

# Aufbau der Lehrveranstaltung

## INHALTE

1. Vertrieb im Rahmen der Unternehmensführung
2. Vertrieb in unterschiedlichen Geschäftsbereichen (B2B, B2C)
3. Elemente der Vertriebspolitik
4. Mitarbeiterführung im Vertrieb
5. Marketinggrundlagen für den Vertrieb
6. Die Vertriebskonzeptionen
7. Kundengewinnung und –sicherung
8. Spezielle Kundenbetreuungskonzeptionen
9. Vertriebsplanung und -controlling

## BEGLEITENDE ARBEITEN

- Bearbeitung von Fallstudien zu ausgewählten Themen (Workshop)
- Schriftliche Arbeit in der Gruppe zu ausgewählten Themen des Vertriebes (10 Seiten)

## GRUNDLAGENBUCH

- Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung  
(*Instrumente des integrierten Kundenmanagements*)
- Peter Winkelmann (Verlag: VAHLEN)

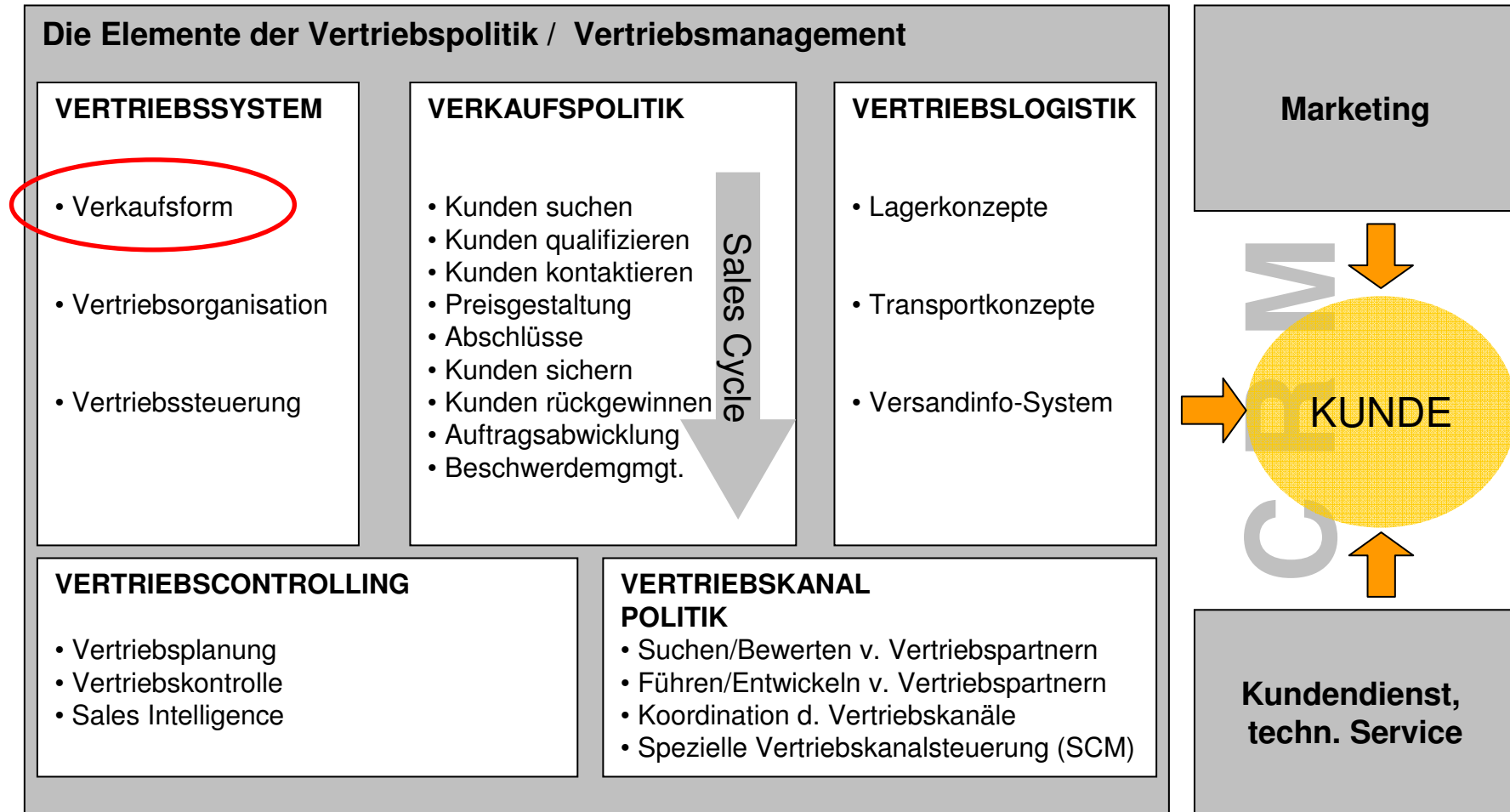
Ziel: Verstehen der Grundlagen eines Vertriebsmanagement-Systems

# 3

## Elemente der Vertriebspolitik bzw. des Vertriebsmanagement

- Überblick
- Verkaufsformen
- Vertriebsorganisation
- Vertriebspartner
- Bestimmung der Außendienststärke

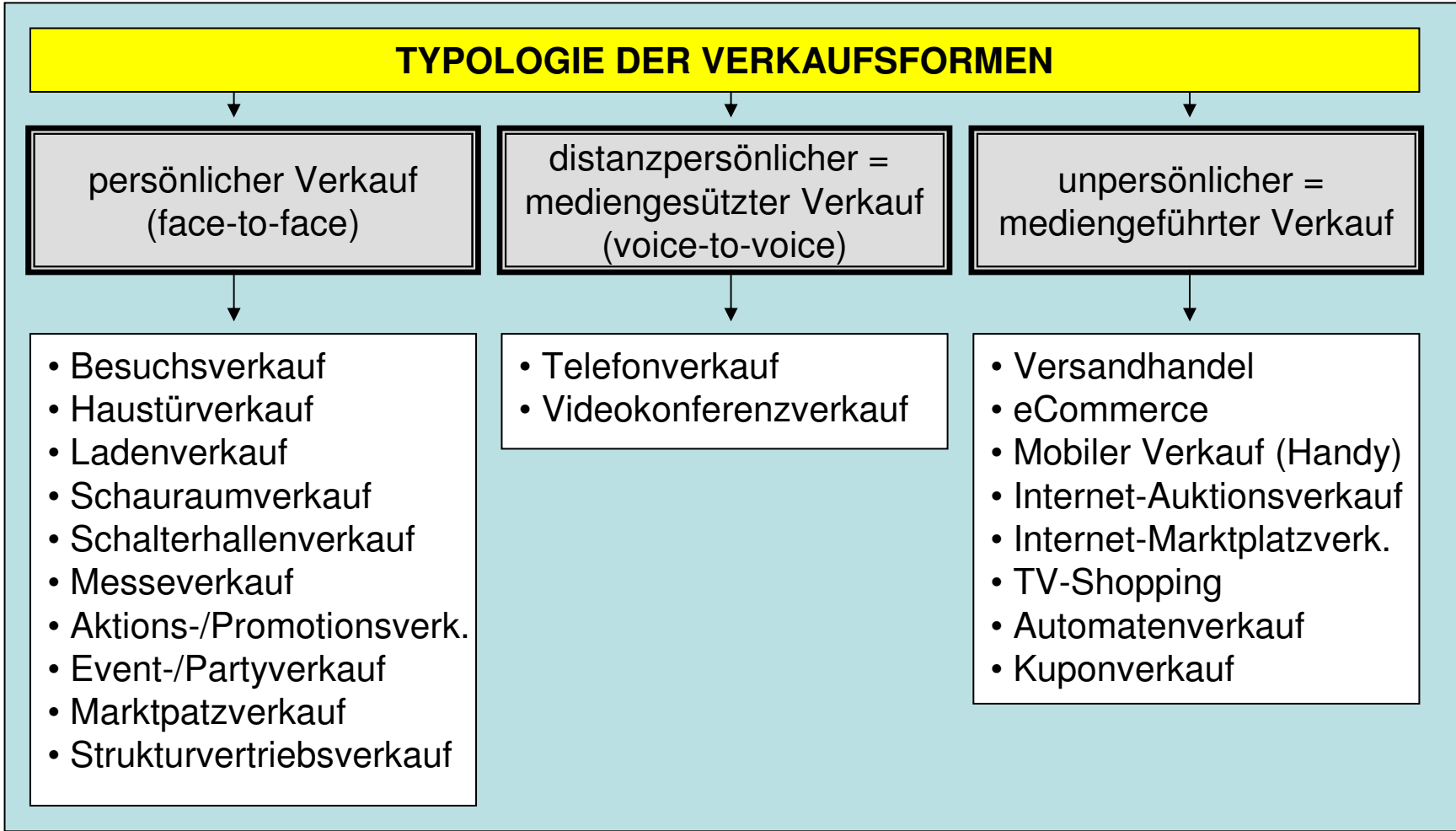
# Überblick über die Elemente der Vertriebspolitik



