehruniversität in Hamburg. Nach seiner Bundeswehrzeit übernahm er verschiedene Aufgaben im Personalbereich in unterschiedlichen deutschen und internationalen Unternehmen, sowohl in der Linienfunktion als auch als Personalberater. Als zertifizierter Profiler von unterschiedlichen Persönlichkeitstestverfahren nutzt er diese seit 15 Jahren in den Bereichen Recruiting, Training, Personalentwicklung und Employer Branding. Seit 2007 ist Dietmar Moede bei der PENTAX Europe GmbH als General Manager Human Resources EMEA für den Bereich Personal in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika zuständig.

*Kontakt:* moede.dietmar@pentax.de



*Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger* ist Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock. Nach dem Studium der Psychologie, Soziologie und Pädagogik an der Universität München promovierte er am dortigen Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie zum Dr. phil. und habilitierte sich anschließend ebenfalls in München. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen die folgenden Bereiche: Psychologie der Dienstleistung und des persönlichen Verkaufs; Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit; produktives, extraproduktives und kontraproduktives Arbeitsverhalten; Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur.

*Kontakt:* friedemann.nerdinger@uni-rostock.de



*Dr. Antje Niehaus* ist Principal im Bereich Marketing, Sales & Service bei Capgemini Consulting Deutschland und verantwortet in diesem Bereich das Thema Vertrieb. Nach dem Studium der Biochemie an der Privaten Universität Witten/Herdecke und der Promotion in Neurobiologie an der Universität Heidelberg war sie drei Jahre in der Entwicklung und Qualitätssicherung eines internationalen Life-Sciences-Unternehmens tätig. Seit 2001 fokussiert sich Antje Niehaus auf Vertriebs- und Marketingthemen und berät branchenübergreifend internationale Unternehmen zu aktuellen strategischen und fachlichen Fragestellungen.

*Kontakt:* antje.niehaus@capgemini.com



*Thomas Nieraad* ist Senior Vice President Global Sales, Marketing & Innovation der Business Unit Flat Glass bei der SCHOTT AG, Mainz. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Mainz und Saarbrücken startete er 1986 bei der SCHOTT AG als internationaler Vertriebsstrainee. Thomas Nieraad hatte während seiner beruflichen Laufbahn diverse Leitungsfunktionen im globalen Vertrieb und die Gesamtverantwortung von Organisationseinheiten im In- und Ausland bei der SCHOTT AG inne und arbeitet heute in verschiedenen internationalen Programmen des Konzerns sowie externen Gremien.

*Kontakt:* thomas.nieraad@schott.com



*Harald L. Schedl* ist Partner der globalen Strategieberatung Simon-Kucher & Partners. Er studierte Betriebswirtschaftslehre und Maschinenbau an der Technischen Universität Stuttgart mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Organisation, Marketing und Fertigungstechnik. Sein Branchenfokus bei Simon-Kucher liegt auf dem Maschinen- und Anlagenbau, der Verpackungsindustrie sowie Manufacturing. Als Partner bei Simon-Kucher betreut Harald Schedl seit 2003 europaweit Unternehmen der herstellenden Industrie sowie Unternehmen aus Handel und Dienstleistung. Er ist Spezialist für Strategie, Innovation, Vertrieb und Pricing. Neben Großkonzernen berät Harald Schedl viele klein- und mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen.

*Kontakt:* harald.schedl@simon-kucher.com



*Prof. Dr. David Scheffer* studierte Psychologie an der Universität Osnabrück. Zwischen 1992 und 2008 betrieb er Grundlagenforschung in Osnabrück und Hamburg zu impliziten Persönlichkeitssystemen und kann hierzu eine Vielzahl an Veröffentlichungen in nationalen und internationalen Fachpublikationen nachweisen. Daneben übernahm er zahlreiche Beratungsmandate in den Bereichen Personalauswahl, Mitarbeitermotivation, Organisationsentwicklung und Marketingforschung in namhaften Unternehmen. Seit 2008 ist er wissenschaftlicher Leiter der NeuroIPS Methode, geschäftsführender Gesellschafter der MassineScheffer GmbH in Berlin und Professor für Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie an der NORDAKADEMIE.

*Kontakt:* david.scheffer@nordakademie.de



*Prof. Dr. Christian Schmitz* ist Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings und Leiter des Kompetenzzentrums Business-to-Business-Marketing an der Universität St. Gallen. Prof. Schmitz studierte Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg, der Katholischen Universität Eichstätt und der European Business School London. Er promovierte am Institut für Marketing bei Prof. Belz an der Universität St. Gallen. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit Fragen des Business-to-Business-Marketings, des Vertriebsmanagements, des persönlichen Verkaufs und der Marketingstrategie.

*Kontakt:* christian.schmitz@unisg.ch



*Alexander Thöle* ist Director bei Simon-Kucher & Partners in Bonn. Seine hauptsächlichen Beratungsthemen sind Wachstumsstrategien, Vertrieb, Kundenbindung und Pricing. Zu seinen Kunden gehören sowohl Großkonzerne als auch mittelständisch geprägte Unternehmen der herstellenden Industrie, insbesondere im Bereich der erneuerbaren Energien. Vor seiner Zeit bei Simon-Kucher war Alexander Thöle im Bertelsmann-Konzern tätig. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster.

*Kontakt:* alexander.thoele@simon-kucher.com



*Thomas Trilling* ist Vertriebs- und Stressexperte bei Mercuri International und dort als Berater, Trainer und Coach für Verkauf und Vertriebsmanagement national und international tätig. Nach dem Studium der Ökonomie in Bochum arbeitete er in verschiedenen Vertriebs- und Managementfunktionen, bevor er 2002 in die Beratung wechselte.

*Kontakt:* [thomas.trilling@mercuri.de](mailto:thomas.trilling@mercuri.de)



---

**Teil I**

**Strategische Perspektive der Vertriebsführung**

---

# Grundlagen zum strategischen Vertriebsmanagement

Lars Binckebanck

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Strategische Grundsatzentscheidungen im Vertriebsmanagement	8
2.1	Kundendefinition, -segmentierung und -priorisierung	9
2.2	Definition von Wettbewerbsvorteilen	12
2.3	Kundenbeziehungsstrategie	16
2.4	Vertriebskanalstrategie	23
3	Zusammenfassung und Fazit	29
	Literatur	32

---

## 1 Einleitung

Marketing ist ein duales Konzept, welches einerseits als Leitbild der marktorientierten Unternehmensführung fungiert und andererseits eine operative absatzwirtschaftliche Unternehmensfunktion darstellt (vgl. Meffert et al. 2012). Marketing ist also auf einer ersten Ebene eine unternehmerische Denkhaltung, die Unternehmensziele dadurch zu erreichen versucht, dass sämtliche interne und externe Unternehmensaktivitäten konsequent am Kundennutzen ausgerichtet werden. Ein so verstandenes Marketing ist demnach nicht auf die Marketingabteilung beschränkt. Gleichzeitig ist Marketing auf einer zweiten Ebene eine operative Unternehmensfunktion und umfasst Elemente wie Produktmanagement, Preisstrategien, Werbung und Vertrieb (vgl. Binckebanck 2011).

