

## Kapitel 3

# Vertriebsmanagement

Wie der Vertrieb organisiert, geführt und kontrolliert wird – vom Verkaufsgespräch bis zur Kundendeckungsbeitragsrechnung

Rahmenplan 7.3 Vertriebsmanagement bewerten



## 7.3 Vertriebsmanagement bewerten

| Nr.   | Qualifikationsinhalt  | Taxonomie | Hinweise zur Vermittlung                       |
|-------|-----------------------|-----------|------------------------------------------------|
| 7.3.1 | Vertriebsorganisation | kennen    | 7.2.4, Organisationskonzepte                   |
| 7.3.2 | Vertriebscontrolling  | bewerten  | Kundenumsatzanalyse, Kundenkreis, Absatzfelder |

Quelle: DIHK-Rahmenplan mit Lernzielen Geprüfte Industriefachwirte, Handlungsspezifische Qualifikationen, Abschnitt 7.

# Das kannst du nach diesem Kapitel

- Du beschreibst die **Aufgaben des Vertriebs** und den Ablauf eines **Verkaufsgesprächs**.
- Du erklärst **Kundenbindung und CRM** und misst Kundenzufriedenheit.
- Du vergleichst **funktions-, produkt-, kunden- und gebietsorientierte** Vertriebsorganisationen und beurteilst sie am Fall.
- Du erläuterst Ziele und Aufgaben des **Key-Account-Managements**.
- Du entwickelst **Anreize und Steuerungsinstrumente** für den Außendienst.
- Du führst eine **ABC-Kundenanalyse**, eine **Kundendeckungsbeitragsrechnung** und einen **Soll-Ist-Vergleich** durch und wählst Vertriebskennzahlen aus.

## 7.3 in 12 von 23 Prüfungen – seit 2025 wird gerechnet

- Rahmenplanbereich 7.3 kam in **12 von 23** IHK-Prüfungen vor und bringt rund **16 %** der Marketingpunkte.
- Gefragt: **Formen der Vertriebsorganisation** (4), **Key-Account-Management** (3) und die Wahl zwischen eigenem Außendienst und Handelsvertreter.
- **Neu seit 2025:** Vertriebscontrolling wird **gerechnet**, mit bis zu 20 Punkten je Aufgabe.
- Rechen Themen: **Kunden-Deckungsbeitragsrechnung**, **Kundenumsatzanalyse**, **Auftragseingang** als Kennzahl, **Vertriebsintensität**.
- Kennzahlen immer mit **Formel, Aussage und Bezug zum Fall** erläutern.

# 3.1

## Aufgaben des Vertriebs und das Verkaufsgespräch

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, gehört aber zum Rahmenplan

## Was der Vertrieb leistet

- **Vertrieb:** alle Tätigkeiten, die den Verkauf von Produkten und Leistungen bewirken.
- Marketing analysiert und entwickelt Strategien, der Vertrieb setzt sie im **direkten Kundenkontakt** um.
- Aufgaben: **Akquise**, Beratung und Angebot, Verhandlung und Abschluss, Auftragsabwicklung, Betreuung, Reklamationen, **Rückmeldung von Marktinformationen**.
- **Innendienst:** Angebote, Auftragsbearbeitung, telefonische Betreuung.
- **Außendienst:** persönlicher Besuch beim Kunden. Beide arbeiten oft im **Tandem**.
- Im Industrieunternehmen ist die Absatzplanung des Vertriebs der Ausgangspunkt der **Produktionsplanung**.