Quelle: Gutenberg, 1984



# Typologie der Verkaufsformen



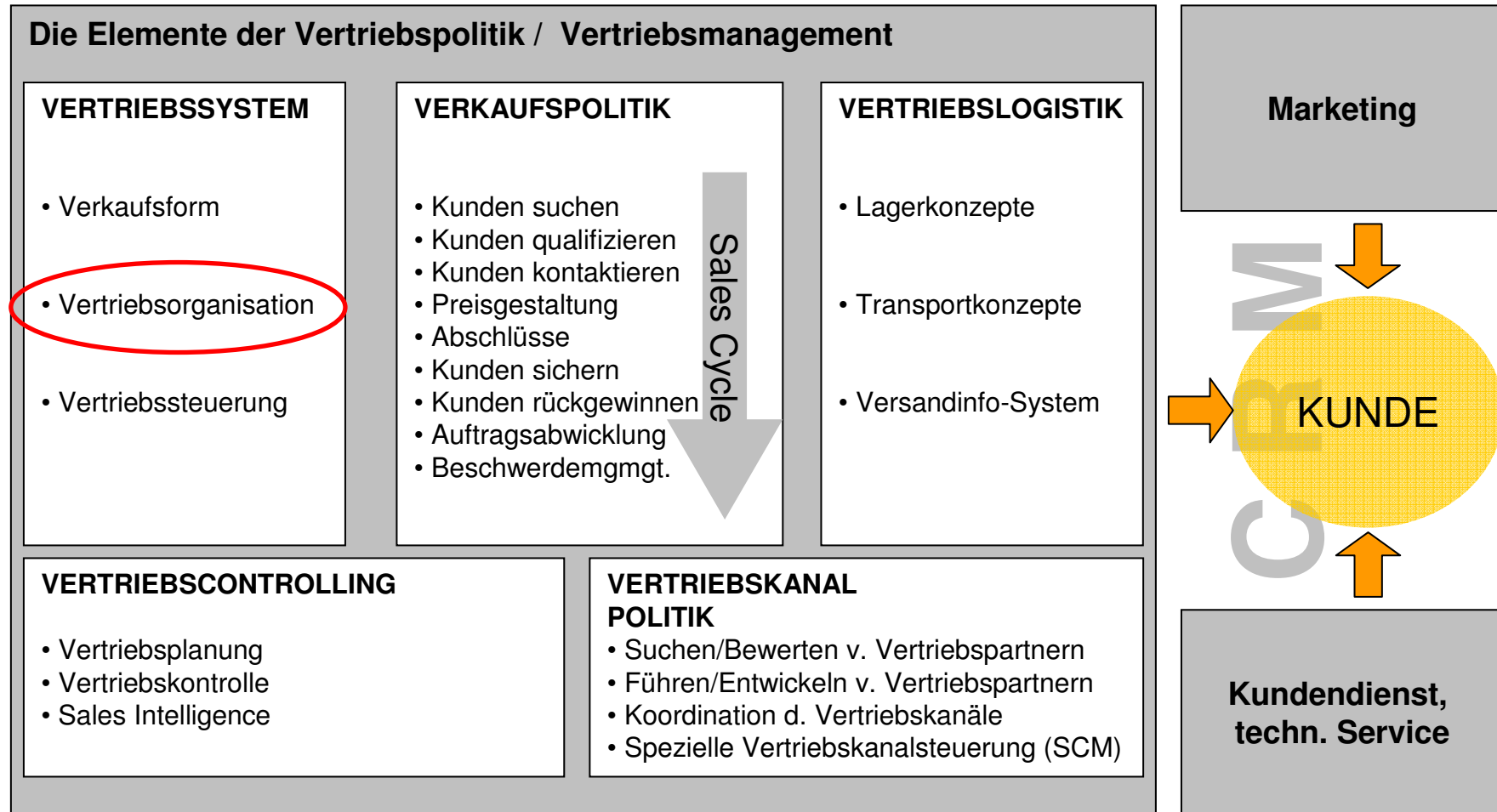


# Zusammenhang Verkaufsform und Vertriebskanal-Organisation

Zusammenhang aus Sicht der Hersteller	Persönlicher Verkauf (face to face)	Nicht-persönlicher Verkauf (distanzpersönlich und unpersönlich)
<p><b>Direktvertrieb</b> (als B2C oder B2B)</p>	<p>Hersteller bieten mit eigenem Außendienst ohne Zwischenschaltung von Vertriebspartnern an Endkunden an (z.b. <i>Zara, H&amp;M, Mango, Vorwerk, Otis, sowie Medium- und High Tech Branchen</i>)</p>	<p>Hersteller verkaufen über Telefon, Fax oder das Internet. Wichtiger Marktbereich: Versandhandel durch Hersteller (z.b. <i>Dell</i>)</p>
<p><b>Indirekt-Vertrieb</b> (als B2B2C)</p>	<p>Hersteller verkaufen mit Hilfe von Vertriebspartnern an Endkunden. Der persönliche Verkauf spielt sich dann auf einer ersten Ebene zwischen dem Hersteller und dem Handelspartner ab und auf Endkundenebene in Form des Händlerverkaufs im Laden, im Schauraum, auf Messen und Ausstellungen etc.</p>	<p>Hersteller bieten Ihren Vertriebspartnern, z.b. Fachhandwerk oder Fachhandel, ein Bestell- und Serviceportal im Internet für die Bestellungen der Endkunden. Hersteller verkauft über den klassischen Versandhandel</p>

Elemente der Vertriebspolitik bzw. des Vertriebsmanagement

# Überblick über die Elemente der Vertriebspolitik



Quelle: Gutenberg, 1984



## Arbeitsstellen und Aufgaben im Vertrieb

- Welche Funktionen sollen im Vertrieb erfüllt werden?
- Wie sehen Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen aus (Stellenbeschreibung)
- Wieviele Stellen sollen für die verschiedenen Funktionen geschaffen werden?
- Wie sind Arbeitsverträge, Vergütung, Incentives, etc. zu gestalten
- Mit welchen Arbeitsmitteln sind die Mitarbeiter branchengerecht auszustatten?





# Funktionen/Karriere im Vertrieb

## Vielstufige Karriereleiter:

- Verkäufer
- Gruppenleiter Verkauf (2-6 MA)
- Bezirks-Verkaufsleiter
- Regional-Verkaufsleiter (2-15 MA)
- Großkundenbetreuer (KAM)
- Produktgruppen-Verkaufsleiter(2-10 MA)
- Leiter Vertriebsniederlassung (4-50 MA)
- Geschäftsfeld, -bereichsleiter
- Nationaler Verkaufsleiter
- Leiter Auslandsvertrieb, Exportleiter
- Leiter Gesamtvertrieb
- Leiter/Direktor Marketing und Vertrieb
- Geschäftsführer Vertrieb
- Vorstandsmitglied Vertrieb

## Kriterien für Marktwert

- Führungs-, Hierarchieebene
- Umfang der Führungsverantwortung
- Höhe der Umsatzverantwortung
- Umfang der Ergebnisverantwortung
- Regionaler Wirkungsbereich
- Komplexität der Kundenverantwortung
- Derzeitiges Jahreseinkommen





# Zielsetzungen der Vertriebsleiter?

## Vorrangige Ziele

- Umsatz
- Deckungsbeitrag
- Kundenzufriedenheit
- Produktbezogene Ziele
- Service-/Kundenunterstützung
- Anzahl der Kundenbesuche
- Produktschulungen
- Informationsbeschaffung
- Verkürzung der Reklamationsbearbeitungszeit
- Cross Selling

## % - Verteilung

- ► 35%
- ► 18%
- ► 10%
- ► 9%
- ► 7%
- ► 6%
- ► 5%
- ► 4%
- ► 3%
- ► 3%

## Trend

2012+

?

Qualitative  
Ziele ?

Quelle: Thomaszik/Hanser, ASW Sonderausgabe Vertrieb 2006



# Die Rolle des Vertriebsleiters

## Verlängerter Arm der Geschäftsführung

- Cheerleader und Moralverstärker
- Weihnachtsmann
- Scharfrichter

## Konzeptionell orientierte Vorbildfunktion

- Konzeptioneller Kopf einer Verkaufsmannschaft
- Marktstratege
- Förderer der Mitarbeiter (Coach)

*In der Welt des modernen Verkaufs sind Vertriebsleiter so wichtig wie nie zuvor !*

