

MARKETING UND VERTRIEB · KAPITEL 3

Vertriebsmanagement

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Wirtschaftsfachwirte (IHK)
Rahmenplan 8.3 · Verkaufsgespräch, CRM, Vertriebsorganisation, Außendienst und
Vertriebscontrolling

Kapitel 3 im Überblick

5

Abschnitte 3.1 bis 3.5

12/22

Prüfungen mit
Aufgaben zu 8.3

13 %

der Punkte im Fach

Was Sie erwartet

- Aufgaben des Vertriebs und das Verkaufsgespräch
- Kundenbindung, CRM und Kundenzufriedenheit
- Vertriebsorganisation nach Funktionen, Produkten, Kunden, Gebieten
- Key-Account-Management
- Steuerung und Motivation des Außendienstes
- Vertriebscontrolling: ABC-Analyse, Kundendeckungsbeitrag, Kennzahlen

So oft kam es in 22 IHK-Prüfungen vor

Thema	Prüfungen
Vertriebsorganisation, Außendienst	★★★★ 7×
Vertriebscontrolling, Kennzahlen	★★★★ 5×
Key-Account-Management	★★★ 2×
CRM, Kundenzufriedenheit	★★★ 2×
Verkaufsgespräch	★★★ 1×

MERKE

Organisation und Controlling bringen die meisten Punkte – oft mit einer **Rechnung** (ABC-Analyse, Kunden-DB, Soll-Ist-Vergleich).

Fahrplan durch Kapitel 3

3.1 ★☆☆

Vertrieb und
Verkaufsgespräch
ÜB S. 90–91

3.2 ★☆☆

Kundenbindung und
CRM
ÜB S. 91–92

3.3 ★★★

Vertriebsorganisation
und KAM
ÜB S. 92–95

3.4 ★★★

Steuerung des
Außendienstes
ÜB S. 95

3.5 ★★★

Vertriebscontrolling
ÜB S. 95–97

MERKE

Der Vertrieb setzt um, was das Marketing plant: Aus Strategien werden Aufträge. Kapitel 3 baut auf dem Absatzweg und dem Außendienst aus Kapitel 2.3 auf.

TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Sie sollen eine Vertriebsorganisation beurteilen und neu gestalten, ein Prämiensystem entwickeln oder Kunden mit ABC-Analyse und Kundendeckungsbeitrag bewerten.

Fallbezug: Northwest Küchengeräte AG in Kapitel 3

Organisation

- Vertrieb bisher funktionsorientiert
- Touren überschneiden sich
- Neustrukturierung nach Kunden

Key Account

- Möbelhauskette „Wohnwelt“
- 85 Filialen, 22 Mio. € Umsatz
- Key-Account-Manager Daniel Kraus

Außendienst

- Motivation gesunken
- hohe Rabatte für Umsatzziele
- neues Prämiensystem

Controlling und CRM

- ABC-Analyse Gebiet Nord
- Soll-Ist-Vergleich „Vino“
- CRM bei der Northwest Service GmbH

PRÜFUNGSTIPP

Vertriebsleiter **Marco Petersen** ist in vielen Aufgaben der Auftraggeber. Begründen Sie Empfehlungen immer mit den Problemen, die der Fall beschreibt.

3.1

Aufgaben des Vertriebs und das Verkaufsgespräch

Wo aus Strategien Aufträge werden

Prüfungsrelevanz ★★☆☆ in 1 von 22 Prüfungen · bis zu 6 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 90–91

Aufgaben des Vertriebs

DEFINITION

Der **Vertrieb** umfasst alle Tätigkeiten, die den Verkauf von Produkten und Leistungen an Kunden bewirken. Das Marketing analysiert und plant, der Vertrieb setzt im **direkten Kundenkontakt** um.

Aufgaben

- Kundengewinnung (Akquise)
- Beratung und Angebotserstellung
- Verhandlung und Abschluss
- Auftragsabwicklung
- Kundenbetreuung und Reklamationen
- Rückmeldung von Marktinformationen an Marketing und Entwicklung

Innendienst

Angebote, Auftragsbearbeitung, telefonische Betreuung, Unterstützung des Außendienstes