Das Verhältnis der beiden Ebenen zueinander wird in der Literatur klar definiert (vgl. Baumgarth und Binckebanck 2011c): Das Marketing gibt auf der Basis fundierter Analysen

---

Lars Binckebanck ✉

Nordakademie – Hochschule der Wirtschaft, Köllner Chaussee 11, 25337 Elmshorn, Deutschland  
e-mail: lars.binckebanck@nordakademie.de

strategische Konzepte vor, die dann operativ durch den Marketingmix umgesetzt werden, in dem der Vertrieb üblicherweise der Distributionspolitik zugeordnet wird. Marketing ist demnach verantwortlich für Strategie, Vertrieb dagegen für die Strategieumsetzung in der Distribution (vgl. Kotler et al. 2006; Rouziès et al. 2005). Entsprechend wird Vertrieb zu meist als operative Aufgabe begriffen (vgl. Backhaus et al. 2011). Das klassische Verständnis des Vertriebsmanagements umfasst in diesem Sinne die Steuerung und Gestaltung des persönlichen Verkaufs, des Vertriebssystems (Vertriebsstrukturen, -prozesse und -kanäle) und der Distribution in nationalen und internationalen Märkten (vgl. Dannenberg und Zupancic 2008). „Verkauf“ wiederum soll hier verstanden werden als „the phenomenon of human-driven interaction between and within individuals/organizations in order to bring about economic exchange within a value-creation context“ (Dixon und Tanner Jr. 2012, S. 10).

Eine rein operative Interpretation des Vertriebs ist angesichts der zukünftigen Anforderungen an die Absatzfunktion von Unternehmen problematisch. Denn die aktuellen Herausforderungen im Zuge der Finanzkrise verdecken in der Diskussion häufig die Tatsache, dass sich bereits seit einiger Zeit umfassende Veränderungen in der Umwelt von Unternehmen und daraus resultierend im Unternehmensverhalten abspielen. Hinsichtlich der langfristigen Rollenverteilung von Marketing und Vertrieb ist es daher sinnvoll, sich nicht nur mit akuten und kurzfristigen Phänomenen auseinanderzusetzen, sondern mit fundamental wirkenden, nachhaltigen Trends. Somit lässt sich die zentrale Rolle des Vertriebs bei der Übersetzung von Unternehmens- und Marketingstrategien in überlegenen Kundennutzen und damit strategische Wettbewerbsvorteile angemessen würdigen (vgl. Albers et al. 2010).

Im Einzelnen lassen sich die folgenden, tiefgreifenden Veränderungen identifizieren (vgl. Baumgarth und Binckebanck 2011c; ähnlich LaForge et al. 2009; Evans et al. 2012):

- **Eskalierende Kundenansprüche:** Angesichts gestiegener Erwartungen von Kunden, zunehmender Skepsis gegenüber Vertriebsaktivitäten und gleichzeitig fortschreitender Globalisierung sind der Aufbau und die Pflege stabiler Geschäftsbeziehungen für Unternehmen weltweit zu einer strategischen Priorität geworden. Gerade der Trend zur schlanken Unternehmung impliziert eine Verschiebung von der kostengetriebenen und transaktionsorientierten Beschaffung hin zu langfristigen Partnerschaften zwischen Lieferant und Kunde. Der Vertrieb ist hierbei als Werttreiber für anspruchsvolle Kunden häufig wichtiger als das Marketing.
- **Dienstleistungen als dominanter Fokus:** Während in der Vergangenheit typischerweise tangible Produkte und intangible Dienstleistungen getrennt voneinander betrachtet wurden, postuliert die „service-centered logic“ (Vargo und Lusch 2004), dass diese Unterscheidung zugunsten eines integrierten Verständnisses aufzugeben sei. „A service-centered view of exchange implies customized offerings to better fit customers’ needs and identifying firm resources – both internal and external – to better satisfy the needs of customers“ (Sheth und Sharma 2008, S. 262). In diesem Kontext wächst das Interesse an intangiblen Leistungen, hochspezialisierten Fähigkeiten, Know-how, Prozessma-

nagement und kooperativer Wertschöpfung zwischen Lieferanten und Kunden – alles potenzielle Domänen des Vertriebs.

- **Einfluss der Informationstechnologie (IT):** IT hat in den vergangenen Jahren viele Bereiche des Marketings verändert, jedoch sind die Auswirkungen auf das Management von Kundenbeziehungen besonders dramatisch (vgl. Hunter und Perreault 2007). Dabei hat allerdings die technische Seite von Systemen des Customer Relationship Managements (CRM) zu häufig strategische Aspekte dominiert. Es gilt daher, intelligente Anwendungsmöglichkeiten für neue IT-Lösungen zu entwickeln, die Verkaufsprozesse nicht in feste Schemata zu pressen versuchen, sondern die die Implementierung strategischer Projekte effektiv und effizient unterstützen. Hinzu kommen Multichannel-Vertrieb sowie Internetverkauf, die zunehmend als potenzielle Substitute für den herkömmlichen, persönlichen Verkauf angesehen werden (vgl. Lane und Piercy 2009). Auch internetbasierte Interaktionsformen (z. B. Videokonferenzen, Social und Mobile Media) verändern und substituieren die Face-to-Face-Interaktion zwischen Verkäufer und Kunde und schaffen so strategischen Mehrwert (vgl. Agnihotri et al. 2012; Andzulis et al. 2012). Verkäufer ohne effektiven Kundenmehrwert werden durch effizientere Alternativen ersetzt. Bereits die weitgehend fehlgeschlagenen Versuche im Zusammenhang mit Sales Force Automation vor gut 15 Jahren haben eine gewisse Technikferne in Vertriebsorganisationen aufgezeigt (vgl. Marshall et al. 1999) – hier ist strategisch induziertes Umdenken erforderlich.
- **Globale Perspektive:** Vertrieb, aber auch Wettbewerb erfolgen heute für die meisten Unternehmen wie selbstverständlich über nationale Grenzen hinweg, verstärkt auch im Rahmen von Global Virtual Sales Teams (vgl. Badrinarayanan et al. 2011). Attraktive Zielkunden sind weltweit zu identifizieren, zu gewinnen und zu betreuen. Auf der anderen Seite steigt der Wettbewerbsdruck stetig. Länder wie China, Indien und Brasilien konkurrieren dabei nicht mehr nur über Kosten, sondern immer stärker auch in den Bereichen Innovation und Qualität. Insofern wird es der Vertrieb immer schwerer haben, sich auf „Made in Germany“ auszuruhen – innovative Value Propositions sind gefragt.
- **Strategisches Management und organisatorischer Wandel:** Auf zunehmend komplexen Märkten sorgen Überkapazitäten für veränderte Wettbewerbsmechanismen. Das strategische Management beschäftigt sich vor diesem Hintergrund mit „changing markets, disruptive innovation (simpler, more convenient products), commoditization of products (goods and services), value driven segmentation, and creation of new market space“ (vgl. LaForge et al. 2009, S. 201). Dies hat Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation („Structure follows Strategy“ nach Chandler 1962), die sich mit dem Wandel von Hierarchien zu Kernprozessen und dem Aufbau von Kompetenzen für funktionenübergreifende Zusammenarbeit zu beschäftigen hat. Insofern sind die gerade in Vertriebsorganisationen tradierten Organisations- und Entlohnungssysteme sowie Verkaufsprozesse zu hinterfragen und der strategischen Schwerpunktsetzung anzupassen.
- **Marken:** Nicht nur im Konsumgüter-, sondern zunehmend auch im Business-to-Business-Bereich rücken Marken als relevanter und häufig dominanter Treiber des