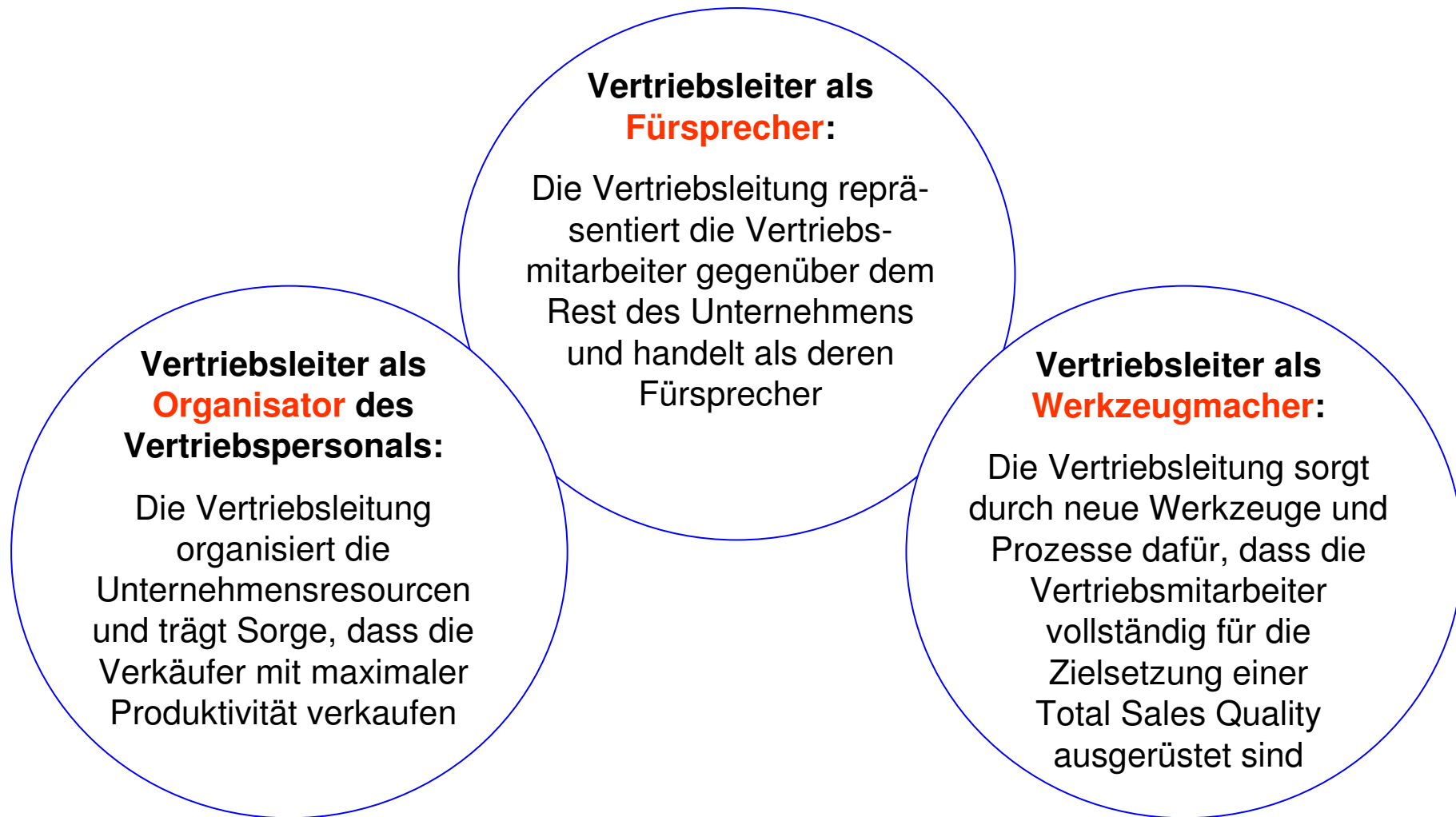


# Stelleninhalte von Vertriebsleitern

<p>Verantwortung</p> <hr/> <p>Berichtslinie</p>	<p>Hauptaufgaben</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau, Führung und Weiterentwicklung der Verkaufsorganisation</li> <li>• Erreichen der qualitativen und quantitativen Vertriebsziele</li> <li>• Evtl. Führung der Marketingabteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Führung, Anleitung und Förderung der Verkaufsmitarbeiter</li> <li>➤ Festlegung der Richtlinien zur Kundenbetreuung</li> <li>➤ Verantwortung oder Mitverantwortung für Preise und Konditionen</li> <li>➤ Bestimmung der Akquisitionsstrategie</li> <li>➤ Abstimmung von VKF-Maßnahmen mit Marketing</li> <li>➤ Verhandlungen mit Top-Kunden</li> <li>➤ Suche nach und Führung von Vertriebspartnern</li> <li>➤ Erarbeitung der strategischen und operativen Verkaufsplanung</li> <li>➤ Führung oder Abstimmung mit Marketing</li> <li>➤ Führung oder Abstimmung mit Produktmanagement</li> <li>➤ Empfehlungen zur Ausgestaltung des CRM-Systems im Vertrieb</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichtet als Vorstand oder GF an den Aufsichtsrat; sonst an die Geschäftsführung bzw. an den Vorstand</li> </ul>	



# Die Funktionen des Vertriebsleiters





# Stelleninhalte von Aussendienstmitarbeitern

Verantwortung	Hauptaufgaben
Berichtslinie	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflege des vorhandenen Kundenstammes oder Betreuung von Vertragspartnern (Händler)</li> <li>• Suche nach Neukunden</li> <li>• Erreichung der Umsatzziel für eine definierte Region oder eine definierte Produkt- oder Kundengruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suche nach Kaufinteressenten und Potentialklärung</li> <li>➤ Kundenbesuche und Kundenqualifizierung</li> <li>➤ Neukundengewinnung</li> <li>➤ Stammkundensicherung, - pflege, bzw. Handelsbetreuung</li> <li>➤ Kundenberatung, Problemlösungsberatung</li> <li>➤ Verkaufsverhandlungen von Preisen und sonstigen Konditionen</li> <li>➤ Produktvorstellungen und Präsentationen</li> <li>➤ Marktbeobachtung, Wettbewerbsforschung beim Kunden</li> <li>➤ Abklären von Warenverfügbarkeit und Lieferzeiten</li> <li>➤ Abklärung von Reklamationen (mit Innendienst)</li> <li>➤ Austausch von Produkterfahrungen der Kunden mit Produktmanagement</li> <li>➤ Mitarbeit an Verkaufsförderungsaktionen (Messen,...)</li> <li>➤ Mitarbeit an strategischer und operativer Planung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichtet an Verkaufsleiter oder Leiter Marketing und Vertrieb</li> </ul>	



# Anforderungen an Verkäufer & Kundenbetreuer

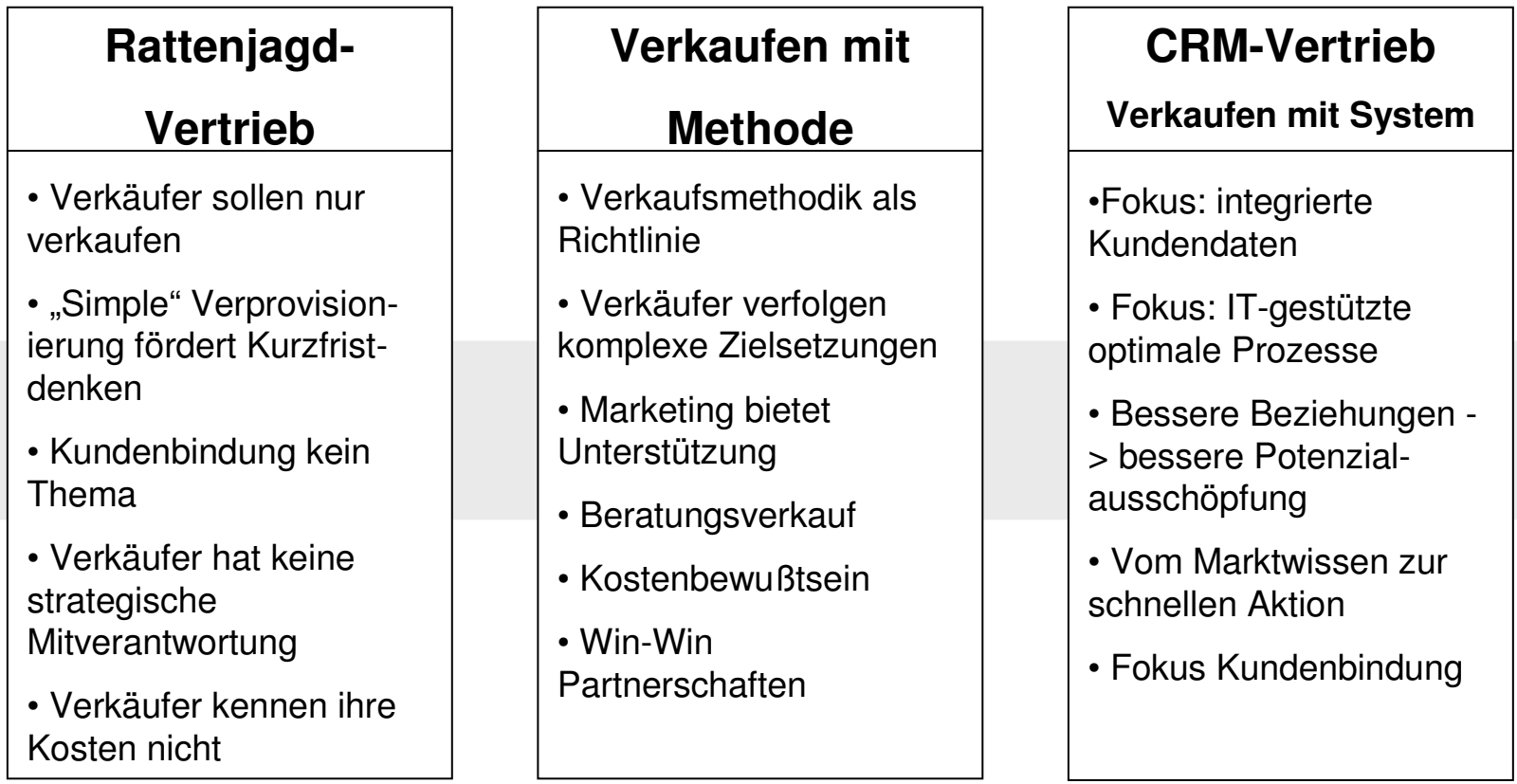
- Einsatzwille und Freude an größerer Verantwortung (Empowerment)
- Commitment: sich für Kunden bzw. Kundenvorgänge verantwortlich fühlen
- Betriebswirtschaftliche Grundqualifikation
- Solides technisches Grundwissen (Produktkenntnisse)
- Präsentationstechnik
- Fremdsprachenkenntnisse (Englisch)
- Konzeptionelle Fähigkeiten
- Organisationsfähigkeiten (Zeitmanagement, IT)
- Emotionale und soziale Kompetenz

*Trend zum  
„informierten  
Verkäufer“ !*



# Der „intelligente Vertrieb“ und der „informierte Verkäufer“

## Der Evolutionspfad des Vertriebes





## Der „informierte Verkäufer“

- Verfügt über gründliche Kenntnisse der angebotenen Produkte und Dienstleistungen, einschließlich Kalkulation
- Kann dem Kunden Markttrends und Perspektiven aufzeigen
- Besitzt aktuelle Kenntnisse über Konkurrenzangebote und kann, falls erforderlich, beim Kunden Wettbewerbsvergleiche durchführen
- Hat unbeschränkten Zugang zu allen Produktinformationen der Zentrale (z.b. Datawarehouse)
- Ist über Geschäftsentwicklung bei Kunden, über Branchenstudien, unabhängige Produktbewertungen in Fachzeitschriften etc. bestens informiert
- Besitzt die Fertigkeit und Befugnis zum Navigieren von Aufträgen und Projekten in der Zentrale, um pünktliche Lieferungen und ausgezeichneten Kundenservice sicherzustellen

*Diese Anforderungen sind mit einer herkömmlichen Vertriebsführung auf Zuruf oder Formularbasis nicht zu bewerkstelligen -> Systeme & CRM*