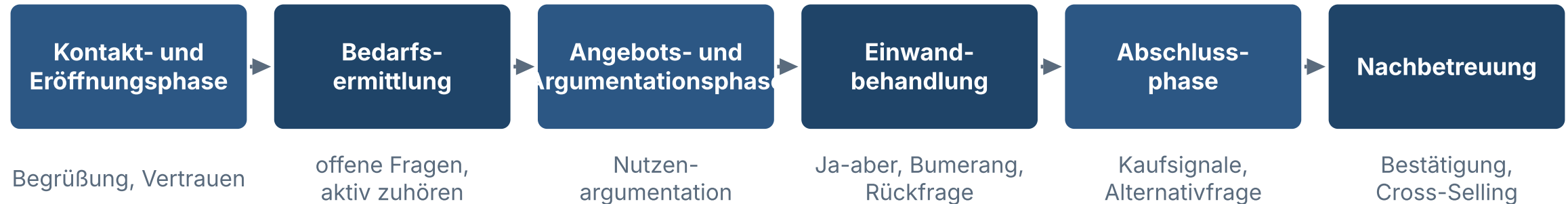
Außendienst

persönlicher Besuch beim Kunden: beraten, verhandeln, Aufträge gewinnen

MERKE

Beide arbeiten als **Tandem**: Der Außendienst gewinnt den Auftrag, der Innendienst wickelt ihn ab.

Die sechs Phasen des Verkaufsgesprächs



Phase	Worauf es ankommt
1 Kontakt und Eröffnung	freundliche Begrüßung, positive Atmosphäre, Anlass klären
2 Bedarfsermittlung	offene Fragen und aktives Zuhören – wer den Bedarf nicht kennt, argumentiert ins Leere
3 Angebot und Argumentation	passendes Produkt mit Nutzenargumenten im Sie-Stil vorstellen
4 Einwandbehandlung	Einwände sind oft Zeichen von Interesse – Methoden siehe nächste Folie
5 Abschluss	Kaufsignale erkennen, aktiv abschließen, etwa mit der Alternativfrage
6 Nachbetreuung	Kauf bestätigen, Lieferung sichern, Zufriedenheit erfragen, Cross-Selling

Nutzenargumente, Einwände und Abschluss

VOM MERKMAL ZUM NUTZEN

Merkmal: „Der ‚Vino‘ hat 34 dB.“

Nutzenargument im Sie-Stil: „Mit 34 dB stört er Ihre Gespräche in der offenen Küche nicht, auch wenn Sie Gäste haben.“

PRÜFUNGSTIPP

Preis erst nennen, wenn der Kunde den Nutzen kennt: **Sandwich-Methode** Nutzen – Preis – Nutzen.

Abschluss: Alternativfrage („Lieferung im März oder im April?“) oder Zusammenfassung der Vorteile.

Methode	Vorgehen
Ja-aber	Verständnis zeigen, dann ein Argument ergänzen
Bumerang	Einwand wird zum Argument: „Gerade weil Sie lange etwas davon haben wollen ... Ersatzteile 15 Jahre lang.“
Rückfrage	„Was genau meinen Sie mit zu teuer?“
Vorwegnahme	bekannte Einwände selbst ansprechen, bevor der Kunde sie bringt

Prüfungssituation: Preiseinwand im Küchenstudio

TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Ein Ehepaar plant eine offene Küche. Beim Preis des „Vino“ (1.490 €) sagt der Mann: „Das ist uns zu teuer, im Internet gibt es Weinkühlschränke für 600 €.“

Bedarfsermittlung mit offenen Fragen

- „Wie viele Flaschen möchten Sie lagern?“
- „Wie wichtig ist Ihnen, dass das Gerät in der offenen Küche leise ist?“
- „Trinken Sie eher Rot- oder Weißwein?“

Ja-aber-Methode

„Ja, es gibt günstigere Geräte. Aber achten Sie auf die Geräuschangabe: Der ‚Vino‘ liegt bei 34 dB und ist für offene Wohnküchen ausgelegt – hören Sie ihn sich gern hier an.“

Rückfrage-Methode

„Was genau vergleichen Sie bei dem günstigen Gerät – das Fassungsvermögen oder auch die Temperaturzonen für Rot- und Weißwein?“

3.2

Kundenbindung und CRM

Bestehende Kunden zu halten ist günstiger, als neue zu gewinnen

Prüfungsrelevanz ★★☆☆ in 2 von 22 Prüfungen · bis zu 12 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 91–92

Warum Kundenbindung?

Auf gesättigten Märkten ist es günstiger, bestehende Kunden zu halten, als neue zu gewinnen. **Zufriedene Kunden ...**

- kaufen wieder
- kaufen mehr (Cross- und Up-Selling)
- sind weniger preisempfindlich
- empfehlen das Unternehmen weiter

DEFINITION

Customer-Relationship-Management (CRM) ist die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenlebenszyklus, unterstützt durch eine Software, die alle Kundendaten und Kontakte **zentral** speichert und auswertet.