# Die Phasen eines Verkaufsgesprächs

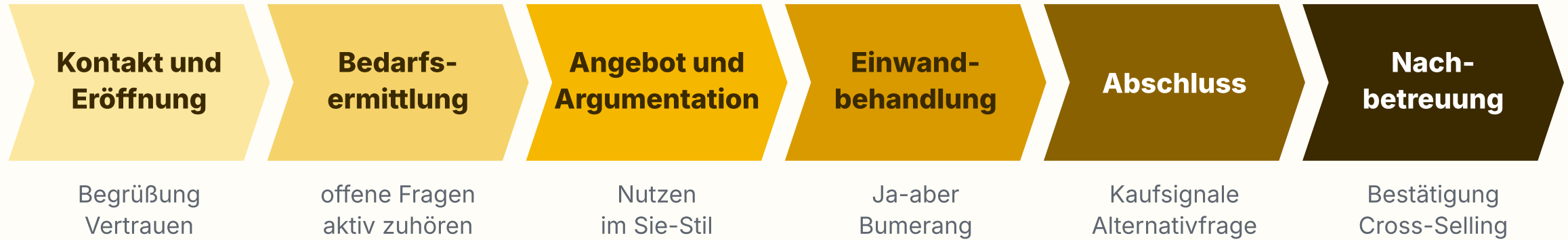


Abb. 3.1: Die Phasen eines Verkaufsgesprächs

- **Kontakt und Eröffnung – Bedarfsermittlung** mit offenen Fragen und aktivem Zuhören – **Angebot und Argumentation – Einwandbehandlung – Abschluss – Nachbetreuung** mit Cross-Selling.
- Nutzenargumente im **Sie-Stil**: „Mit 34 dB stört er Ihre Gespräche in der offenen Küche nicht.“

## Einwände behandeln und abschließen

- **Ja-aber-Methode:** Verständnis zeigen, dann ergänzen.
- **Bumerang-Methode:** der Einwand wird zum Argument: „Gerade weil Sie lange etwas davon haben wollen ...“
- **Rückfrage-Methode:** „Was genau meinen Sie mit zu teuer?“
- **Vorwegnahme** bekannter Einwände.
- Abschluss: auf **Kaufsignale** achten, etwa mit der **Alternativfrage** („März oder April?“).

### PRÜFUNGSTIPP

Preisgespräche gehören ans Ende der Argumentation. Bewährt ist die **Sandwich-Methode:** Nutzen – Preis – Nutzen.

- Im Industriegütervertrieb mehrstufig: Anfrage, technische Klärung, Angebot, Ausschreibung, Verhandlung mit dem Buying Center, Vertrag.

# 3.2

## Kundenbindung und CRM

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, gehört aber zum Rahmenplan

# Kundenbindung und CRM

- Bestehende Kunden zu halten ist günstiger, als neue zu gewinnen: Zufriedene Kunden kaufen wieder und mehr, sind weniger preisempfindlich und empfehlen weiter.

#### CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT

Systematische Gestaltung der Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenlebenszyklus, unterstützt durch eine Software, die alle Kundendaten und Kontakte zentral speichert und auswertet.

- **Cross-Selling:** ergänzende Produkte (Wartungsvertrag zum Kühlschrank).
- **Up-Selling:** höherwertiges Produkt („Deluxe“ statt „Standard“).

## Die drei Bereiche des CRM

- **Analytisches CRM:** Daten auswerten, Kundenwert, Kaufmuster, Abwanderungsrisiken (Data Mining).
- **Operatives CRM:** tägliche Arbeit, etwa Besuchsplanung, Angebote, Kampagnen, Reklamationen.
- **Kommunikatives CRM:** alle Kanäle abstimmen, damit der Kunde überall gleich gut betreut wird.
- Voraussetzungen: vollständige, aktuelle Daten, Akzeptanz der Mitarbeitenden, klare Pflegeregeln, **DSGVO**.



Abb. 3.2: Die drei Bereiche des CRM

## Kundenzufriedenheit messen

- Befragungen nach Kauf oder Service, Auswertung von Beschwerden, Bewertungen im Internet, **Mystery Shopping**, Wiederkauftrate, Kündigungsquote bei Wartungsverträgen.

### RECHENWEG: NET PROMOTER SCORE

Skala 0 bis 10: Promotoren 9–10, Passive 7–8, Kritiker 0–6.  $NPS = \% \text{ Promotoren} - \% \text{ Kritiker}$ .  $50 \% - 20 \% = +30$ . Der NPS misst die Weiterempfehlungsbereitschaft, kein direktes Maß der Zufriedenheit.

- **Beschwerdemanagement:** Eine gut gelöste Beschwerde kann stärker binden als ein reibungsloser Kauf.

### VERNETZT DENKEN

Ein CRM-System ist Wissensmanagement (HB 8): Kundenwissen bleibt im Unternehmen, wenn jemand geht. Reklamationsdaten fließen in das Qualitätsmanagement der Produktion (HB 6).