Unternehmenswertes mehr und mehr in den Fokus des Topmanagements. Speziell für Industriegüter und Dienstleistungen handelt es sich dabei meistens um Dachmarkenkonzepte und Märkte mit einem hohen Anteil an persönlicher Interaktion zwischen Verkauf und Kunde. In diesen Feldern sind der Aufbau und die Pflege einer starken Marke ohne die Einbindung des Verkaufs schlichtweg unmöglich. Der Vertrieb wird zunehmend zum zentralen Instrument einer interaktiven Markenführung (vgl. Binckebanck 2006).

Diese Veränderungen implizieren einen signifikanten Transformationsdruck auf die Absatzfunktion und insbesondere auf die Vertriebsorganisation als Schnittstelle zum Markt und zu den Kunden (vgl. Homburg et al. 2000). Der Vertrieb wird angesichts der sich dynamisch verändernden Anforderungen zu einer strategischen Ressource (vgl. Ingram et al. 2002; Jones et al. 2005; Storbacka et al. 2009). Es ist notwendig, den Verkauf als integrales Element der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit zu verstehen. Er wird damit Teil des strategischen Managements und der Wertschöpfungskette (vgl. Moncrief und Marshall 2005; Sheth und Sharma 2008). Lane und Piercy (2009) sprechen in diesem Kontext vom „strategischen Vertrieb“, der mit seinem spezifischem Kunden- und Marktwissen Ausgangspunkt und nicht Endstation des gesamtunternehmerischen Strategieentwicklungsprozesses sein sollte.

Es wird deutlich: Die Gleichung, nach der das Marketing strategisch denkt und der Vertrieb operativ umsetzt, greift zu kurz. Moderne Führung im Vertrieb umfasst offensichtlich auch komplexe strategische Überlegungen: „Professionelle Vertriebsarbeit muss sich auf eine klare Vertriebsstrategie stützen [...]. Sie stellt die zentralen Weichen für das Tagesgeschäft und reduziert die Gefahr, dass zu oft ‚aus dem Bauch heraus‘ gehandelt wird“ (Homburg et al. 2010, S. 27). Nach Dannenberg und Zupancic (2008) legt eine Vertriebsstrategie fest, mit welchen Kundengruppen und Kunden welche Ziele erreicht werden sollen, welche Ressourcen dazu in welcher Quantität, Qualität und Zielrichtung eingesetzt werden müssen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigt werden. Storbacka et al. (2011, S. 46) definieren Vertriebsstrategie und -management allgemeiner als „a set of design principles that influence the practices carried out on a managerial and operational level and sales management as a set of repeatable patterns of management practice used to influence and monitor sales performance“.

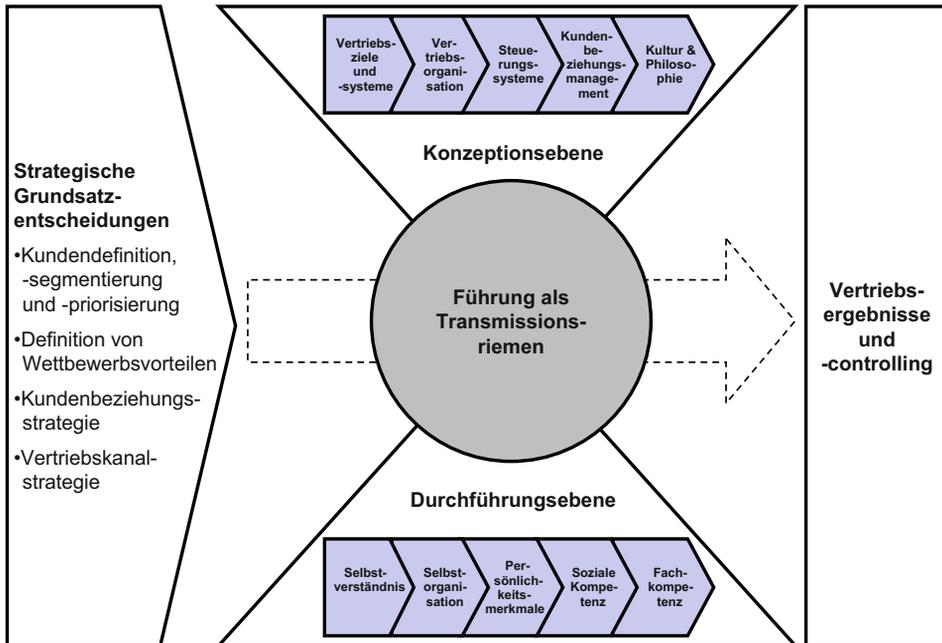
Strategisches Vertriebsmanagement beinhaltet laut Backhaus et al. (2011) insbesondere diejenigen Entscheidungen, die einen grundlegenden und vollständigen Handlungsplan für alternative zukünftige Umweltkonstellationen beschreiben, ohne auf operative Details einzugehen. Insofern ist es eine zentrale Aufgabe für die Führungskraft im Vertrieb, zuerst grundlegende strategische Vorgaben für die Vertriebsarbeit zu definieren. Dazu gehören aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitete Entscheidungen zur Kundendefinition, -segmentierung und -priorisierung, zur Definition von Wettbewerbsvorteilen, zur Kundenbeziehungsstrategie und zur Vertriebskanalstrategie. Solche Strategien fungieren als Steuerungsmechanismen, um sicherzustellen, dass alle operativen Instrumente auch zielführend eingesetzt werden (vgl. Becker 2009).