Cross-Selling

Verkauf **ergänzender** Produkte – Wartungsvertrag zum Kühlschrank

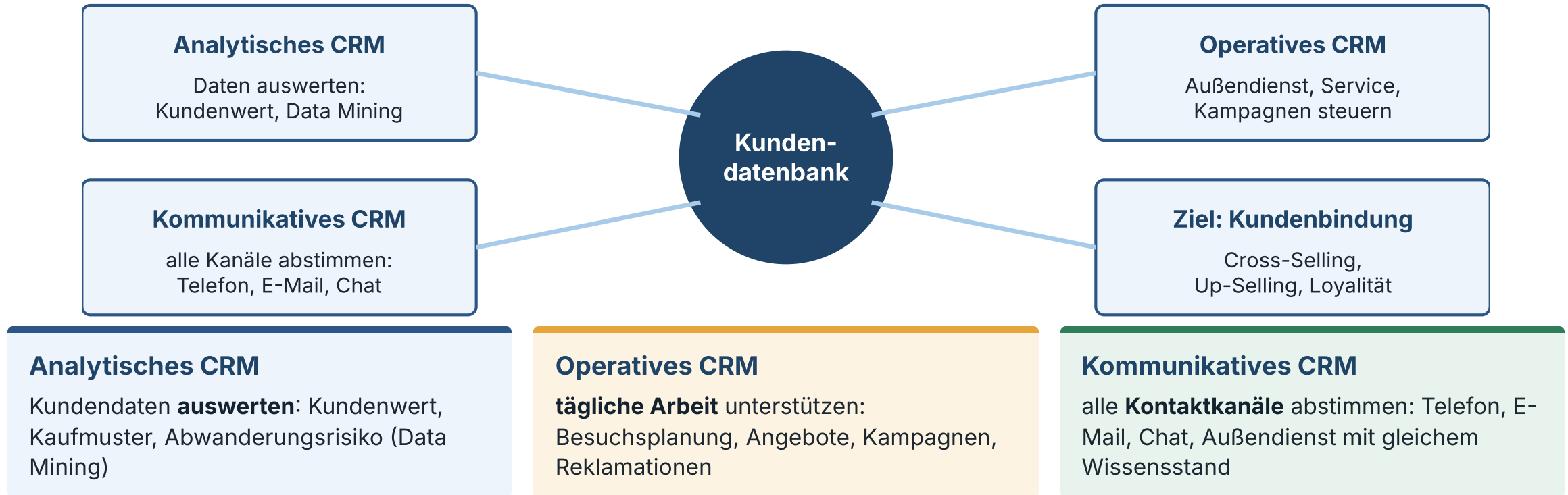
Up-Selling

Verkauf eines **höherwertigen** Produkts – „Deluxe“ statt „Standard“

BESCHWERDEMANAGEMENT

Eine **gut gelöste Beschwerde** kann einen Kunden stärker binden als ein reibungsloser Kauf: leicht möglich machen, schnell und freundlich bearbeiten, Ursachen abstellen.

Die drei Bereiche des CRM



CRM einführen und Zufriedenheit messen

Voraussetzungen für ein wirksames CRM

- vollständige, aktuelle, bereinigte Daten
- **Akzeptanz** der Mitarbeitenden, Schulungen
- klare Regeln, wer welche Daten pflegt
- klare Strategie
- **Datenschutz** nach DSGVO: Zugriffsrechte, Löschfristen

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Besuchsplanung im Außendienst ist **operatives** CRM.
Das **analytische** CRM wertet Daten aus.

Kundenzufriedenheit messen

- Befragung nach Kauf oder Service
- **Net Promoter Score:** „Wie wahrscheinlich empfehlen Sie uns weiter?“
- Auswertung von Beschwerden und Reklamationen
- Bewertungen im Internet
- Testkäufe (Mystery Shopping)
- objektiv: Wiederkauftrate, Kündigungsquote

RECHNUNG NORDWEST SERVICE GMBH

45.000 Wartungsverträge, Kündigungsquote steigt von
6 % auf 11 %
bisher 2.700, jetzt 4.950 Kündigungen → **2.250**
Verträge zusätzlich verloren

3.3

Vertriebsorganisation

Wie die Aufgaben des Vertriebs auf Stellen und Abteilungen verteilt werden

Prüfungsrelevanz ★★ ★ in 7 von 22 Prüfungen · bis zu 8 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 92–95

Vier Gliederungskriterien

Funktionen

- Innendienst, Außendienst, Marketing, Kundendienst
- für kleine Unternehmen mit einheitlichem Programm

Produkte

- eigener Vertrieb je Produktgruppe
- oft mit Produktmanagern
- erklärungsbedürftige Produkte

Kunden

- Fachhandel, Großkunden, Küchenstudios, Online
- Lösungen aus einer Hand

Gebiete

- Verkaufsgebiete mit Gebietsverkaufsleiter
- kurze Wege, klare Verantwortung

MERKE

Größere Unternehmen **kombinieren** mehrere Kriterien, etwa Kundengruppen und darunter Gebiete. Kombiniert man zwei Kriterien gleichrangig, entsteht eine **Matrixorganisation**.