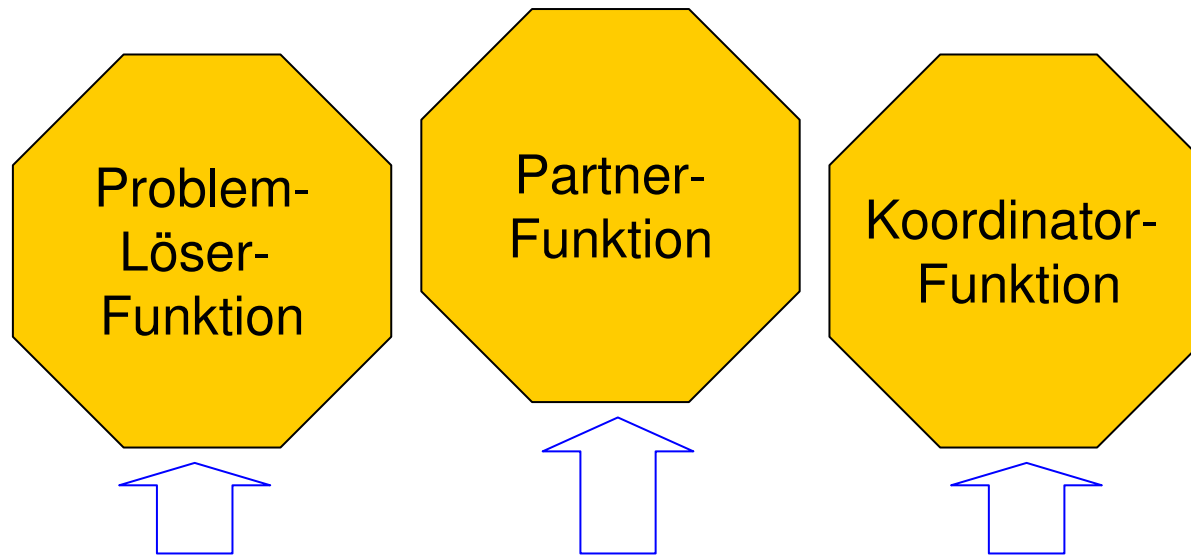


## Trend: Vom Produktverkäufer zum „intelligenten Vertriebler“

- Aus Umsatzjägern werden **Marktmanager** (Verkäufer wirken an der Ausfeilung der Unternehmens- bzw. Marktstrategie mit)
- Der Verkäufer wird zum **Wissensmanager** (Wissensexplosion -> das eigene Wissen wird immer weniger Wert und immer schneller vergänglich)
- Der Verkäufer wird so zum **Team-Player** (Teilen des Wissens -> Synergien)
- Der Verkäufer wird zum **Kaufmann** (Kostenbewusstsein + Qualität im Kundenkontakt -> Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung)
- Der Verkäufer wird zum **Wertemanager** (Wertsteigerung für Kunden des Kunden + Kundenbindung)
- Der Verkäufer wird zum **CRM-Profi** (kann mit Datenbanken und Vertriebssteuerungstools umgehen und an der Weiterentwicklung mitarbeiten)

Vertriebs-  
System  
  
-> Vertriebs-  
organisation

# Rollen und organisatorische Erfolgsfaktoren für den Aussendienst



## Erfolgsvoraussetzungen für Verkäufer:

- Klare Aufgabenstellung und Zielvereinbarung
- Sichere Einbindung in die Organisation
- Konkruenz von Kompetenz und Verantwortung
- Angemessene Ausstattung und Budgets
- Persönlichkeitsstärken/Sozialkompetenz (Training!)

Quelle:  
Esser/Stevens,  
ASW  
Sondernummer  
10/1996



# Stelleninhalte von Key Account Managern (KAM)

Verantwortung	Hauptaufgaben
Berichtslinie	Hauptaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflege und Weiterentwicklung der Schlüsselkunden</li> <li>• Suche nach neuen Schlüsselkunden</li> <li>• Erreichen der Umsatz- und Ergebnisziele für die Kundengruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Schlüsselkundenbetreuung und Sicherung</li> <li>➤ Erreichung von Leistung und Sicherung von Leistungen</li> <li>➤ Kontraktmanagement, Jahresverträge, etc.</li> <li>➤ Konditionenverhandlungen, Jahresgespräche</li> <li>➤ Kundenorientierte Produktentwicklung (m. Technik + PM)</li> <li>➤ Prozessoptimierung zusammen mit Kunden</li> <li>➤ Marktforschung zusammen mit Kunden</li> <li>➤ Evtl. Verkaufsförderaktionen zusammen mit Kunden</li> <li>➤ Abwicklung von Beanstandungen und Reklamationen</li> <li>➤ Abstimmung mit Flächenvertrieb</li> <li>➤ Mitarbeit an strategischer und operativer Planung</li> <li>➤ Mitarbeit an Messen, Ausstellungen und Promotions</li> <li>➤ Durchführung von Kundenforen mit Großkunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichtet an Verkaufsleiter oder Leiter Marketing und Vertrieb oder GF</li> </ul>	



# Organisatorische Zuordnung des KAM

- Horizontales KAM
  - Der zuständige Verkäufer in der Region betreut die in der Region ansässige Zentrale des Key Accounts mit
- Vertikales KAM
  - Schlüsselkundenbetreuung liegt in den Händen von hochkompetenten Fachleuten, die von der Zentrale aus operieren und den Flächenvertrieb flankieren



# Stelleninhalte von Innendienstmitarbeitern

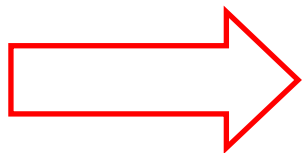
Verantwortung	Hauptaufgaben
Berichtslinie	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Order Processing, d.h. Abwicklung der laufenden Kundenvorgänge</li> <li>• Mitarbeit bei der Kundenbetreuung</li> <li>• Unterstützung des Außendienstes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unterstützung des Außendienstes bei Bedarfsklärung</li> <li>➤ Eigenverantwortliche Kleinkundenbetreuung</li> <li>➤ Allgemeine telefonische und schriftliche Vorgangsbewicklung</li> <li>➤ Fakturierung</li> <li>➤ Nachhalten von Kundenbonitäten, Auskunftseinholung</li> <li>➤ Beschwerdemanagement, Abwicklung von Reklamationen</li> <li>➤ Abstimmung mit Logistik, Lieferzeitkontrolle</li> <li>➤ Unterstützung für den Handel und andere Vertriebspartner</li> <li>➤ Allgemeine Beratung und Hotline-Service</li> <li>➤ Mitarbeit an Messen und Verkaufsförderaktionen</li> <li>➤ Kundenbetreuung bei Kundenbesuchen im Stammhaus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innendienstleiter berichtet an Verkaufsleiter oder Leiter Marketing/Vertrieb</li> </ul>	



## Stellung des Vertriebs in der Unternehmensorganisation

„...Der Vertrieb ist das **Nadelöhr für die Informations-, Güter- und Geldflüsse.**

Die Leistungsfähigkeit der Vertriebsorganisation bestimmt daher die Schnelligkeit des Markteintritts, die Geschwindigkeit der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen, den Grad der Differenzierung der Marktbetreuung zur Konkurrenz...“



**Geschäftserfolg !**

*vgl. Belz/Reinhold*

Der Vertrieb muß einen möglichst hohen Stellenwert in der Unternehmenshierarchie einnehmen





## Zuordnung der Kunden zu den Verkaufsmitarbeitern (1)

- **Leitfrage 1:** Wer verkauft welche Leistungen an welche Kunden in welcher Region?
- **Leitfrage 2:** Soll jeder Kunde nur von einem Außendienstmitarbeiter betreut werden oder sollen mehrere für einen Kunden zuständig sein?
- **Leitfrage 3:** Soll ein Außendienstmitarbeiter generalistisch arbeiten oder sich auf bestimmte Produkt- oder Kundengruppen spezialisieren?



## Zuordnung der Kunden zu den Verkaufsmitarbeitern (2)

- Regionalvertriebs-Organisation (keine Spezialisierung)
- Produktgruppen-Organisation (Spezialisierung)
- Kundengruppen-Organisation (Branchenorganisation)
- Key Account Management

Generalist oder Spezialist ?



# Generalist: Vor- und Nachteile

Hauptvorteile des Regionalvertriebs	Wesentliche Nachteile der Generalisierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden schätzen „One face to the customer“</li> <li>• Regionale Besonderheiten werden besser berücksichtigt</li> <li>• Hohe regionale Identifikation im Verkauf</li> <li>• Bessere Ausschöpfung von Cross-Selling Potenzialen</li> <li>• Kurze Entscheidungswege innerhalb der Regionalteams</li> <li>• Mitarbeiter flexibel einsetzbar</li> <li>• Sportlicher Wettkampf der Teams untereinander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Vertriebskosten durch Regionalteams</li> <li>-&gt; Mehrfachvorhalten von Funktionen ist notwendig</li> <li>• Höherer Ausbildungsaufwand</li> <li>• Höherer Koordinationsaufwand für die Zentrale</li> <li>• Einheitliche Vertriebsführung durch die Zentrale erschwert</li> <li>• Gefahr von „Regional-Egoismen“</li> <li>• Konflikte an Gebietsgrenzen möglich</li> <li>• Verkäufer forcieren „Lieblingsprodukte“</li> </ul>



# Produkt- und Kundengruppenvertrieb: Vor- und Nachteile

Hauptvorteile des Produkt- und Kundengruppenvertriebs	Wesentliche Nachteile des Produkt- und Kundengruppenvertriebs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Kompetenzen durch Spezialisierung</li> <li>• Klare Konzentration auf Zielgruppen</li> <li>• Image des Branchenexperten bei Kunden</li> <li>• Evtl. höhere Kundenbindung, da besondere Vertrauensstellung bei den Fachleuten des Kunden</li> <li>• Leichtere Produktsteuerung</li> <li>• Gezielteres Produktmarketing</li> <li>• Schnellere Reaktion auf geänderte Kundenwünsche</li> <li>• Evtl. kein gesondertes Produktmanagement notwendig</li> <li>• Hohe Motivation durch „Expertenstolz“</li> <li>• Stärkeres Technologiebewußtsein im Verkauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger Synergieeffekte</li> <li>• Kundenbetreuer werden einseitig</li> <li>• Betreuungsüberschneidung möglich („many faces to the customer“)</li> <li>• Führungsprobleme durch „Elitedenken“</li> <li>• Höhere Kosten durch Mehrfachbesuche</li> <li>• Kompensation durch Misserfolge für Außendienstmitarbeiter schwieriger</li> <li>• Kompensation von Misserfolgen für Außendienstmitarbeiter schwieriger</li> <li>• Verkäufer „stirbt“ u.U. mit seiner Technologie</li> <li>• Mitarbeiter sind schwerer austauschbar</li> <li>• Höher Firmenabhängigkeit von Spezialisten</li> </ul>



## Wodurch zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen aus?

- Ausdrückliches **Commitment für Kundenorientierung und den Vertrieb**
- Außerordentlicher **Markterfolg** und **Imagegewinn** über viele Jahre
- **Beherrschung branchentypischer Vertriebskanäle**



# Best Practice: Vertriebsorganisation Würth

128 klassische Würth Gesellschaften; 242 Allied Companies

## Herzstück des Unternehmens ist der Vertrieb

Der Direktvertrieb über den Außendienst, mit dem die Würth-Gruppe groß geworden ist, stellt in unserem Kerngeschäft, der Würth-Linie, eine unserer besonderen Stärken dar.