Die Vertriebsstrategie muss also die grundsätzliche Ausrichtung aller vertriebsbezogenen Instrumente festlegen, sodass ein einheitliches Verständnis unter den Mitarbeitern und ein einheitlicher Auftritt am Markt sichergestellt werden (vgl. Homburg et al. 2010). Diese Auffassung ist kennzeichnend für ein strategisches Vertriebsmanagement im engeren Sinne. Allerdings weist Dannenberg (1997) darauf hin, dass nicht nur die Strategien selbst, sondern vielmehr deren Operationalisierung und Umsetzung in der Praxis als erfolgskritisch anzusehen sind. In Anlehnung an Panagopoulos und Avlonitis (2010) ist zwischen strategischen Entscheidungen auf der Ebene des Vertriebsmitarbeiters (Salesperson Level bzw. Durchführungsebene) einerseits und auf übergeordneter Organisationsebene (Firm Level bzw. Konzeptionsebene) andererseits zu unterscheiden. Beide Ebenen müssen miteinander in Einklang gebracht werden, denn beide beeinflussen letztlich die Vertriebsergebnisse: „Whereas managerial practices drive overall sales performance directly, sales strategies influence performance indirectly through various management practices“ (Storbacka et al. 2011, S. 48).

Demnach kommt der Führungskraft im Vertrieb nicht nur die Funktion des übergeordneten Weichenstellers zu, sondern sie fungiert auch als Transmissionsriemen zwischen einer konzeptionellen Entscheidungs- und einer operativen Umsetzungsebene im Vertrieb (vgl. Abb. 1). Mit Blick auf die Praxis der Vertriebsführung erscheint es daher grundsätzlich zielführend, das strategische Vertriebsmanagement in einem umfassenden Sinne zu interpretieren.

Der in Abb. 1 dargestellte Bezugsrahmen des strategischen Vertriebsmanagements im weiteren Sinne betont die zentrale Rolle der Führungskraft. Diese muss zum einen konzeptionelle Rahmenbedingungen der Vertriebsorganisation mit Blick auf die strategischen Grundsatzentscheidungen einerseits und die gewünschten Vertriebsergebnisse andererseits konfigurieren. Dazu gehören Aspekte der Vertriebsziele und -systeme, der Vertriebsorganisation, der vertrieblichen Steuerungssysteme, des Kundenbeziehungsmanagements sowie der Vertriebskultur und -philosophie. Diese Parameter bilden die Voraussetzungen für den Verkaufserfolg. Zum anderen muss die Führungskraft Akzeptanz und ein einheitliches Verständnis von Vertriebsstrategie und Systemumfeld unter den Mitarbeitern schaffen und gleichzeitig als Trainer und Coach im operativen Tagesgeschäft fungieren. Führung muss auf die Durchführungsebene und damit das zielkompatible Selbstverständnis, die Selbstorganisation sowie auf die Persönlichkeitsmerkmale und soziale sowie fachliche Kompetenzen aktiv Einfluss nehmen. Die Durchführungsebene umfasst damit die individuelle Verkaufsleistung und ihre Einflussfaktoren als Stellhebel für die Vertriebsoptimierung. Aus dem Zusammenspiel dieser Führungsaktivitäten entstehen vertriebliche Aktivitäten, die wiederum zu Vertriebsergebnissen führen, die im Rahmen eines Vertriebscontrollings permanent überwacht und optimiert werden müssen.

Vor diesem Hintergrund konzentriert sich dieser Beitrag auf die strategischen Grundsatzentscheidungen und skizziert damit Entscheidungstatbestände des strategischen Vertriebsmanagements im engeren Sinne. Das vorliegende Herausgeberwerk interpretiert in seiner Gänze strategisches Vertriebsmanagement jedoch im weiteren Sinne und thematisiert eine Reihe wesentlicher tiefergehender Entscheidungstatbestände.



**Abb. 1** Ebenen des strategischen Vertriebsmanagements i. w. S. (Quelle: In Anlehnung an Dannenberg 1997)

## 2 Strategische Grundsatzentscheidungen im Vertriebsmanagement

Im Gegensatz zu operativen Entscheidungen haben strategische Grundsatzentscheidungen längerfristige Auswirkungen und sind nur schwer revidierbar (vgl. Backhaus und Schneider 2009). Hinsichtlich des strategischen Vertriebsmanagements umfassen sie Aspekte, die die Zuordnung der Vertriebsressourcen zu den Kunden direkt betreffen (vgl. Backhaus et al. 2011). Nach Panagopoulos und Avlonitis (2010) umfasst eine Vertriebsstrategie insbesondere vier Dimensionen: Kundensegmentierung, Kundenpriorisierung, Geschäftsbeziehungsmanagement und Vertriebskanalmanagement. Homburg et al. (2010) betonen darüber hinaus den Stellenwert vertriebsbezogener Wettbewerbsvorteile und das Thema Preispolitik. Da Letzteres in der Praxis selten im Kompetenzbereich des Vertriebs angesiedelt ist, sollen im Folgenden lediglich die erstgenannten Aspekte diskutiert werden, und zwar nach zunehmenden strategischen Freiheitsgraden für die Führungskraft im Vertrieb geordnet.

## 2.1 Kundendefinition, -segmentierung und -priorisierung

Startpunkt der Vertriebsstrategie ist zunächst einmal die *Kundendefinition*, auf deren Basis Segmentierungs- und Priorisierungsentscheidungen getroffen werden können. Diese ersten Grundsatzentscheidungen wiederum determinieren strategische Folgeentscheidungen, beispielsweise zur Art und Weise der Kundenbeziehung oder zur Eignung einzelner Vertriebskanäle (vgl. Backhaus et al. 2011). Homburg et al. (2010) definieren vier Gruppen potenzieller Kunden für ein Unternehmen:

- **Nutzer** sind die Endkunden (Firmen- oder Privatkunden), die eine Leistung zur Erfüllung eigener Bedürfnisse in Anspruch nehmen.
- **Weiterverarbeiter** integrieren die gekauften Produkte in ihre eigenen Leistungen, zum Beispiel Original Equipment Manufacturer (OEM).
- **Händler** vertreiben die Produkte unverändert, eventuell unter Anreicherung durch Serviceleistungen.
- **Berater** unterstützen Nutzer oder Weiterverarbeiter bei ihrer Produktwahl, zum Beispiel Unternehmensberater oder Ingenieurbüros.

Wer die Frage „Wer sind unsere Kunden?“ zu eng beantwortet, wer also die Kunden der Kunden nicht in Betracht zieht, versteht die Bedürfnisse der direkten Kunden nicht umfassend genug, erkennt Trends zu spät und vergibt die Chance zum Pull-Marketing. Wer seine Kundschaft dagegen zu weit fasst, verliert möglicherweise seinen Marktfokus, wird zum Anbieter generischer Leistungen und damit austauschbar. Diese Überlegungen erfolgen analog zur Abgrenzung des relevanten Markts im Marketing, die auf der Grundlage von Kundenbedürfnissen und nicht anhand eng definierter Produktkategorien passieren sollte (vgl. Meffert et al. 2012). Demnach ist die Frage nach den grundlegenden Bedürfnissen der Kunden eng verbunden mit der Kundenidentifikation und führt zur Notwendigkeit, im Rahmen der Vertriebsstrategie ein klar definiertes Nutzenversprechen zu entwickeln und so Wettbewerbsvorteile zu generieren und abzusichern (vgl. Homburg et al. 2010). Dieser zentrale Aspekt soll im folgenden Abschnitt separat dargestellt werden.