# 3.3

## Vertriebsorganisation

★ ★ ☆ in 4 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen gefragt

## Wie der Vertrieb gegliedert wird

- Die **Vertriebsorganisation** verteilt die Aufgaben auf Stellen und Abteilungen.
- Gliederung nach **Funktionen, Produkten, Kunden oder Gebieten**; größere Unternehmen kombinieren.
- Grundlagen der Aufbauorganisation kennst du aus Teil 1; hier geht es um die Anwendung im Vertrieb.

#### PRÜFUNGSTIPP

Vertriebsorganisation kam in 4 Prüfungen. Nenne Vor- und Nachteile jeder Form und empfehl eine für den Fall: Produkte, Kunden, Regionen, Größe.

# Funktionsorientierte Organisation

- Abteilungen nach Tätigkeiten: Innendienst, Außendienst, Marketing, Kundendienst.
- **Vorteile:** Spezialisierung, klare Zuständigkeiten.
- **Nachteile:** niemand ist für Produkt oder Kunde insgesamt verantwortlich; bei vielen Produkten oder Kundengruppen schwierige Abstimmung.
- Geeignet für **kleine Unternehmen** mit einheitlichem Programm.

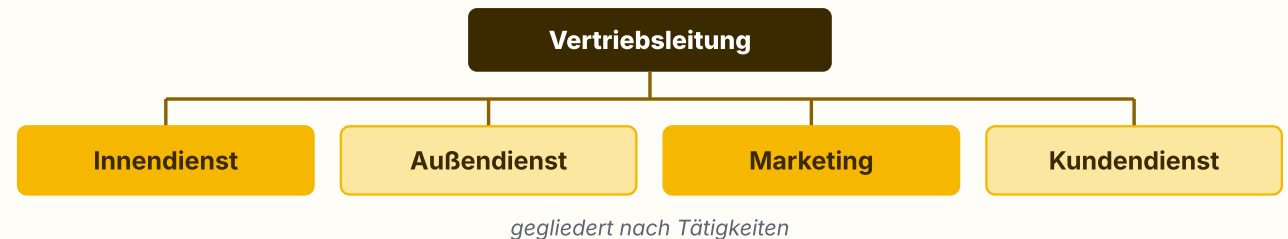


Abb. 3.3: Funktionsorientierte Vertriebsorganisation

## Produktorientierte Organisation

- Jede Produktgruppe hat einen eigenen Vertrieb, oft mit **Produktmanagern**.
- **Vorteile:** hohe Produktkompetenz bei erklärungsbedürftigen Produkten, klare Ergebnisverantwortung.
- **Nachteile:** Kunden mehrerer Produktgruppen bekommen mehrere Verkäufer; Doppelarbeit und höhere Reisekosten.



Abb. 3.4: Produktorientierte Vertriebsorganisation

# Kundenorientierte Organisation

- Gliederung nach **Kundengruppen**:  
Fachhandel, Großkunden,  
Küchenstudios, Onlinekunden.
- **Vorteile**: genaue Kenntnis der  
Bedürfnisse, Abläufe und  
Ansprechpartner; Lösungen aus einer  
Hand.
- **Nachteile**: Wissen über alle Produkte  
nötig; eigene Strukturen je  
Kundengruppe, die sich  
überschneiden können.



Abb. 3.5: Kundenorientierte Vertriebsorganisation

## Gebietsorientierte Organisation

- Markt in **Verkaufsgebiete** aufgeteilt, je ein Gebietsverkaufsleiter oder Außendienstmitarbeiter.
- **Vorteile:** kurze Wege, geringe Reisekosten, klare Verantwortung, regionale Kenntnis, einfache Erfolgsmessung.
- **Nachteile:** jeder muss alle Produkte und Kundengruppen beherrschen; überregionale Großkunden passen schlecht.
- Gebiete mit vergleichbarem **Umsatzpotenzial** und **Arbeitsbelastung** bilden.