Über **30.000** fest angestellte Verkäufer (50% aller MA) weltweit beraten unsere Kunden und kümmern sich darum, dass Handwerks- und Industriebetriebe passgenaue Produktlösungen und einen optimalen Service erhalten. Durch die **Spezialisierung** in die Divisionen Auto, Metall, Holz, Bau und Industrie ist jeder Außendienstmitarbeiter fachkundiger Ansprechpartner in seinem Geschäftsbereich, was eine individuelle Beratung sicherstellt. Dies macht Würth zu einem verlässlichen Partner bei drei Millionen Kunden weltweit.

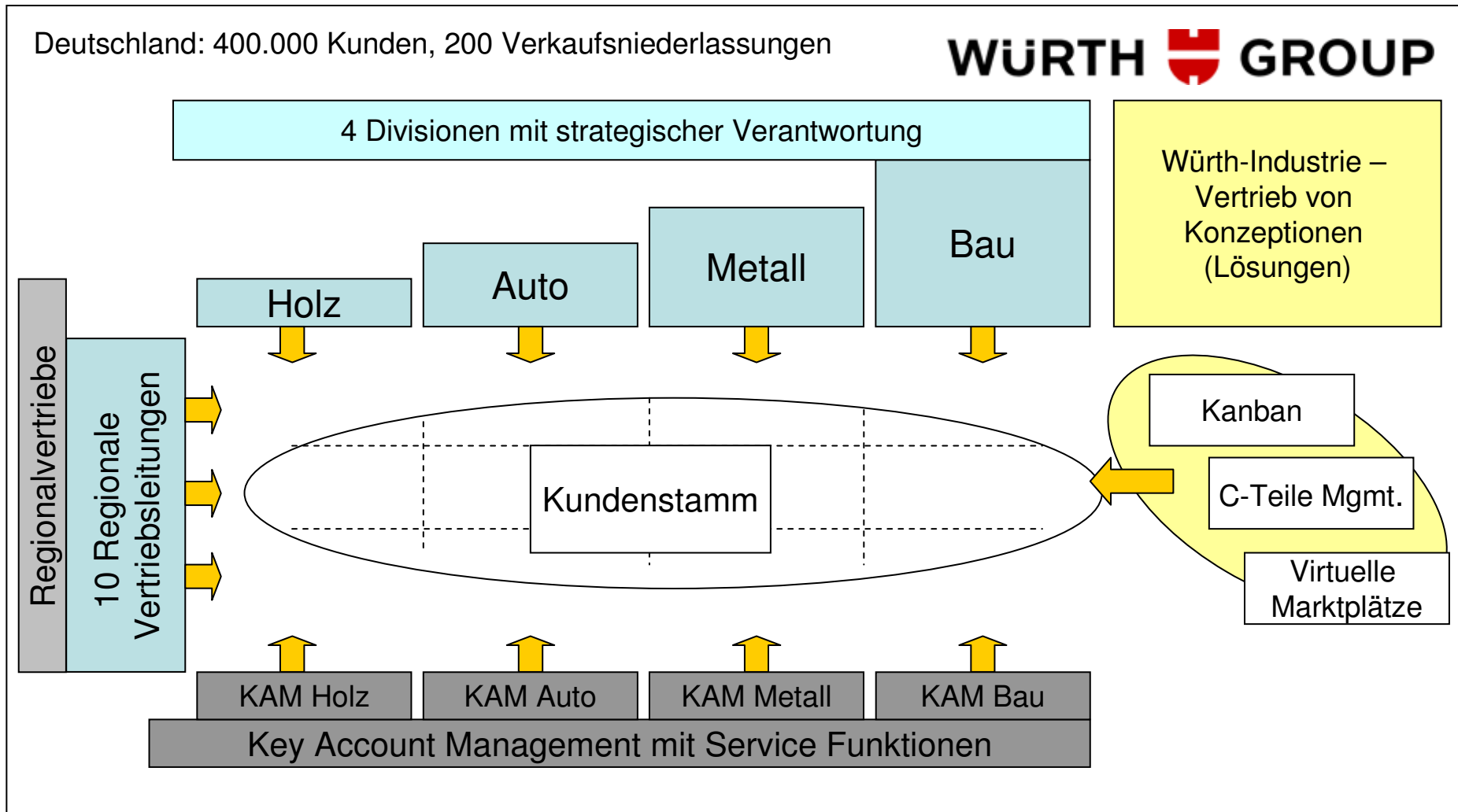
**WÜRTH  GROUP**

		
Division Metall	Division Auto	Division Holz
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elektrogroßhandel</li> <li>- Werkzeuge</li> <li>- Produktion</li> <li>- Elektronik</li> <li>- Schrauben/Normt.</li> </ul>		
		
Allied Companies	Division Bau	Division Industrie

**Umsatz: 1990 1,4 Mrd€ ; 2006 7,7 Mrd€; 2015 17 Mrd€**

Vertriebs-System  
-> Vertriebs-organisation

# Vertriebsorganisation und Erfolgsfaktoren Würth KG



Vertriebs-  
System

-> Vertriebs-  
organisation

# Erfolgsfaktoren der Würth GmbH

WÜRTH  GROUP

- Direktvertrieb an professionelle Endverbraucher über klassischen Regionalvertrieb
- 10 regionale Außendienstorganisationen mit tiefer, flächendeckender Distribution
- Hohe Serviceorientierung auch für Kleinkunden, 10.000 Scannersysteme für Selbstbestellung
- *All business is local* – keine Marketing Stäbe, Marketing untersteht regionaler Verantwortung
- KAM für Schlüsselkunden in den Divisionen als Dienstleister, nicht umsatzverantwortlich
- Keine Abhängigkeit von Großkunden erwünscht
- Praktiziertes Value Marketing: Kundennutzen statt Mehrumsatz
- Tourenplanung und Außendienst-Informationssystem (ADIS) mit filigraner Erfassung von Beziehungsnetzen -> 250.000 Kundenkontakte täglich in Deutschland
- Kein Multikanalvertrieb – Internet lediglich zur Vertriebsunterstützung, nicht als Vertriebskanal
- Strategische Konkurrenzsituation durch Würth-Industrie (-> konstruktiver Konflikt)



# Beschreibung der Geschäftsbereiche (1)

## **Division Bau**

Unter dem Dach der Division Bau sind alle Vertriebseinheiten zusammengefasst, deren Aufgabe die Betreuung der Kunden im Bauhaupt- und Baunebengewerbe ist. Der Schwerpunkt der Marktbearbeitung liegt bei Bauunternehmen, Dachdeckern, Gipsern / Stuckateuren / Trockenbauunternehmen sowie in der Direktbelieferung von Baustellen. Hier kommen auch speziell auf den Kunden zugeschnittene Logistiklösungen zum Einsatz wie z. B. mit Produkten bestückte Baustellencontainer

## **Division Industrie**

Die Gesellschaften der Division Industrie sind spezialisierte Unternehmen mit einem Vollsortiment von Montage- und Verbindungsmaterial für die industrielle Produktion sowie die Instandhaltung und Wartung. Neben einem umfangreichen Standardsortiment liegt die Stärke dieser Unternehmen in kundenindividuellen, logistischen und dispositiven Versorgungs- und Dienstleistungskonzepten.



## Beschreibung der Geschäftsbereiche (2)

### Division Auto

#### Vertriebszweig Pkw

Unsere Kunden sind Betriebe des Kfz-Handwerks, Fuhrparks sowie Fahrzeugaufbereiter und Händler. Zu unterscheiden sind hierbei freie und herstellergebundene Werkstätten, Spezialbetriebe und Dienstleister. Die in diesem Kundensegment vertriebenen Produkte reichen von Verbrauchsteilen für die Reparatur über chemisch-technische Produkte für Instandhaltung, Fahrzeugpflege und Karosseriearbeiten bis zu Handwerkzeugen für pneumatische und elektrische Maschinen.

#### Vertriebszweig Cargo

Die Kunden des Vertriebszweigs Cargo sind Vertragshändler und freie Werkstätten sowie Spezialwerkstätten und Dienstleister des Nutzfahrzeughandwerks. Wir vertreiben in diesen Segmenten hauptsächlich Befestigungs-, Montage- und Reinigungsprodukte, die speziell für die Instandhaltung, Wartung, Reparatur und Pflege von Nutzfahrzeugen eingesetzt werden.

### Division Holz

Die Division Holz betreut Kunden des gesamten Holz be- und verarbeitenden Handwerks vor allem in den Schwerpunktbranchen Schreiner / Tischler, Fensterbau Holz und Kunststoff. Das Sortiment umfasst Möbelbeschläge, die komplette Befestigungs- und Abdichtungstechnik sowie Handwerkzeuge, Maschinen, Schleifmittel und chemisch-technische Produkte.