Zunächst ist jedoch der Heterogenität der Kunden durch Segmentierung Rechnung zu tragen, um eine einheitliche und effiziente Marktbearbeitung auch über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg sicherzustellen. Das Leistungsangebot des Unternehmens ist möglichst weit an die unterschiedlichen Ansprüche, Wünsche und Präferenzen unterschiedlicher Kundengruppen anzupassen (vgl. Homburg et al. 2010). Bei der *Kunden-segmentierung* wird die Gesamtheit der Kunden demnach in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen (Kundensegmente) aufgeteilt und anschließend differenziert bearbeitet (vgl. Meffert et al. 2012). Abbildung 2 beinhaltet typische Kriterien der Kundensegmentierung im Überblick.

Kriterien zur Kundensegmentierung	Privatkunden	Firmenkunden
<b>Demografische Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Alter</li> <li>• Familienstand</li> <li>• Wohnort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmensitz</li> <li>• Dauer der Geschäftsbeziehung</li> </ul>
<b>Kaufverhaltensbezogene Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkaufsstättenwahl</li> <li>• Produktwahl</li> <li>• Kaufhäufigkeit</li> <li>• Preisbereitschaft</li> <li>• Informationsverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebswegewahl</li> <li>• Kaufhäufigkeit</li> <li>• Preissensitivität</li> <li>• Informationskanäle</li> </ul>
<b>Sozio-ökonomische Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen</li> <li>• Bildung</li> <li>• Beruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz</li> <li>• Branche</li> </ul>
<b>Nutzenkriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisnutzen</li> <li>• Qualitätsnutzen</li> <li>• Imagenutzen</li> <li>• Servicenutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisnutzen</li> <li>• Qualitätsnutzen</li> <li>• Imagenutzen</li> <li>• Servicenutzen</li> </ul>
<b>Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensstil</li> <li>• Einstellungen</li> <li>• Interessen</li> </ul>	

**Abb. 2** Kriterien zur Kundensegmentierung im Überblick (Quelle: In Anlehnung an Homburg et al. 2010)

Folgende Anforderungen an die Segmentierungskriterien sind zu stellen (vgl. Meffert et al. 2012):

- **Kaufverhaltensrelevanz:** Die Indikatoren sollten mit Aspekten des Kaufverhaltens korrelieren und so Prognosen zu künftigen Verhaltensweisen zulassen.
- **Messbarkeit:** Die Indikatoren sollten mit vorhandenen Methoden messbar und erfassbar sein.
- **Erreichbarkeit:** Die Indikatoren sollten die gezielte Ansprache der mit ihrer Hilfe abgegrenzten Segmente ermöglichen.
- **Handlungsfähigkeit:** Die Indikatoren sollten den gezielten Einsatz der zur Verfügung stehenden Instrumente und so den Übergang von der Segmentierung zur Marktbearbeitung ermöglichen.
- **Wirtschaftlichkeit:** Die Indikatoren und die resultierende Segmentierung sollten einen Nutzen stiften, der die entstehenden Kosten mindestens kompensiert und somit segmentspezifische Strategien rechtfertigt.
- **Zeitliche Stabilität:** Die Indikatoren sowie die resultierende Segmentstruktur sollten über einen längeren Zeitraum hinweg stabil sein.

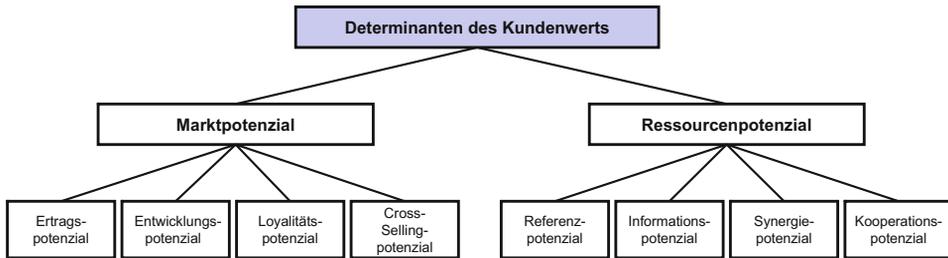
Die Kundensegmentierung des Vertriebs muss schließlich kompatibel sein mit der Marktsegmentierung aus dem Marketing. Backhaus et al. (2011) diagnostizieren hier erhebliches Konfliktpotenzial, wenn der Vertrieb die Marktsegmentierung nicht „lebt“

und durch eine eigene Segmentierung unterläuft. Die Führungskraft braucht hier neben der fachlichen Kompetenz zur Durchführung einer fundierten Segmentierung auch eine Schnittstellenkompetenz zur integrativen Abstimmung häufig unterschiedlicher Marktbearbeitungsansätze.

Während die Kundensegmentierung aus Sicht der Marktbearbeitung vorgenommen wird, erfolgt die *Kundenpriorisierung* aus ökonomischer Sicht auf der Basis einer Kundenbewertung. Hierbei wird der Kundenstamm in „wichtige“ und „unwichtige“ Kunden eingeteilt (vgl. Kuhlmann 2001), wobei Kriterien herangezogen werden, „die die Bedeutung der Kunden für vertriebsstrategische Entscheidungen verdeutlichen und die Kunden aus Anbieterperspektive in eine sinnvolle Rangfolge der Bearbeitungsintensität bringen“ (Backhaus et al. 2011, S. 42). Die aus der Segmentierung identifizierten Unterschiede der Kunden sollten angesichts knapper Ressourcen für die Marktbearbeitung auch zu einer explizit differenzierenden vertrieblichen Behandlung der Kunden führen. In der Praxis herrscht in Vertriebsorganisationen hinsichtlich der Unterschiedlichkeit normalerweise Einsicht, nicht jedoch hinsichtlich der Konsequenz. Vertriebsmitarbeitern fällt es oft sehr schwer, auf der Basis ökonomischer Kriterien Unterschiede zwischen ihren Kunden zu machen. Vielmehr tendieren Vertriebsmitarbeiter dazu, ihre eigenen Maßstäbe zu entwickeln, beispielsweise Sympathie, Schwierigkeitsgrad des Überzeugungsprozesses oder regionale Aspekte. Setzt sich die Führungskraft an dieser Stelle nicht mit einem ökonomischen Strategieansatz der systematischen Kundenpriorisierung durch, so sind Willkür und Diskontinuität auf der Durchführungsebene die Folge.