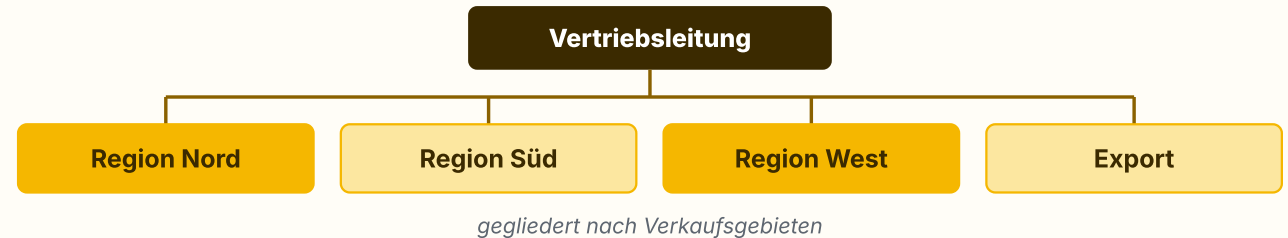


Abb. 3.6: Gebietsorientierte Vertriebsorganisation

# Matrixorganisation

- Kombiniert **zwei Kriterien**, etwa Gebiete und Produkte.
- Ein Kunde in Süddeutschland, der Geschirrspüler kauft, wird vom Gebietsleiter Süd und vom Produktmanager Geschirrspülen gemeinsam betreut.
- **Vorteil:** Verbindung beider Kompetenzen.
- **Nachteile:** Kompetenzkonflikte, hoher Abstimmungsaufwand.

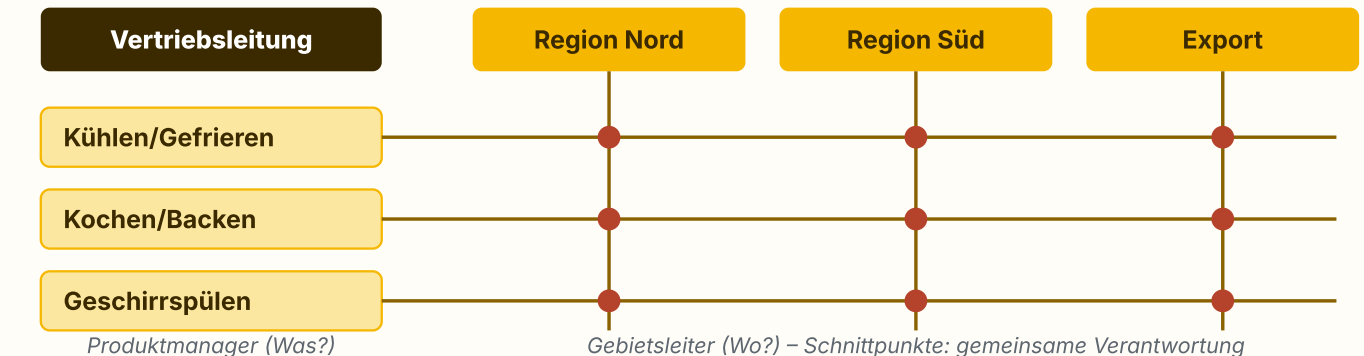


Abb. 3.7: Matrixorganisation im Vertrieb

# Key-Account-Management

- Besondere Betreuung von **Schlüsselkunden**: wichtig wegen Umsatz, Potenzial oder Referenz.
- Ein Key-Account-Manager betreut einen oder wenige Großkunden **über alle Produkte und Regionen** und koordiniert alle Abteilungen.
- **Ziele**: langfristige Bindung, mehr Umsatz und Deckungsbeitrag, tieferes Verständnis, gemeinsame Lösungen.
- **Aufgaben**: Analyse des Kunden und seines Buying Centers, Kundenentwicklungsplan, Jahresvereinbarungen, Koordination von Vertrieb, Logistik, Service, Entwicklung und Produktion, Controlling von Umsatz und Profitabilität.

#### TYPISCHER FEHLER

KAM ist nicht einfach „Vertrieb für große Kunden“. Entscheidend ist die **übergreifende Verantwortung** über Gebiets- und Produktgrenzen hinweg.

## Key Account Möbelhauskette „Wohnwelt“

#### PRAXIS · NORDWEST KÜCHENGERÄTE AG: WOHNWELT

85 Filialen, 22 Mio. € Umsatz im Jahr, fast 8 % des Northwest-Umsatzes. Bisher betreuten sieben Gebietsverkäufer die Filialen, die Zentrale verhandelte zusätzlich mit dem Vertriebsleiter.

- Daniel Kraus übernimmt als Key-Account-Manager die **Gesamtverantwortung**.
- **Ein Jahresgespräch** mit dem Zentraleinkauf.
- Abgestimmte **Aktionen für alle Filialen** und ein eigenes **Logistikkonzept**.
- Mengenplanung für bundesweite Aktionen mit der **Produktion** abgestimmt.
- **Monatlicher Bericht** über Umsatz und Deckungsbeitrag.