Funktionsorientierte Organisation



Die Abteilungen werden nach **Tätigkeiten** gebildet: Innendienst, Außendienst, Marketing, Kundendienst.

Vorteile

- Spezialisierung
- klare Zuständigkeiten

Nachteile

- niemand verantwortet Produkt oder Kunde insgesamt
- Abstimmung schwierig bei vielen Produkten oder Kundengruppen

MERKE

Geeignet für **kleine Unternehmen** mit einheitlichem Programm.

Produktorientierte Organisation



Jede **Produktgruppe** hat einen eigenen Vertrieb, oft mit **Produktmanagern**, die für Erfolg und Marketing ihrer Produkte verantwortlich sind.

Vorteile

- hohe Produktkompetenz, gerade bei erklärungsbedürftigen Produkten
- klare Ergebnisverantwortung je Produktgruppe

Nachteile

- Kunde wird von **mehreren Verkäufern** besucht
- Doppelarbeit, höhere Reisekosten

PRAXIS NORDWEST

Ein Küchenstudio kauft Kühlgeräte und Geschirrspüler – und bekommt zwei Northwest-Verkäufer zu Besuch.

Kundenorientierte Organisation



Gliederung nach **Kundengruppen**, etwa Fachhandel, Großkunden, Küchenstudios und Onlinekunden.

Vorteile

- genaue Kenntnis von Bedürfnissen, Abläufen, Ansprechpartnern
- Lösungen aus einer Hand

Nachteile

- Wissen über **alle Produkte** nötig
- eigene Strukturen je Kundengruppe, Überschneidungen

MERKE

Passt, wenn sich die Kundengruppen in Bedarf und Einkaufsverhalten **stark unterscheiden**.

Gebietsorientierte Organisation



Der Markt wird in **Verkaufsgebiete** aufgeteilt, für die jeweils ein Gebietsverkaufsleiter oder Außendienstmitarbeiter verantwortlich ist.

Vorteile

- kurze Wege, geringe Reisekosten
- regionale Kenntnis, Erfolg je Gebiet messbar

Nachteile

- jeder muss alle Produkte und Kundengruppen beherrschen
- **überregionale Großkunden** passen schlecht

PRÜFUNGSTIPP

Gebiete mit vergleichbarem **Potenzial**, vergleichbarer **Arbeitsbelastung** und sinnvoller **Reiseplanung** bilden.

Gebiete bilden und die Organisation am Fall beurteilen

Kriterien für die Bildung von Verkaufsgebieten

- vergleichbares **Umsatzpotenzial**
- vergleichbare **Arbeitsbelastung** (Zahl der Kunden, Besuche)
- sinnvolle **Reiseplanung**

PRÜFUNGSTIPP

Bei „Beurteilen Sie ...“ immer: Form beschreiben, Vor- und Nachteile nennen, dann **mit den Problemen im Fall** begründen, welche Form sie löst.