Die Kundenpriorisierung soll eine Marktbearbeitung nach dem „Gießkannenprinzip“ vermeiden, indem der Leitgedanke der Effizienz im Fokus steht (Homburg et al. 2010). Knappe Vertriebsressourcen sollen für diejenigen Kunden eingesetzt werden, deren wirtschaftliche Attraktivität dies rechtfertigt. Hierzu kommen in der Praxis häufig einfache Heuristiken zur Anwendung, etwa die ABC-Analyse auf der Basis der „80/20-Regel“ (vgl. Belz und Bieger 2004; Bradford et al. 2012). Solche eindimensionalen Ansätze, die zudem meist auf dem Umsatz als Zielgröße fußen, erfassen die Komplexität des ökonomischen Kundenwerts jedoch nur unzureichend. Ergiebiger ist es, mehrdimensional vorzugehen und dabei auch qualitative Kriterien zu berücksichtigen. In Theorie und Praxis existiert eine Vielzahl verschiedener Kundenwertmodelle (vgl. Jones et al. 2005; Krafft 2007). Empfehlenswert erscheint insbesondere die Unterscheidung von Marktpotenzial und Ressourcenpotenzial als Determinanten des Kundenwerts. Das Marktpotenzial eines Kunden umfasst die gegenwärtigen und/oder zukünftigen direkten Transaktionen mit dem Anbieter im Rahmen einer Geschäftsbeziehung. Der Kundenwert ergibt sich jedoch auch aus dem Ressourcenpotenzial des Kunden, das die indirekten Beiträge zum Unternehmenserfolg des Anbieters umfasst, beispielsweise das Weiterempfehlungsverhalten oder der Informationsaustausch zwischen Anbieter und Kunde (vgl. Tomczak und Rudolf-Sipötz 2006). Abbildung 3 liefert einen Überblick zu den skizzierten Determinanten des Kundenwerts.

Die Ergebnisse von Kundendefinition, -segmentierung und -priorisierung müssen zu strategisch differenzierten Unterschieden in der Marktbearbeitung führen. Als Stellschrau-



**Abb. 3** Determinanten des Kundenwerts im Überblick (Quelle: Tomczak und Rudolf-Sipötz 2006)

ben hierfür identifizieren Homburg et al. (2010) fünf Parameter der Marktbearbeitung, die im Folgenden aufsteigend nach den Kosten der Differenzierung aufgezählt werden:

- **Kommunikationspolitik:** Entwicklung einer spezifischen Ansprache für jedes Segment,
- **Preispolitik:** Entwicklung spezifischer Bepreisungssysteme,
- **Markenführung:** Führung unterschiedlich positionierter Marken,
- **Vertriebspolitik:** Vertrieb über unterschiedlich positionierte Vertriebskanäle und
- **Produktgestaltung:** Entwicklung spezifischer Produktvarianten.

Die Entscheidung über die segmentspezifische Ausgestaltung der einzelnen Marktbearbeitungsparameter hängt neben der kostenbezogenen Effizienz auch davon ab, wie heterogen die Kundengruppen bezüglich ihrer Anforderungen an die einzelnen Parameter sind (vgl. Homburg et al. 2010).

## 2.2 Definition von Wettbewerbsvorteilen

Im Rahmen von Kundendefinition, -segmentierung und -priorisierung spielen Analyse und Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen eine zentrale Rolle. Jedes Kundenbedürfnis bietet grundsätzlich die Möglichkeit, Kundennutzen zu schaffen. Diese Überlegungen sind in der Vertriebsstrategie durch die Entwicklung eines klar definierten Nutzenversprechens unter gleichzeitiger Abgrenzung vom Wettbewerb zu berücksichtigen. Nur so lassen sich *strategische Wettbewerbsvorteile* entwickeln und absichern (vgl. Homburg et al. 2010).

Die Idee, die Wahrnehmungswelt der Kunden zum zentralen Effektivitätskriterium für die Marktbearbeitung im Wettbewerb zu machen, führt in der Vertriebspraxis häufig zum Konstrukt der Unique Selling Proposition bzw. USP (vgl. Ries und Trout 2001). Postuliert wird hierbei die Notwendigkeit eines Alleinstellungsmerkmals für ein Leistungsangebot. Jedoch ist nicht jede einzigartige Leistung so nutzenstiftend, dass der Kunde auch kauft – denn das Konstrukt berücksichtigt nicht die vom Kunden dafür aufzubringenden entscheidungsrelevanten Kosten (vgl. Backhaus und Voeth 2010). Nicht jeder Unterschied zum

Wettbewerb begründet also automatisch einen strategischen Wettbewerbsvorteil, durch den die Überlebensfähigkeit des Anbieters langfristig gewährleistet werden könnte. Ein solcher strategischer Wettbewerbsvorteil ist erst gegeben, wenn eine im Vergleich zum Wettbewerb überlegene Leistung drei Kriterien erfüllt (vgl. Becker 2009; Simon 1988):

- Die Leistung muss sich auf ein für den Kunden wesentliches Leistungsmerkmal beziehen,
- sie muss kommunizierbar sein sowie vom Kunden auch tatsächlich wahrgenommen werden, und
- sie muss eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen, darf also von der Konkurrenz nicht ohne Weiteres imitierbar sein und sichert somit einen nachhaltigen Vorsprung im Wettbewerb.

Kotler et al. (2007) definieren weitere erfolgskritische Kriterien für die strategische Differenzierung und Positionierung von Leistungsangeboten:

- **Substantialität:** Der Leistungsunterschied bringt einer genügend hohen Anzahl möglicher Kunden einen über den generischen Grundnutzen hinausgehenden Zusatznutzen (vgl. Beutin 2000), etwa ökonomischen, emotionalen, sozialen oder Sicherheitsnutzen (vgl. Homburg et al. 2010).
- **Hervorhebbarkeit:** Der Leistungsunterschied wird von Wettbewerbern nicht oder vom Anbieter in besonderer Form angeboten.
- **Überlegenheit:** Der Leistungsunterschied ist anderen Mitteln zur Erlangung des gleichen Vorteils überlegen.
- **Bezahlbarkeit:** Die Kunden können und wollen es sich leisten, für den Leistungsunterschied ein Preispremium zu zahlen.
- **Gewinnbeitragspotenzial:** Der Anbieter sieht im Leistungsunterschied das Potenzial, zusätzliche Gewinne zu erwirtschaften.

Hinsichtlich der Wahl des anzustrebenden Wettbewerbsvorteils empfiehlt es sich, auf die generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter (2008) zurückzugreifen, die im Wesentlichen mit den kunden- bzw. abnehmerorientierten Kernstrategien von Kotler et al. (2007) übereinstimmen (zur kritischen Würdigung vgl. Becker 2009):

- Branchenweite, umfassende Kostenführerschaft,
- branchenweite Differenzierung bzw. Leistungsführerschaft und
- Konzentration auf segmentspezifische Schwerpunkte.