# 3.4

## Steuerung und Motivation des Außendienstes

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, gehört aber zum Rahmenplan

## Den Außendienst steuern

- Außendienstmitarbeitende arbeiten weitgehend selbstständig; Steuerung über **Ziele, Informationen und Anreize**.
- **Zielvereinbarungen:** Umsatz, Deckungsbeitrag, Neukunden, Besuche.
- **Besuchs- und Tourenplanung** nach Kundenwert.
- **Besuchsberichte** und CRM-Einträge.
- Vertriebsbesprechungen, Schulungen und Coaching, Vertriebskennzahlen.

# Anreize für den Außendienst

## MONETÄRE ANREIZE

Provision auf Umsatz oder Deckungsbeitrag, Prämien für Zielerreichung oder Neukunden, Wettbewerbe, Incentive-Reisen, Firmenwagen, Erfolgsbeteiligung.

## NICHT MONETÄRE ANREIZE

Anerkennung und Lob, Auszeichnung „Verkäufer des Jahres“, Weiterbildung, Aufstieg, Verantwortung und Entscheidungsspielraum (etwa bei Rabatten), gute Ausstattung.

## Umsatzprämie oder Deckungsbeitrag?

- **Umsatzbezogene Prämien** motivieren unmittelbar und sind leicht verständlich, aber:
  - Verkauf über **Rabatte**, weil der Umsatz zählt, nicht der Gewinn
  - Beratung, Service und **neue Produkte** werden vernachlässigt
  - Konkurrenz statt Zusammenarbeit
- Besser: Prämie auf den **Deckungsbeitrag** plus **qualitative Ziele** wie Kundenzufriedenheit.

### VERNETZT DENKEN

Steuerung des Außendienstes ist Führungsarbeit (HB 9): Management by Objectives. Nach **Herzberg** verhindern Hygienefaktoren (Gehalt, Firmenwagen) nur Unzufriedenheit; Motivatoren (Anerkennung, Verantwortung, Erfolg) erzeugen Leistungsbereitschaft.

# 3.5

## Vertriebscontrolling

★ ★ ☆ in 3 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen gefragt

# Aufgaben des Vertriebscontrollings

- Unterstützt die Vertriebsleitung bei **Planung, Steuerung und Kontrolle** mit Informationen.
- Leitfragen: Mit welchen Kunden, Produkten, Gebieten und Absatzwegen verdienen wir Geld? Erreichen wir die Ziele?
- Aufgaben: Planung von Absatz, Umsatz, DB; **Soll-Ist-Vergleich**; Analyse von Kunden, Produkten, Gebieten, Absatzwegen; Kostenkontrolle; Kennzahlen und Berichte.
- **Strategisch** (Potenziale, Absatzwege, Kundenportfolio) und **operativ** (Monatszahlen, Zielerreichung, Kosten).

#### VERNETZT DENKEN

Die Absatzplanung ist der Startpunkt der Produktionsprogrammplanung (HB 6). Zu hohe Prognose: Lagerbestände. Zu niedrige: fehlende Geräte für Aktionen.

## ABC-Analyse der Kunden

- Kunden nach Umsatz **absteigend sortieren**, Anteile und **kumulierte Anteile** berechnen, Klassengrenzen festlegen (etwa A bis 75 %, B bis 92 %, C Rest).
- **A-Kunden:** Key-Account-Betreuung, häufige Besuche. **B:** fester Außendienstrhythmus. **C:** telefonisch, digital oder über den Handel.
- Ergänzen um **Deckungsbeitrag und Potenzial:** Ein umsatzstarker Kunde mit hohen Rabatten kann weniger wert sein.