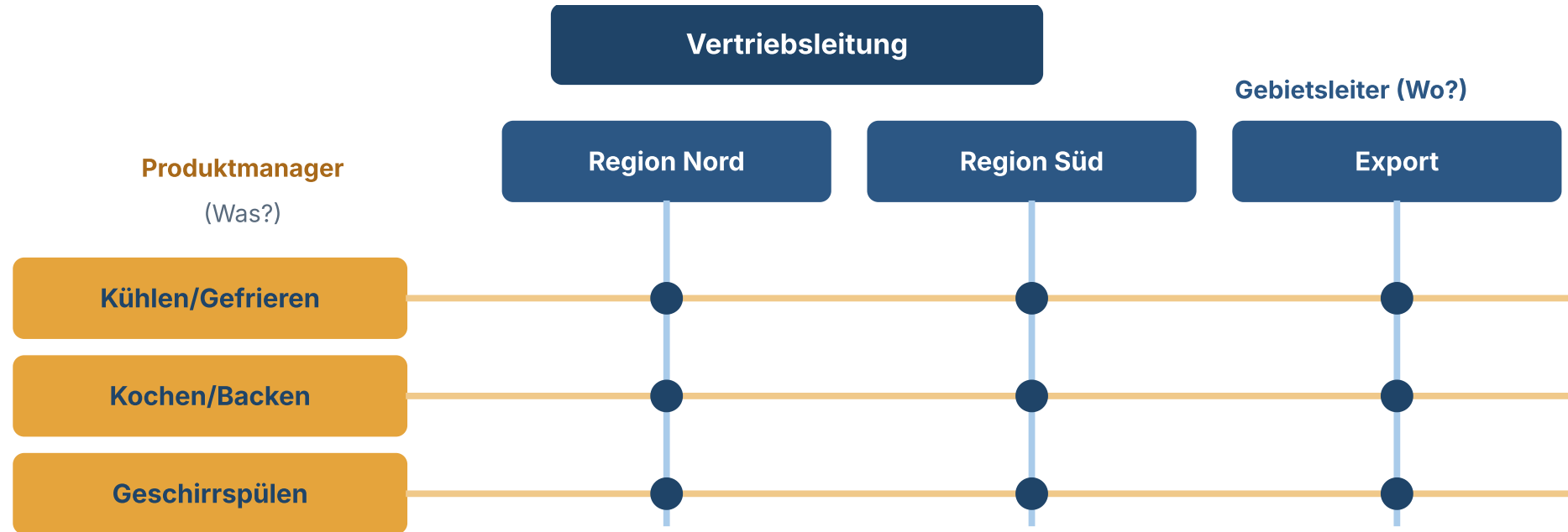
PRÜFUNGSFALL NEUSTRUKTURIERUNG

Nordwest ist bisher funktionsorientiert: Innendienst 14, Außendienst 22, Marketing 9, Kundendienstkoordination 5.

- Touren überschneiden sich
- Möbelhausketten ohne festen Ansprechpartner
- Küchenstudios wollen mehr Beratung zum „Vino“
- Onlineshop wächst stark

Empfehlung: kundenorientiert (Key Accounts, Fachhandel und Küchenstudios, Online, Innendienst und Controlling), im Fachhandel nach **Gebieten** unterteilt.

Matrixorganisation im Vertrieb



Zwei Kriterien gleichrangig kombiniert, etwa **Gebiete und Produkte**: Ein Kunde in Süddeutschland, der Geschirrspüler kauft, wird vom Gebietsleiter Süd und vom Produktmanager Geschirrspülen gemeinsam betreut.

Vorteil	Nachteile
verbindet beide Kompetenzen	Kompetenzkonflikte, hoher Abstimmungsaufwand

Key-Account-Management

DEFINITION

Key-Account-Management (KAM) ist die besondere Betreuung von **Schlüsselkunden**, die wegen Umsatz, Potenzial oder Bedeutung als Referenz besonders wichtig sind. Der Key-Account-Manager ist zentraler Ansprechpartner und koordiniert **alle Abteilungen**, die mit dem Kunden zu tun haben.

Ziele

- langfristige Bindung der wichtigsten Kunden
- mehr Umsatz und Deckungsbeitrag mit ihnen
- tieferes Verständnis ihrer Bedürfnisse
- gemeinsame Lösungen

Kernaufgaben

- Kunden und seine Einkaufsorganisation (**Buying Center**) analysieren
- **Kundenentwicklungsplan** mit Zielen und Maßnahmen
- Jahresvereinbarungen und Konditionen verhandeln
- Vertrieb, Logistik, Service, Entwicklung koordinieren
- Umsatz und Profitabilität des Kunden kontrollieren

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

KAM ist nicht einfach „Vertrieb für große Kunden“. Entscheidend ist die **übergreifende Verantwortung** über Gebiete und Produktgruppen hinweg.

Praxis: Key Account Möbelhauskette „Wohnwelt“

AUSGANGSLAGE

85 Filialen, 22 Mio. € Umsatz – fast 8 % des Umsatzes von Nordwest.

Bisher: sieben Gebietsverkäufer besuchen die Filialen, der Vertriebsleiter verhandelt mit der Zentrale.

Probleme: unterschiedliche Aktionspreise je Filiale, verspätete Lieferung für eine bundesweite Aktion, „Wohnwelt“ prüft einen Wettbewerber.

Kernaufgabe	Umsetzung durch Daniel Kraus
Analyse und Planung	Einkauf, Ziele, Entscheider analysieren; Kundenentwicklungsplan mit Jahreszielen
Verhandlung	eine Jahresvereinbarung mit Konditionen und Aktionspreisen für alle 85 Filialen
Koordination	eigenes Logistikkonzept für bundesweite Aktionen, Service abstimmen
Controlling	monatlicher Bericht über Umsatz und Deckungsbeitrag

Anforderungen an die Person: Verhandlungsgeschick mit Handelseinkäufern, Anerkennung im Haus, abteilungsübergreifend koordinieren ohne Vorgesetztenrolle.