Die Option der Kostenführerschaft dürfte in Zeiten der Globalisierung für Anbieter aus westlichen Hochlohnländern nur selten realisierbar sein. Sie impliziert außerdem mit Blick auf den Vertrieb eine Konzentration auf kostengünstige Vertriebsmethoden und nur wenige Vertriebskanäle, demnach wären vertriebsstrategische Aspekte den Kostenaspekten

klar untergeordnet (vgl. Simon und Fassnacht 2009). Aus strategischer Sicht besonders ergiebig ist dagegen die Rolle des Vertriebs im Rahmen einer branchenweiten Differenzierung. Denn in diesem Zusammenhang stellt sich für den Vertrieb die Frage, welchen Betrag er zur Differenzierung vom Wettbewerb leisten kann (vgl. Homburg et al. 2010). Die Konzentration auf segmentspezifische Schwerpunkte schließlich ist typisch für die sogenannten „Hidden Champions“, also in der Öffentlichkeit unbekannte Weltmarktführer in ihrem jeweiligen Segment (vgl. Simon 2012). Hierbei handelt es sich zumeist um ingenieursgetriebene Unternehmen, deren Wettbewerbsvorteile insbesondere auf Qualität und Innovation beruhen. In solchen Unternehmen spielt der Vertrieb als Berater der Kunden bei erklärungsbedürftigen Lösungen bereits eine deutlich gewichtigere Rolle im Gesamtleistungsangebot.

Grundsätzlich sind die Freiheitsgrade zur Strategiedefinition in der Führung von Vertriebsorganisationen beschränkt. Nach dem klassischen strategischen Managementprozess wird ein Top-Down-Ansatz unterstellt, das heißt, strategische Entscheidungen werden von der Geschäftsleitung getroffen und sodann auf die Unternehmens- und Funktionalbereiche heruntergebrochen (vgl. Barney und Hesterly 2012). Homburg et al. (2010) konstatieren, dass in vielen Unternehmen die Wettbewerbsvorteile praktisch ausschließlich auf Produkte bezogen werden. Dem Vertrieb kommt aus dieser Perspektive lediglich die Aufgabe zu, die strategischen Wettbewerbsvorteile, die in anderen Unternehmensbereichen geschaffen werden, zu „verkaufen“. Doch gerade der persönliche Verkauf als vertriebliche Grundfunktion kann mehr als „nur“ verkaufen: Er kommuniziert im Rahmen interaktiver Kommunikation unternehmerische (Mehr-)Werte und schafft eine im Wettbewerb differenzierende Positionierung in der Kundenwahrnehmung (vgl. Binckebanck 2006). Die zentrale Rolle des Vertriebs bei der Schaffung und Durchsetzung von Wettbewerbsvorteilen am Markt wird von vielen Praktikern unterschätzt, dabei wird sie mit zunehmender Austauschbarkeit von Primärleistungen auf vielen Märkten als Differenzierungsinstrument noch wichtiger: „Immer häufiger muss die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb über den Vertrieb erfolgen“ (Homburg et al. 2010, S. 46).

Der Vertrieb wird aus dieser Perspektive zur unternehmerischen Kernkompetenz (vgl. Belz und Reinhold 1999) und kann selbst zum strategischen Wettbewerbsvorteil werden (vgl. Belz und Bußmann 2002). Nach Hamel und Prahalad (1997) zeichnen sich Kernkompetenzen durch folgende Eigenschaften aus:

- Sie umfassen ein integriertes Bündel von strategisch relevanten Fähigkeiten eines Unternehmens,
- sie beruhen auf Lernprozessen und Know-how,
- sie sind wichtig, wirken nachhaltig und begründen den zukünftigen Unternehmenserfolg,
- sie tragen wesentlich zum Kundennutzen bei,
- sie differenzieren ein Unternehmen gegenüber der Konkurrenz und lassen sich nicht oder nur langfristig nachahmen, und

- sie sind entwicklungsfähig und ermöglichen den Eintritt in neue Märkte im Rahmen des Business Development.

Belz und Reinhold (2012) konstatieren vor diesem Hintergrund, dass der Vertrieb in den meisten Unternehmen die genannten Kriterien einer Kernkompetenz wie folgt erfüllt:

- Der Vertrieb steigert den Kundennutzen, beispielsweise durch Problemlösung, Wissenstransfer, Beratung und After Sales Services.
- Eine schlagkräftige Vertriebsorganisation lässt sich nur langfristig entwickeln und durch Wettbewerber nur schwer oder gar nicht imitieren.
- Der Vertrieb unterstützt durch seine Fähigkeiten das Wachstum von Unternehmen in neuen Segmenten und Leistungsbereichen.
- Der Vertrieb erfordert spezifische Fach- und Sozialkompetenzen und schließt dabei spezifisches unternehmensinternes, nicht allgemein zugängliches Wissen ein.
- Der Vertrieb ermöglicht neue Geschäftsmodelle.

Sind solche vertrieblichen Kernkompetenzen vorhanden, können nach Homburg et al. (2010) insbesondere die folgenden strategisch relevanten Differenzierungsmöglichkeiten durch den Vertrieb zu gesamtunternehmerischen Wettbewerbsvorteilen führen:

- **Flexibilität und Individualität der Leistungen:** Individualisierte Kundenanforderungen lassen sich mit angemessenem Aufwand erfüllen. Notwendige Kernkompetenz hierfür sind insbesondere Strukturen und Prozesse beim Anbieter, die eine unbürokratische Abstimmung zwischen unterschiedlichen Unternehmensfunktionen ermöglichen (Schnittstellenkompetenz). Grundlegende Voraussetzung hierfür ist das Wissen um die individuellen Anforderungen der Kunden, das aus engem Kundenkontakt entsteht (Individualisierungskompetenz).
- **Informationen und Schnelligkeit:** Die Absatzfunktion lässt sich rasch an veränderte Rahmenbedingungen im Markt anpassen und ermöglicht eine zügige Reaktion auf Kundenanfragen. Notwendige Kernkompetenzen hierfür sind insbesondere marktorientierte Informationssysteme zum Monitoring von Umfeldentwicklungen und Kundenstrukturen (Informationskompetenz) sowie professionelle Logistikstrukturen (Distributionskompetenz).
- **Qualität der Kundenbetreuung:** Der Vertriebs Erfolg in Märkten mit persönlich geprägten Geschäftsbeziehungen ist von der Quantität verfügbarer Vertriebsmitarbeiter und deren Qualität im Hinblick auf Kompetenz und Kundenorientierung abhängig. Notwendige Kernkompetenzen hierfür sind Verkaufstechniken, wie etwa Kunden- und Bedarfsanalyse, Angebotspräsentation, Einwandbehandlung, Abschlusstechniken und After Sales Services (Interaktionskompetenz).
- **Problemlösungsfähigkeit:** Vertriebsmitarbeiter erkennen, welche Probleme ihre Kunden derzeit beschäftigen und welche Lösungsoptionen bestehen. Notwendige Kernkompetenz hierfür ist, dass entweder die eigenen Mitarbeiter oder Netzwerkpartner

den Kunden bei komplexen Problemen als Ansprechpartner, Berater und Problemlöser überzeugend zur Verfügung stehen (Fachkompetenz).