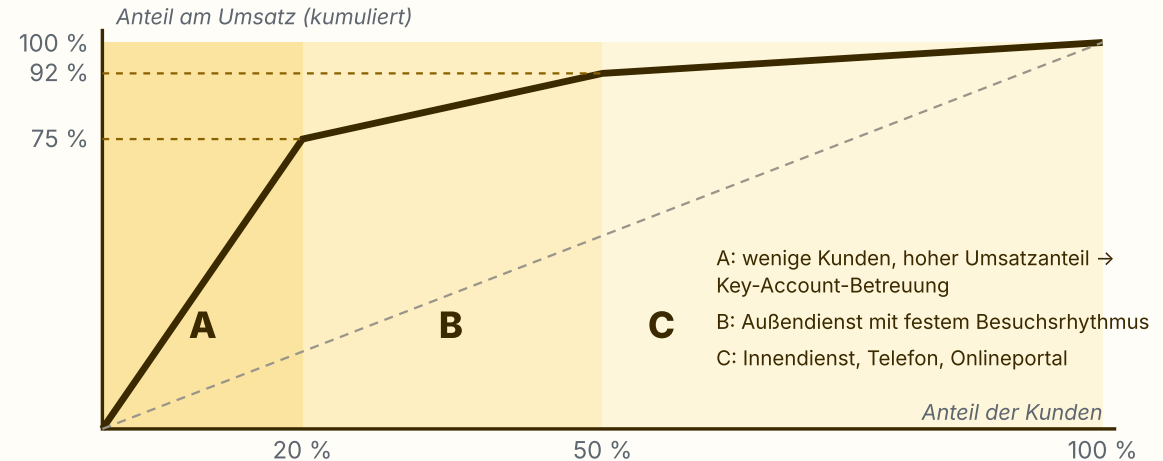


Abb. 3.8: ABC-Analyse der Kunden (Lorenzkurve)

# Kundendeckungsbeitragsrechnung

| Stufe | Rechnung                                                                  |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|
|       | Listenumsatz netto (vor Erlösschmälerungen, ohne USt)                     |
| –     | Erlösschmälerungen (Rabatte, Boni, Skonti)                                |
| =     | <b>Nettoumsatz</b>                                                        |
| –     | variable Kosten der verkauften Produkte                                   |
| =     | <b>Kundendeckungsbeitrag I</b>                                            |
| –     | kundenbezogene Vertriebskosten (Besuche, Provision, Werbekostenzuschüsse) |
| =     | <b>Kundendeckungsbeitrag II</b>                                           |
| –     | kundenbezogene Logistik- und Servicekosten                                |
| =     | <b>Kundendeckungsbeitrag III</b>                                          |

## TYPISCHER FEHLER

Rabatte, Boni und Skonti sind **Erlösschmälerungen**, keine Vertriebskosten.

## Zwei Kunden im Vergleich

|                                | Wohnwelt             | Küchenstudio-Verbund |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|
| Listenumsatz                   | 22.000.000 €         | 8.000.000 €          |
| Erlösschmälerungen             | 18 % = 3.960.000 €   | 8 % = 640.000 €      |
| Nettoumsatz                    | 18.040.000 €         | 7.360.000 €          |
| variable Kosten                | 12.800.000 €         | 4.650.000 €          |
| DB I                           | 5.240.000 €          | 2.710.000 €          |
| Vertriebskosten                | 900.000 €            | 520.000 €            |
| DB II                          | 4.340.000 €          | 2.190.000 €          |
| Logistik                       | 1.100.000 €          | 260.000 €            |
| DB III (in % vom Listenumsatz) | 3.240.000 € (14,7 %) | 1.930.000 € (24,1 %) |

**MERKE**

Der kleinere Kunde ist relativ deutlich profitabler.

## Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse

- **Mengenabweichung** = (Ist-Menge – Soll-Menge) × Soll-Preis
- **Preisabweichung** = (Ist-Preis – Soll-Preis) × Ist-Menge

**RECHENWEG: UMSATZABWEICHUNG ZERLEGEN**

Plan 6.000 Geräte × 1.000 € = 6.000.000 €. Ist 5.400 × 940 € = 5.076.000 €. Gesamt -924.000 €. Menge: -600 × 1.000 € = -600.000 €. Preis: -60 € × 5.400 = -324.000 €. Probe: -600.000 € - 324.000 € = -924.000 €.