# Beschreibung der Geschäftsbereiche (3)

## Division Metall

### Vertriebszweig Metall

Im Direktvertrieb werden die Kunden der Metall be- und verarbeitenden Industrie wie Metall- und Stahlbauer, Schlossereibetriebe sowie der Maschinen- und Fahrzeugbau bedient. Schwerpunkt im Vertriebszweig Metall ist die Bereitstellung von Anker- und Dübelssystemen, Handwerkzeugen und Elektromaschinen sowie DIN- und Normteilen zur Be- und Verarbeitung von unterschiedlichen Metallen.

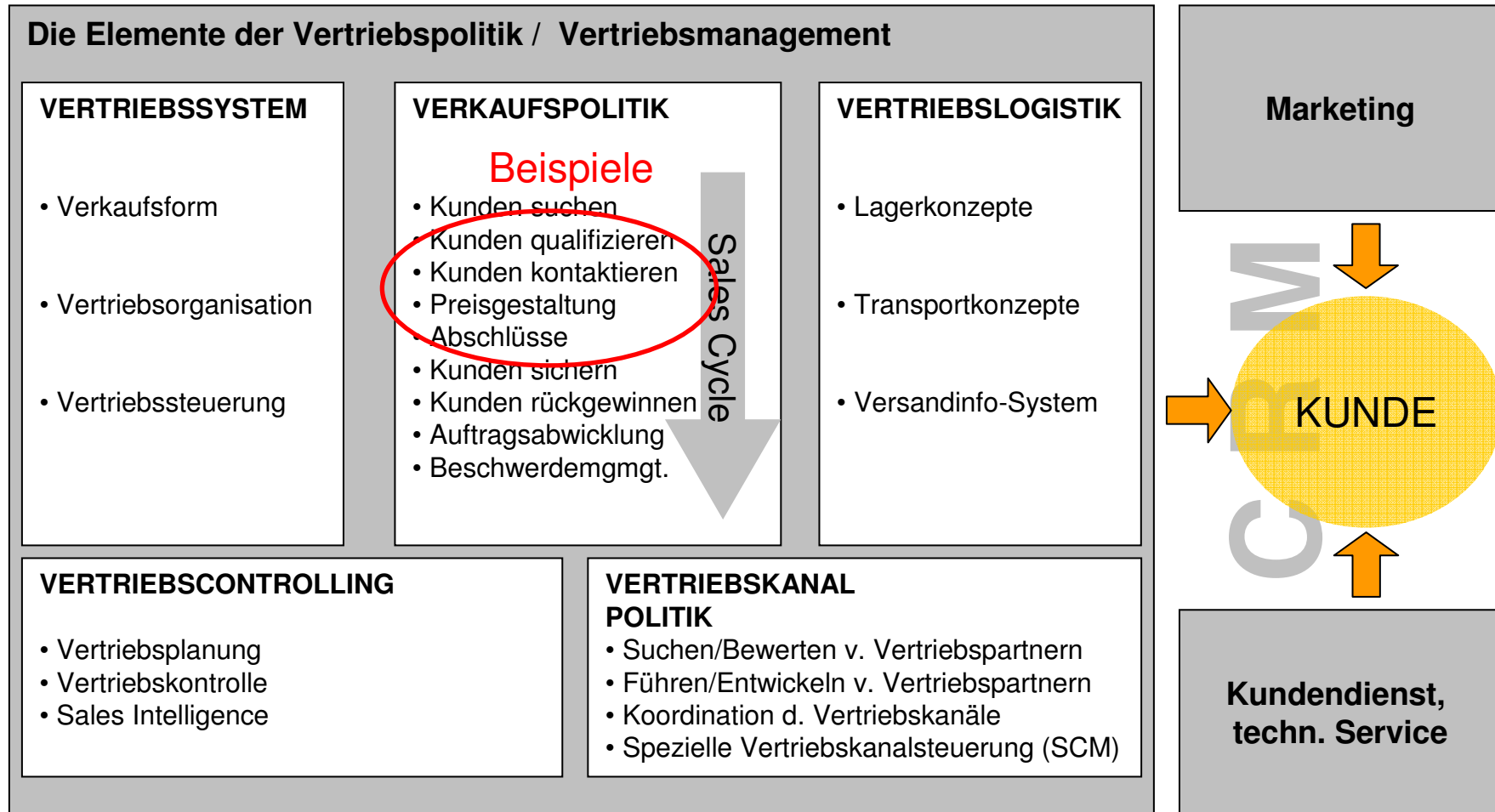
### Vertriebszweig Haustechnik

Im Fokus des Vertriebszweigs Haustechnik stehen vor allem Betriebe der Branchen Elektro-, Gas-, Heizungs- und Wasserinstallation sowie Klima- und Lüftungsanlagenbauer. Die Bandbreite der hier angebotenen Produkte reicht von Schnellmontagesystemen über Dämm- und Isolierstoffe im Bereich Sanitär bis hin zu Kabelverlegesystemen und Installationsmaterialien im Bereich Elektro.

### Vertriebszweig Betriebswerkstätten

In diesem Vertriebszweig sind die vielfältigsten Kunden zusammengefasst: innerbetriebliche Reparaturwerkstätten von Industrieunternehmen, die Gebäude und Technikinstandhaltung von Hotels, Flughäfen, Klärwerken, Kliniken und Krankenhäusern, Theatern, Recyclingunternehmen oder Garten- und Landschaftsbauer. Im Vordergrund steht ein komplettes Produktsortiment für Kleinreparaturen sowie Produkte für Wartung, Instandhaltung und Pflege.

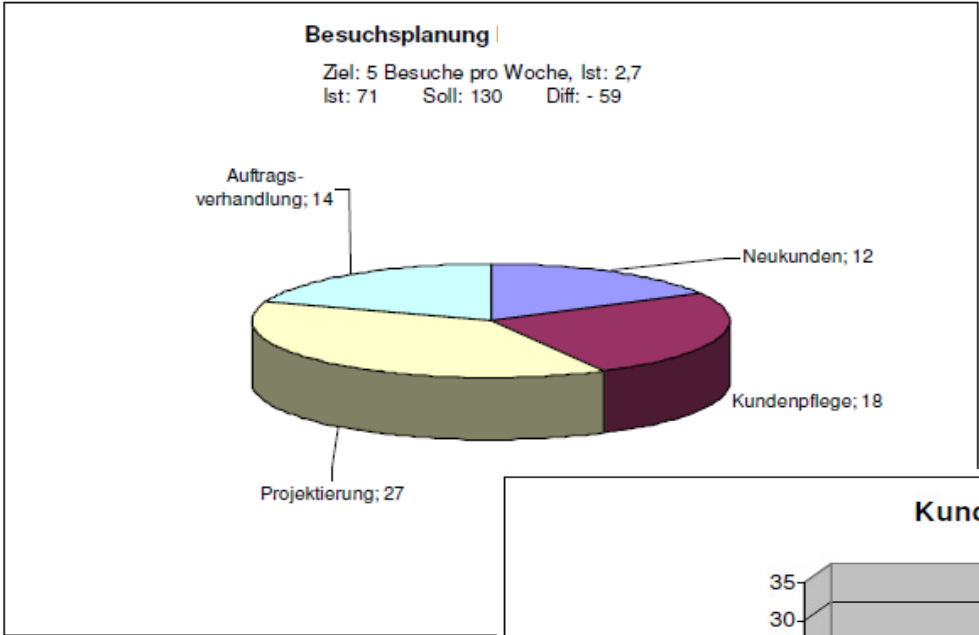
# Überblick über die Elemente der Vertriebspolitik



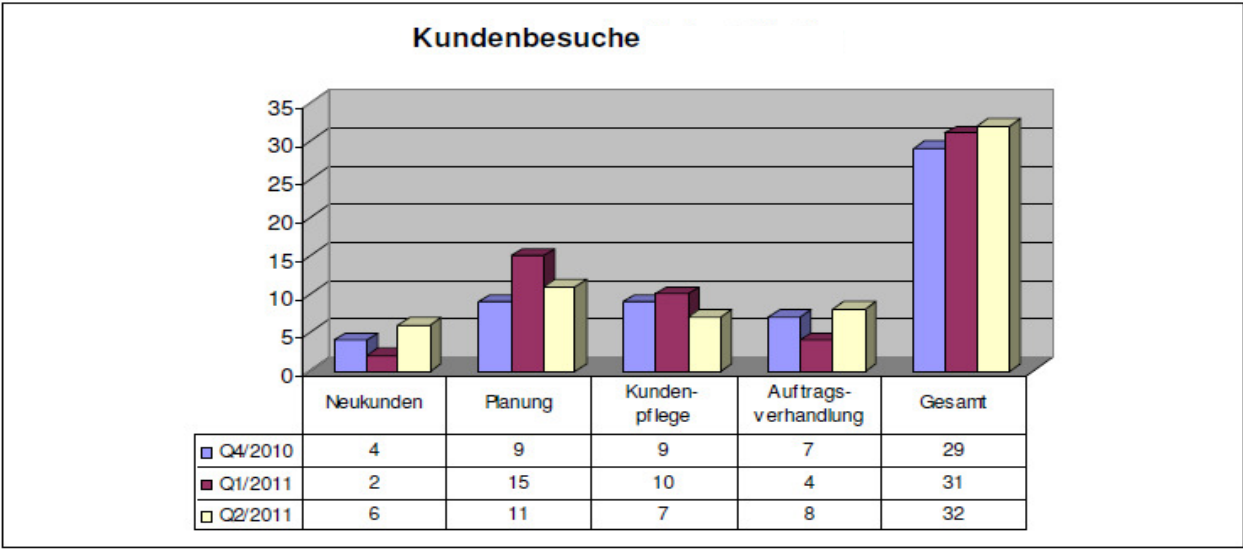
Quelle: Gutenberg, 1984

Vertriebs-System  
-> Verkaufs-politik

# Beispiel: Kundenbesuchsplanung



Aktivitäten -  
Management  
  
Schlagzahl x Schlagkraft



Vertriebs-System  
-> Verkaufs-politik

# Beispiel Otis: Pipeline Management

Documentation of structured follow meetings Salesrep – Regional Manager

## Quality: Proposals & Orders



- No planning  
No customer visit
- No planning  
Customer visit
- Otis planning  
Customer visit