- **Image:** Vertriebsmitarbeiter sind als zentrales Bindeglied zwischen Anbieter und Kunde Botschafter des Unternehmens vor Ort und beeinflussen stark die kundenseitige Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit (vgl. Baumgarth und Binckebanck 2011b). Damit sind Vertriebs- und Kundendienstmitarbeiter nicht nur „Public Relations Manager vor Ort“ (Homburg et al. 2010, S. 47), sondern auch zentrales Instrument der Markenführung (vgl. Baumgarth und Binckebanck 2011a; Homburg und Richter 2003). Notwendige Kernkompetenz hierfür ist, dass der Vertrieb in eine ganzheitliche und interaktive Markenführung eingebunden ist und die Vertriebsmitarbeiter entsprechende Kenntnis der Markenwerte und -strategie haben (Markenkompetenz).

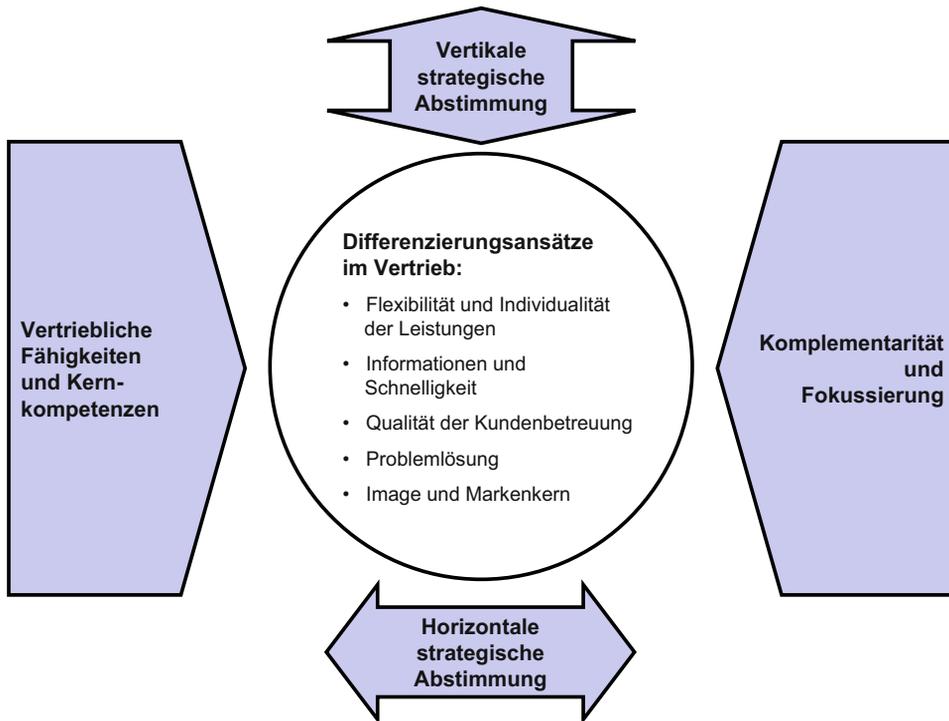
Es wird deutlich, dass vertriebsbezogene Wettbewerbsvorteile auf unterschiedlichen Kompetenzen beruhen. Die Führungskraft muss daher ein umfassendes Verständnis sowohl vorhandener Kompetenzen als auch zukünftig im Wettbewerb notwendiger Fähigkeiten im Vertrieb entwickeln. Nach dem „resource-based View“ (vgl. Wernerfelt 1984) geht der Definition strategischer Wettbewerbsvorteile eine umfassende Analyse der Fähigkeiten voraus. Die Vertriebsstrategie darf demnach nicht losgelöst von Vertriebskompetenzen formuliert werden.

Ebenfalls deutlich geworden sind die Interdependenzen zwischen der Vertriebsstrategie und anderen strategischen Entscheidungen in vertikaler (Verhältnis von Vertriebs- zur Unternehmensstrategie) und horizontaler (Verhältnis von Vertriebsstrategie zu anderen Funktionalstrategien) Hinsicht. Die Führungskraft muss daher die Vertriebsstrategie immer im dualen Kontext begreifen: Einerseits ist der Vertrieb Implementierungsinstrument von in anderen Unternehmensbereichen generierten Wettbewerbsvorteilen, andererseits lassen sich originär vertriebsbezogene Wettbewerbsvorteile definieren. Letztere müssen nicht nur widerspruchsfrei in Bezug auf nicht vertriebliche Wettbewerbsvorteile sein, sondern sie müssen auch in sich kompatibel sein und sich gegenseitig unterstützen (Komplementarität). Nicht zuletzt ist auch eine gewisse Fokussierung bei der Definition von Wettbewerbsvorteilen anzuraten (vgl. Homburg et al. 2010), denn die Erzielung und Verteidigung zu vieler Wettbewerbsvorteile kann komplex sowie aufwendig werden und in einem „Vorteilsdschungel“ münden, der aus Kundensicht entweder unglaubwürdig oder intransparent ist.

Abbildung 4 fasst die Überlegungen zur Ableitung vertriebsbezogener Wettbewerbspotenziale abschließend zusammen.

### 2.3 Kundenbeziehungsstrategie

„The name of the game today for sales organizations is the development of long-term relationships with customers“ (Johnston und Marshall 2011, S. 82). Dahinter verbirgt sich ein Paradigmenwechsel vom Transaktions- zum *Beziehungsmarketing* (vgl. Berry 1983; Grön-



**Abb. 4** Ableitung vertriebsbezogener Wettbewerbspotenziale

roos 1994; Homburg und Bruhn 2010). Danach werden Aufbau, Pflege und Gestaltung von langfristigen und für den Anbieter profitablen Geschäftsbeziehungen zur Kernaufgabe des Marketings. Die Marketinginstrumente sind daher an den verschiedenen Phasen der Geschäftsbeziehung auszurichten, um diese im Sinne der Anbieterziele optimal auszugestalten. Unter einer Geschäftsbeziehung ist ein von ökonomischen Zielen geleiteter Interaktionsprozess zwischen dem Anbieter und seinen Kunden zu verstehen (vgl. Homburg 2012).

In der Praxis wird in diesem Zusammenhang häufig der Begriff Customer Relationship Management (CRM) verwendet. Damit ist allerdings häufig eine Überbetonung von informationstechnologischen Aspekten verbunden, die zu sehr in Datenbanken und zu wenig in zwischenmenschlichen Interaktionskategorien denkt (vgl. Finnegan und Currie 2010). CRM ist in der Praxis lediglich eine „Worthülse“ (Homburg et al. 2010, S. 249) und bezeichnet zumeist eine Technologie zur Umsetzung einer Kundenbeziehungsstrategie (vgl. Ahearne et al. 2012). Angesichts einer Erfolgsquote bei der CRM-Implementierung von gerade einmal 20 Prozent (vgl. Bush et al. 2005) ist zu diagnostizieren, dass die Vertriebsleitung ihre operativen Vorgaben zu häufig, zu einseitig und zu restriktiv auf der Basis von Daten und Analysen aus CRM-Systemen formuliert und die Freiheitsgrade der Ver-