# Vertriebskennzahlen

| Kennzahl                                | Berechnung                                                         | Aussage                            |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Umsatz je Außendienstmitarbeiter</b> | $\text{Umsatz} \div \text{Zahl AD-Mitarbeitende}$                  | Produktivität                      |
| <b>Vertriebskostenquote</b>             | $\text{Vertriebskosten} \div \text{Umsatz} \times 100$             | Wirtschaftlichkeit                 |
| <b>Angebotserfolgsquote</b>             | $\text{Aufträge} \div \text{Angebote} \times 100$                  | Qualität von Angeboten und Preisen |
| <b>Besuchserfolgsquote</b>              | $\text{Aufträge} \div \text{Besuche} \times 100$                   | Wirksamkeit der Besuche            |
| <b>Neukundenquote</b>                   | $\text{Neukundenumsatz} \div \text{Gesamtumsatz} \times 100$       | Akquiseerfolg                      |
| <b>Kundenabwanderungsrate</b>           | $\text{verlorene} \div \text{Kunden am Periodenanfang} \times 100$ | Kundenbindung                      |
| <b>Reklamationsquote</b>                | $\text{Reklamationen} \div \text{Aufträge} \times 100$             | Qualität                           |
| <b>Durchschnittlicher Auftragswert</b>  | $\text{Umsatz} \div \text{Zahl der Aufträge}$                      | Auftragsgröße, Cross-Selling       |
| <b>Liefertreue</b>                      | $\text{termingerechte} \div \text{alle Aufträge} \times 100$       | Termintreue                        |

## Neu in den Prüfungen seit 2025

- **Auftragseingang:** Wert der neu erteilten Aufträge, ein **Frühindikator** für den künftigen Umsatz. Vorsicht: Saison und Stornierungen; besser mehrere Monate oder gleitende Durchschnitte.
- **Kundenumsatzanalyse:** Kundenstruktur (Anteil am Gesamtumsatz), Umsatz- und Auftragsentwicklung zum Vorjahr, Pro-Kopf-Leistung. Wachsen Aufträge stärker als der Umsatz, sinkt der durchschnittliche Auftragswert.
- **Vertriebsintensität** =  $\text{Vertriebskosten} \div \text{Kunden-Nettoerlöse} \times 100$ .

#### RECHENWEG: GEBIET NORD UND WOHNWELT

Auftragseingang Oktober 2,1 Mio. €  $\div$  Ø Monatsumsatz Vorjahr 1,8 Mio. €  $\times 100 \approx 117$  %. Vertriebsintensität  
Wohnwelt:  $(900.000 + 1.100.000) \div 18.040.000 \times 100 \approx 11,1$  %; Küchenstudio-Verbund  $\approx 10,6$  %.

# Kennzahlen in der Prüfung

## PRÜFUNGSTIPP

Werden Kennzahlen „erläutert“, gehören drei Dinge in die Antwort: die **Formel**, die **Aussage** und der **Bezug zum Fall**.

- Rechenweg vollständig hinschreiben, Einheiten und Prozentbasis nennen.
- Den **kritischen Wert** suchen: Welcher Kunde, welche Region, welcher Kostenbereich fällt auf?
- Aus dem Ergebnis eine **Maßnahme** ableiten, etwa Konditionen nachverhandeln, Logistik bündeln, Besuchsrhythmus anpassen.
- Zahlen nie isoliert deuten: Vorjahr, Plan und Vergleichskunden heranziehen.

# Auf einen Blick

- Vertrieb: Akquise, Beratung, Abschluss, Abwicklung, Betreuung; Innen- und Außendienst im Tandem.
- Verkaufsgespräch: Kontakt, Bedarf, Argumentation, Einwand, Abschluss, Nachbetreuung; Sandwich-Methode beim Preis.
- CRM analytisch, operativ, kommunikativ; Cross- und Up-Selling; NPS = % Promotoren – % Kritiker.
- Vertriebsorganisation nach Funktionen, Produkten, Kunden oder Gebieten; Matrix kombiniert zwei Kriterien; KAM mit übergreifender Verantwortung.
- Außendienst über Ziele, Planung, Berichte und Anreize steuern; besser DB-Prämie plus qualitative Ziele; Herzberg.
- Vertriebscontrolling: ABC-Analyse, Kunden-DB I bis III, Mengen- und Preisabweichung, Kennzahlen, Auftragseingang, Vertriebsintensität.

# So geht es weiter

**Mindmap Kapitel 3 (A3):** der ganze Stoff auf einer Seite, mit den Abbildungen aus dem Buch

**Multiple-Choice-Aufgaben Kapitel 3** mit Lösungen und Erklärungen

**Arbeits- und Übungsbuch „Marketing und Vertrieb“, Fach 7:** Kapitel 3, Seite 102 bis 120, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 111

Lernkarten, Richtig-oder-falsch, Kurzfragen und Fallaufgaben in drei Stufen im Lern- und Übungsteil des Kapitels