## Results of pipeline management: Q4 2010 bis Q2 2011:

- 30 % Increasing Otis planning rate
- 20 % growth at bids with customer visit
- number of proposals on plan
- Improving quality of proposals and orders
- FC orders 09/2011 on plan
- Improving organisation of work place

Vertriebs-System  
-> Verkaufs-politik

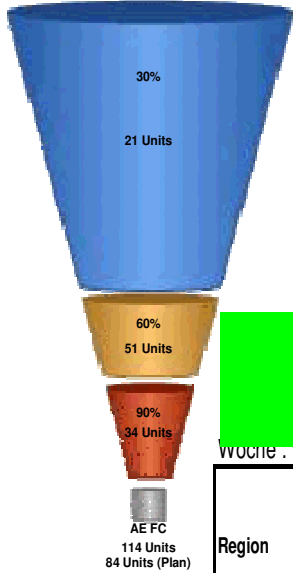
# Beispiel Otis: Pipeline Management

## Pipeline Management

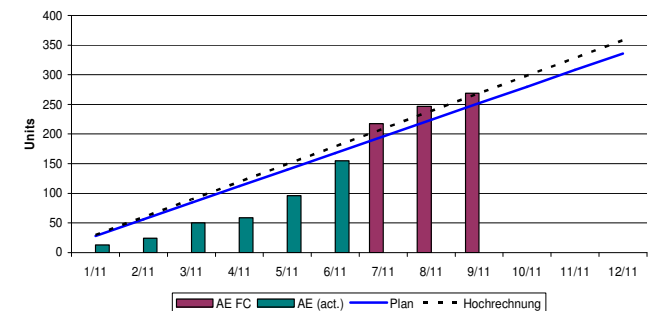
	Jul 11				Aug 11				Sep 11			
	30%	60%	90%	Summe	30%	60%	90%	Summe	30%	60%	90%	Summe
Angebote (Units)	118	85	49	252	85	63	13	161	54	57	6	117
Orders (Units)	10	21	25	56	7	16	7	29	5	14	3	22
Erfolgsquote	12:01	04:01	02:01		12:01	04:01	02:01		12:01	04:01	02:01	
AE (act.)	7				29				22			
Total (FC+Act)	13				58				44			
Plan (Units)	28				28				28			
Abweichung	123,5%				4,8%				-22,3%			

	Units					
	Jun 11	Mai 11	Apr 11	Mrz 11	Feb 11	Jan 11
Abgelaufene Angebote	14	3	5	7	4	2
21 potentielle Losses						



- ### 3 month pipeline
- filled by salesrep's
  - qualified by sales reps (3 success criterias)
  - Followed up by management
  - Foundation for monthly FC (forecast accuracy +/- 10%)



...from bid to pipeline to forecast to orders...

WOCHE . KW 26

Region	Angebote / Marktabdeckung YTD							Pipeline					breacast (manue)	
	gelegt / Woche	gelegt / YTD	Plan YTD	% Abw. zu Plan	% geplant YTD	Anfragen erfasst	Marktabdeckung %	6 Mo. Pipeline	3 Mo. Pipeline	3 Mo. FCST	Vergabet. Angebote <=4 Wo.	offene Losses > 4 Wo.	Monat. aktuell	Abw.% AE vs. FCST
R 1	13	712	659	8,0%	0,0%	105	70,2%	88	69	63	104	57	25	-52,0%
R 2	19	581	585	-0,7%	0,0%	109	64,6%	132	114	63	86	67	23	-73,9%
R 3	34	642	692	-7,2%	0,0%	167	60,3%	115	106	52	47	21	13	-46,2%

Using individual follow up's

Angebote	Region	Wochen	AE (act.)	AE FC	Plan	Hochrechnung
424487	1	1	1	1	1	1
424488	1	1	1	1	1	1
424489	1	1	1	1	1	1
424490	1	1	1	1	1	1
424491	1	1	1	1	1	1
424492	1	1	1	1	1	1
424493	1	1	1	1	1	1
424494	1	1	1	1	1	1
424495	1	1	1	1	1	1
424496	1	1	1	1	1	1
424497	1	1	1	1	1	1
424498	1	1	1	1	1	1
424499	1	1	1	1	1	1
424500	1	1	1	1	1	1
424501	1	1	1	1	1	1
424502	1	1	1	1	1	1
424503	1	1	1	1	1	1
424504	1	1	1	1	1	1
424505	1	1	1	1	1	1
424506	1	1	1	1	1	1
424507	1	1	1	1	1	1
424508	1	1	1	1	1	1
424509	1	1	1	1	1	1
424510	1	1	1	1	1	1
424511	1	1	1	1	1	1
424512	1	1	1	1	1	1
424513	1	1	1	1	1	1
424514	1	1	1	1	1	1
424515	1	1	1	1	1	1
424516	1	1	1	1	1	1
424517	1	1	1	1	1	1
424518	1	1	1	1	1	1
424519	1	1	1	1	1	1
424520	1	1	1	1	1	1
424521	1	1	1	1	1	1
424522	1	1	1	1	1	1
424523	1	1	1	1	1	1
424524	1	1	1	1	1	1
424525	1	1	1	1	1	1
424526	1	1	1	1	1	1
424527	1	1	1	1	1	1
424528	1	1	1	1	1	1
424529	1	1	1	1	1	1
424530	1	1	1	1	1	1
424531	1	1	1	1	1	1
424532	1	1	1	1	1	1
424533	1	1	1	1	1	1
424534	1	1	1	1	1	1
424535	1	1	1	1	1	1
424536	1	1	1	1	1	1
424537	1	1	1	1	1	1
424538	1	1	1	1	1	1
424539	1	1	1	1	1	1
424540	1	1	1	1	1	1
424541	1	1	1	1	1	1
424542	1	1	1	1	1	1
424543	1	1	1	1	1	1
424544	1	1	1	1	1	1
424545	1	1	1	1	1	1
424546	1	1	1	1	1	1
424547	1	1	1	1	1	1
424548	1	1	1	1	1	1
424549	1	1	1	1	1	1
424550	1	1	1	1	1	1
424551	1	1	1	1	1	1
424552	1	1	1	1	1	1
424553	1	1	1	1	1	1
424554	1	1	1	1	1	1
424555	1	1	1	1	1	1
424556	1	1	1	1	1	1
424557	1	1	1	1	1	1
424558	1	1	1	1	1	1
424559	1	1	1	1	1	1
424560	1	1	1	1	1	1
424561	1	1	1	1	1	1
424562	1	1	1	1	1	1
424563	1	1	1	1	1	1
424564	1	1	1	1	1	1
424565	1	1	1	1	1	1
424566	1	1	1	1	1	1
424567	1	1	1	1	1	1
424568	1	1	1	1	1	1
424569	1	1	1	1	1	1
424570	1	1	1	1	1	1
424571	1	1	1	1	1	1
424572	1	1	1	1	1	1
424573	1	1	1	1	1	1
424574	1	1	1	1	1	1
424575	1	1	1	1	1	1
424576	1	1	1	1	1	1
424577	1	1	1	1	1	1
424578	1	1	1	1	1	1
424579	1	1	1	1	1	1
424580	1	1	1	1	1	1
424581	1	1	1	1	1	1
424582	1	1	1	1	1	1
424583	1	1	1	1	1	1
424584	1	1	1	1	1	1
424585	1	1	1	1	1	1
424586	1	1	1	1	1	1
424587	1	1	1	1	1	1
424588	1	1	1	1	1	1
424589	1	1	1	1	1	1
424590	1	1	1	1	1	1
424591	1	1	1	1	1	1
424592	1	1	1	1	1	1
424593	1	1	1	1	1	1
424594	1	1	1	1	1	1
424595	1	1	1	1	1	1
424596	1	1	1	1	1	1
424597	1	1	1	1	1	1
424598	1	1	1	1	1	1
424599	1	1	1	1	1	1
424600	1	1	1	1	1	1
424601	1	1	1	1	1	1
424602	1	1	1	1	1	1
424603	1	1	1	1	1	1
424604	1	1	1	1	1	1
424605	1	1	1	1	1	1
424606	1	1	1	1	1	1
424607	1	1	1	1	1	1
424608	1	1	1	1	1	1
424609	1	1	1	1	1	1
424610	1	1	1	1	1	1
424611	1	1	1	1	1	1
424612	1	1	1	1	1	1
424613	1	1	1	1	1	1
424614	1	1	1	1	1	1
424615	1	1	1	1	1	1
424616	1	1	1	1	1	1
424617	1	1	1	1	1	1
424618	1	1	1	1	1	1
424619	1	1	1	1	1	1
424620	1	1	1	1	1	1
424621	1	1	1	1	1	1
424622	1	1	1	1	1	1
424623	1	1	1	1	1	1
424624	1	1	1	1	1	1
424625	1	1	1	1	1	1
424626	1	1	1	1	1	1
424627	1	1	1	1	1	1
424628	1	1	1	1	1	1
424629	1	1	1	1	1	1
424630	1	1	1	1	1	1
424631	1	1	1	1	1	1
424632	1	1	1	1	1	1
424633	1	1	1	1	1	1
424634	1	1	1	1	1	1
424635	1	1	1	1	1	1
424636	1	1	1	1	1	1
424637	1	1	1	1	1	1
424638	1	1	1	1	1	1
424639	1	1	1	1	1	1
424640	1	1	1	1	1	1
424641	1	1	1	1	1	1
424642	1	1	1	1	1	1
424643	1	1	1	1	1	1
424644	1	1	1	1	1	1
424645	1	1	1	1	1	1
424646	1	1	1	1	1	1
424647	1	1	1	1	1	1
424648	1	1	1	1	1	1
424649	1	1	1	1	1	1
424650	1	1	1	1	1	1
424651	1	1	1	1	1	1
424652	1	1	1	1	1	1
424653	1	1	1	1	1	1
424654	1	1	1	1	1	1
424655	1	1	1	1	1	1
424656	1	1	1	1	1	1
424657	1	1	1	1	1	1
424658	1	1	1	1	1	1
424659	1	1	1	1	1	1
424660	1	1	1	1	1	1
424661	1	1	1	1	1	1
424662	1	1	1	1	1	1
424663	1	1	1	1	1	1
424664	1	1	1	1	1	1
424665	1	1	1	1	1	1
424666	1	1	1	1	1	1
424667	1	1	1	1	1	1
424668	1	1	1	1	1	1
424669	1	1	1	1	1	1
424670	1	1	1	1	1	1
424671	1	1	1	1	1	1
424672	1	1	1	1	1	1
424673	1	1	1	1	1	1
424674	1	1	1	1	1	1
424675	1	1	1	1	1	1
424676	1	1	1	1	1	1
424677	1	1	1	1	1	1
424678	1	1	1	1	1	1
424679	1	1	1	1	1	1
424680	1	1	1	1	1	1
424681	1	1	1	1	1	