3.4

Steuerung und Motivation des Außendienstes

Wer selten im Haus ist, wird über Ziele, Informationen und Anreize geführt

Prüfungsrelevanz ★★ ★ in 7 von 22 Prüfungen · bis zu 8 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 95

Steuerungsinstrumente für den Außendienst

- **Zielvereinbarungen:** Umsatz, Deckungsbeitrag, Neukunden, Besuche
- **Besuchs- und Tourenplanung** nach Kundenwert (ABC)
- **Besuchsberichte** und CRM-Einträge
- regelmäßige **Vertriebsbesprechungen**
- **Schulungen** und Coaching
- **Vertriebskennzahlen** (3.5.3)

MERKE

Außendienstmitarbeitende arbeiten weitgehend **selbstständig** und sind selten im Unternehmen. Deshalb braucht es klare Ziele, gute Informationen und passende Anreize statt Anwesenheitskontrolle.

PRAXIS NORDWEST

Für den „Vino“ fühlen sich viele Außendienstler allein gelassen: Produktschulungen und gemeinsame Kundenbesuche mit dem Produktmanagement geben Sicherheit.

Monetäre und nicht monetäre Anreize

Monetäre Anreize

- Provision auf Umsatz oder **Deckungsbeitrag**
- Prämien für Zielerreichung oder Neukunden
- Wettbewerbe mit Geld- oder Sachpreisen
- Incentive-Reisen (geldwerter Vorteil)
- Firmenwagen zur privaten Nutzung
- Beteiligung am Erfolg des Gebiets

Nicht monetäre Anreize

- Anerkennung und Lob
- Auszeichnung „Verkäufer des Jahres“
- Weiterbildung, Aufstiegschancen
- mehr Verantwortung, etwa Rabattspielraum
- gute Ausstattung: Tablet, CRM

Umsatzprämie oder DB-Prämie?

Umsatzbezogene Prämie	
Vorteile	motiviert unmittelbar , leicht verständlich
Nachteile	Verkauf über Rabatte (Umsatz zählt, nicht Gewinn) · Beratung, Service und schwierige neue Produkte werden vernachlässigt · Konkurrenz statt Zusammenarbeit

MERKE

Besser: Prämie auf den **Deckungsbeitrag**, kombiniert mit **qualitativen Zielen** wie Kundenzufriedenheit.

PRÄMIENSYSTEM FÜR DEN FALL

Problem bei Nordwest: Besuche sinken, einige gewähren hohe Rabatte, „Vino“-Ziele werden verfehlt.

- **60 %** der Prämie auf den Deckungsbeitrag des Gebiets – Rabatte lohnen sich nicht mehr
- **25 %** auf neue „Vino“-Ausstellungstudios – strategisches Ziel
- **15 %** auf Besuchszahl und Kundenzufriedenheit

Ziele individuell vereinbaren, vierteljährlich besprechen.

3.5

Vertriebscontrolling

Mit welchen Kunden, Produkten, Gebieten und Wegen verdienen wir Geld?

Prüfungsrelevanz ★★ ★ in 5 von 22 Prüfungen · bis zu 12 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 95–97

Aufgaben des Vertriebscontrollings

DEFINITION

Das **Vertriebscontrolling** versorgt die Vertriebsleitung mit Informationen für **Planung, Steuerung und Kontrolle** aller Vertriebsaktivitäten.

Aufgaben

- Planung von Absatz, Umsatz und Deckungsbeiträgen
- **Soll-Ist-Vergleich** mit Abweichungsanalyse
- Analyse von Kunden, Produkten, Gebieten, Absatzwegen
- Kontrolle der Vertriebskosten
- Kennzahlen und Berichte bereitstellen
- Vertriebsmaßnahmen bewerten

	Strategisch	Operativ
Horizont	langfristig	kurzfristig
Inhalte	Marktpotenziale, Absatzwege, Kundenportfolio	monatliche Zahlen, Zielerreichung, Kosten

PRÜFUNGSTIPP

Leitfragen: Mit wem verdienen wir Geld? Erreichen wir unsere Ziele? Wo müssen wir gegensteuern?

Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungsanalyse

RECHENWEG

Plan „Vino“ 1. Halbjahr: 6.000 Geräte × 1.000 € =
6.000.000 €

Ist: 5.400 Geräte × 940 € = **5.076.000 €**

Gesamtabweichung: **-924.000 €**

Mengenabweichung: $(5.400 - 6.000) \times 1.000 \text{ €} =$
-600.000 €

Preisabweichung: $(940 \text{ €} - 1.000 \text{ €}) \times 5.400 =$
-324.000 €

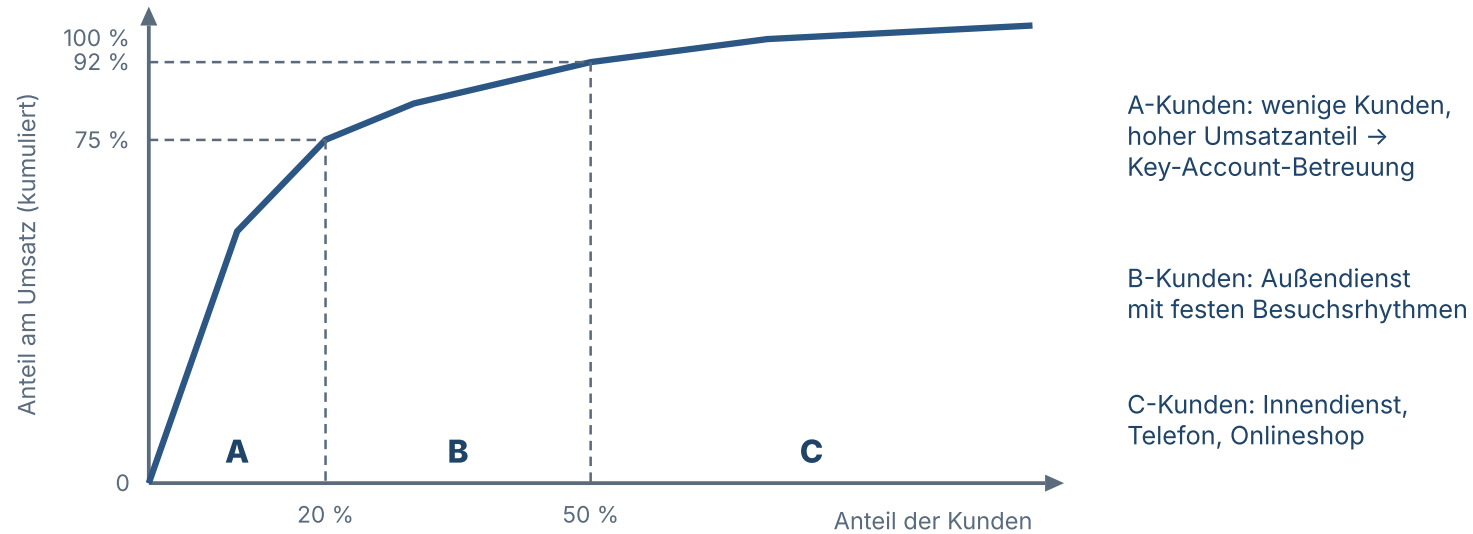
Probe: $-600.000 \text{ €} - 324.000 \text{ €} = -924.000 \text{ €}$

Abweichung	mögliche Ursachen	Gegensteuerung
Menge	Studios stellen zu selten aus, neues Konkurrenzgerät	Verkaufsförderung mit Ausstellungsgeräten zu Sonderkonditionen
Preis	hohe Rabatte, mehr Absatz über Fachmarktketten	Rabattrichtlinie mit Freigabegrenzen, DB-Prämie

MERKE

Mengenabweichung zum **Planpreis**, Preisabweichung mit der **Istmenge** rechnen – dann geht die Probe auf.

ABC-Analyse der Kunden



Vorgehen

1. Kunden nach Umsatz **absteigend** sortieren
2. Umsatzanteile und **kumulierte** Anteile berechnen
3. Klassengrenzen festlegen, etwa A bis 75 %, B bis 92 %
4. Maßnahmen je Klasse ableiten

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Der Kunde, durch den eine Grenze **überschritten** wird, gehört schon zur **nächsten** Klasse. A-Kunden haben den größten **Umsatzanteil**, nicht die meisten Aufträge.

Rechenbeispiel ABC-Analyse Gebiet Nord

Kunde	Umsatz Tsd. €	Anteil	kumuliert	Klasse
K1	4.200	46,7 %	46,7 %	A
K3	1.900	21,1 %	67,8 %	A
K7	1.100	12,2 %	80,0 %	B
K5	620	6,9 %	86,9 %	B
K2	380	4,2 %	91,1 %	C
K8	260	2,9 %	94,0 %	C
K10	240	2,7 %	96,7 %	C
K4	150	1,7 %	98,3 %	C
K6	90	1,0 %	99,3 %	C
K9	60	0,7 %	100 %	C

Grenzen: A bis 70 %, B bis 90 %. Summe **9.000 Tsd. €**.