Vertriebs-System  
-> Verkaufs-politik

# Beispiel: Kundenqualifizierung

Bestandskundensegmentierung - Attraktivitätsscoring



Attraktivitätsindex						
Kriterien	1	2	3	4	Ge-wichtung	
1. Meinungsbildner (-führer)	keinen sichtbaren Einfluss	...	...	macht Vergabevorschlag	2	Score
2. Planungskompetenz	eigene Planungskompetenz	...	..	eingefleischter Otis-Planer	1	Score
3. Betreuungsaufwand	detailliert, eilig & häufige Änderungen (hoch)	...	...	niedrig (standardisiert, effizient)	1	Score
4. Wachstumspotenzial	stagnierend	...	...	expansiv	1	Score
5. Anzahl Units	≥10	6-9	3-5	≤2	1	Score

Score

Vertriebs-System  
-> Verkaufs-politik

# Beispiel: Aktives Chancenmanagement

Qualifizierungs-kriterien

## Chancenmanagement nach pab.pab©

<b>Politik</b>	<b>30 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vektor ist identifiziert   es gibt persönlichen Kontakt zu Vektor</li> <li>• Kontakt zu allen Käufern   Mehrwert für alle Käufer transparent</li> </ul>	<b>10%   15 %</b>
<b>Antrieb</b>	<b>15 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitplan bekannt   treibende Kräfte sind bekannt</li> <li>• Negative Konsequenzen sind bekannt   quantifiziert</li> </ul>	<b>5 %</b>
<b>Beziehung</b>	<b>20 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Champion ist identifiziert   Champion ist getestet</li> <li>• Feind ist identifiziert   Feind ist neutralisiert</li> </ul>	<b>10%   15 %</b>
<b>Produkt</b>	<b>15 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungskriterien bekannt   wir haben Einfluss darauf</li> <li>• Einzigartigkeiten schaffen Mehrwert   wir sind TOP 2</li> </ul>	<b>5%   10 %</b>
<b>Alternativen</b>	<b>10 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner Wettbewerb ist bekannt   Wettbewerb ist keine Alternative</li> <li>• Wettbewerb ist bekannt   wir haben (klare) Vorteile</li> </ul>	<b>5 %</b>
<b>Budget</b>	<b>10 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geldmittel bekannt   Geldmittel entsprechen unserem Angebot</li> <li>• Geldquelle ist bekannt   Budget freigegeben</li> </ul>	<b>5%   10 %</b>

© 2009 HOW TO WIN™ Management Consulting GmbH | www.how-to-win.at



# Beispiel: Aktives Chancenmanagement

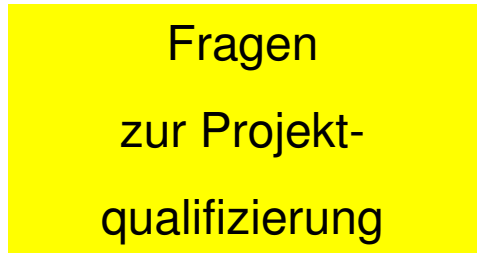
## Fragen zu pab.pab©



30 %

- VETOR ist identifiziert | es gibt persönlichen Kontakt zu VETOR
- Kontakt zu allen Käufern | Mehrwert für alle Käufer transparent

10% | 15 %



Fragen

Wer kann den Kauf verhindern ?  
Wer kann Nein sagen, obwohl alle anderen Ja sagen ?  
Wer wird das letzte Wort haben ?

Wie sieht Ihr Entscheidungsprozess aus ?  
Wer wird die Entscheidung treffen ?  
Wen ziehen Sie in Ihrer Entscheidungsfindung hinzu ?  
Wer wird in die Entscheidungsfindung mit einbezogen ?  
Wessen Unterstützung/ Zustimmung benötigen Sie dazu / noch ?  
Wen müssen Sie / wir noch ins Boot holen ?  
Wen müssen wir noch überzeugen ?  
Wer kann die Entscheidung beschleunigen ? Wer verzögern/stoppen ?  
Von wem sind welche Einsprüche zu erwarten ?

Bin ich bei Ihnen richtig, wenn es um ... geht ?  
Wer befasst sich mit dem Thema ... noch ?  
Wenn Sie diese Entscheidung treffen, wen fragen Sie um Rat ?  
Wer hat solche Entscheidungen in der Vergangenheit getroffen ?  
Wer hat Entscheidungen beschleunigt, gebremst, verhindert ?

Vertriebs-System  
-> Verkaufs-politik

# Beispiel: Aktives Chancenmanagement

Hand-Out

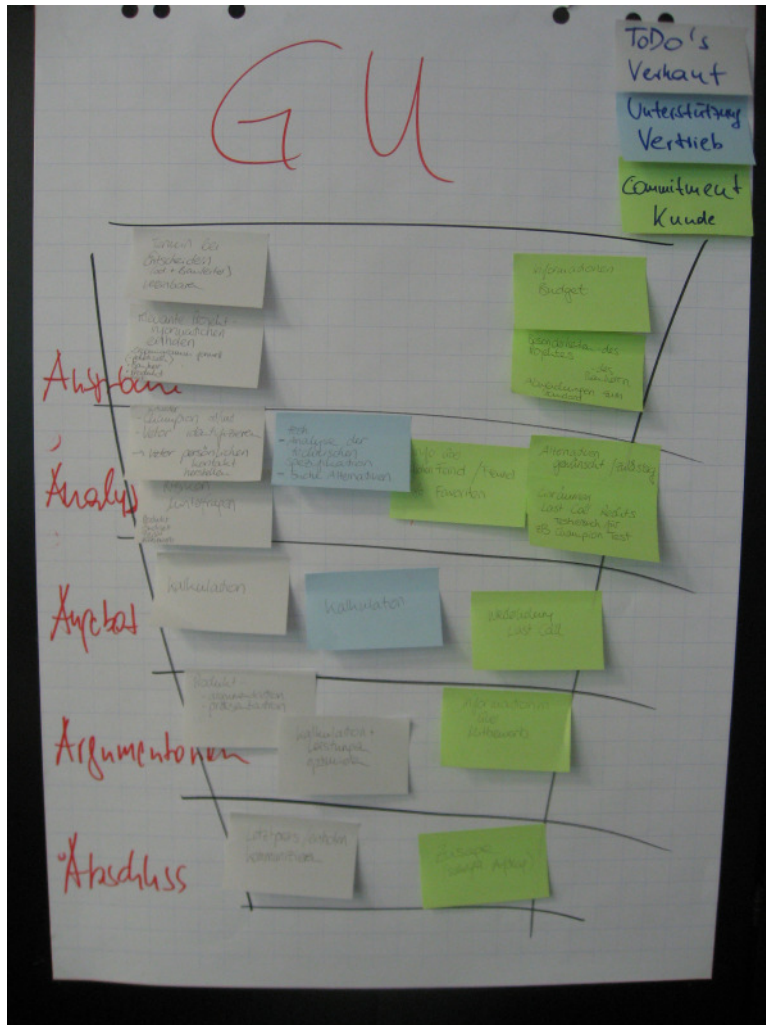
PROJEKT:	Gewichtung	Einzel%	Wahr-scheinlich-keit%	Bewertung	Red Flag	Neutral
					-100%	0%
					-5	0
<b>Politik</b>	<b>30%</b>	<b>6%</b>		<b>1,0</b>		
Vetor	15%	6%		2	Vetor ist unser Gegner   favorisiert Mitbewerb	keine Informationen
Entscheidungsprozess	15%	0%		0	Entscheidungsprozess vom Mitbewerb gesteuert	keine Informationen
<b>Antrieb</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0</b>		
Zeitplan						keine Informationen
negative Konsequenzen						keine Informationen
<b>Beziehung</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0</b>		
Champion						keine Informationen
interne Unterstützung	5%	0%		0	Feind sitzt in Struktur	keine Informationen
<b>Produkt</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>0,0</b>		
Entscheidungskriterien	5%	0%		0	Entscheidungskriterien von Mitbewerb gesteuert	keine Informationen
Einzigartigkeiten	10%	0%		0	Evaluierung spricht für Mitbewerb	keine Informationen
<b>Alternativen</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0</b>		
interner Mitbewerb	5%	0%		0	Mitbewerb ist bevorzugte Alternative	keine Informationen
externer Mitbewerb	5%	0%		0	Mitbewerb ist bevorzugte Alternative	keine Informationen
<b>Budget</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>		<b>0,0</b>		
Geldmittel	5%	0%		0	Geldmittel zu gering	keine Informationen

Wie kann ich gezielt die Abschluss-wahrscheinlichkeit erhöhen? Welche Aktivität ist hierfür als nächstes erforderlich?

Vertriebs-  
System

-> Verkaufs-  
politik

# Aktives Chancenmanagement



Otis Austria

- ToDo's Verkauf
- Unterstützung Vertrieb
- Commitment Kunde

z.B.

- Brief an Vektor
- Kunde unterschreibt „Letter of Intent“
- Test Champion
  - Kunde gibt mir wichtige Informationen
  - Kunde verschafft mir Termin bei Entscheider