Klasse	Kunden	Umsatz	Betreuung
A	20 %	67,8 %	Key Account, Jahresgespräche, monatliche Besuche
B	20 %	19,1 %	Außendienst im festen Rhythmus, etwa vierteljährlich
C	60 %	13,1 %	Innendienst telefonisch und digital, Händlerportal

MERKE

K2 überschreitet mit 91,1 % die 90-%-Grenze und gehört deshalb schon zu **C**.

PRÜFUNGSTIPP

Ergänzen Sie die ABC-Analyse um **Deckungsbeitrag** und **Potenzial**:
Ein umsatzstarker Kunde mit hohen Rabatten kann weniger wert sein.

Kundendeckungsbeitragsrechnung

Schema

Listenumsatz netto (ohne USt, vor Erlösschmälerungen)

– Erlösschmälerungen (Rabatte, Boni, Skonti)

= **Nettoumsatz**

– variable Kosten der verkauften Produkte

= **Kundendeckungsbeitrag I**

– kundenbezogene Vertriebskosten (Besuche, Provision, Werbekostenzuschüsse)

= **Kundendeckungsbeitrag II**

– kundenbezogene Logistik- und Servicekosten (Fracht, Sonderverpackung, Lager)

= **Kundendeckungsbeitrag III**

DEFINITION

Die **Kundendeckungsbeitragsrechnung** zeigt, wie viel ein Kunde nach Abzug aller ihm **zurechenbaren** Kosten zum Gewinn beiträgt.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Rabatte, Boni und Skonti sind **Erlösschmälerungen**, keine Vertriebskosten. Sie mindern schon den Umsatz.

MERKE

Fixkosten, die keinem Kunden zurechenbar sind (etwa Verwaltung), werden **nicht** abgezogen.

Zwei Kunden im Vergleich

in €	Möbelhauskette „Wohnwelt“	Küchenstudio-Verbund
Listenumsatz	22.000.000	8.000.000
– Rabatte und Boni	3.960.000 (18 %)	640.000 (8 %)
= 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
– Logistikkosten	1.100.000	260.000
= DB III	3.240.000	1.930.000
in % vom Listenumsatz	14,7 %	24,1 %

MERKE

Der kleinere Kunde ist **relativ deutlich profitabler**. Hohe Rabatte und Logistikkosten zehren den Beitrag des Großkunden auf – Konditionen prüfen, profitable Kunden gezielt entwickeln.

Vertriebskennzahlen

Kennzahl	Berechnung	Aussage
Umsatz je Außendienstmitarbeiter	$\text{Umsatz} \div \text{Zahl der Außendienstmitarbeitenden}$	Produktivität
Vertriebskostenquote	$\text{Vertriebskosten} \div \text{Umsatz} \times 100$	Wirtschaftlichkeit
Angebotserfolgsquote	$\text{Aufträge} \div \text{Angebote} \times 100$	Qualität der Angebote, Preise
Besuchserfolgsquote	$\text{Aufträge} \div \text{Kundenbesuche} \times 100$	Wirksamkeit der Besuche
Neukundenquote	$\text{Umsatz mit Neukunden} \div \text{Gesamtumsatz} \times 100$	Erfolg der Akquise
Kundenabwanderungsrate	$\text{verlorene Kunden} \div \text{Kunden am Periodenanfang} \times 100$	Kundenbindung
Reklamationsquote	$\text{Reklamationen} \div \text{Aufträge} \times 100$	Qualität, Zufriedenheit
Durchschnittlicher Auftragswert	$\text{Umsatz} \div \text{Zahl der Aufträge}$	Auftragsgröße, Cross-Selling
Liefertreue	$\text{termingerechte Aufträge} \div \text{alle Aufträge} \times 100$	Termintreue der Logistik

Beispiel Angebotserfolgsquote: $66 \text{ Aufträge} \div 240 \text{ Angebote} \times 100 = \mathbf{27,5 \%}$

Kennzahlen in der Prüfung erläutern

PRÜFUNGSTIPP

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

MUSTERANTWORT

Vertriebskostenquote = $\text{Vertriebskosten} \div \text{Umsatz} \times 100$. Steigt sie im Gebiet Nord, sind Besuche, Provisionen oder Fahrten zu teuer.

Neukundenquote = $\text{Umsatz mit Neukunden} \div \text{Gesamtumsatz} \times 100$. Sie zeigt, ob die Abhängigkeit von K1 sinkt.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Rabatte erhöhen nicht die Vertriebskostenquote – sie mindern bereits den Umsatz.

MERKE

Kennzahlen wirken erst im **Vergleich**: mit dem Plan (Soll-Ist), mit Vorperioden, mit anderen Gebieten oder Mitarbeitenden.

Bei Produkteinführungen ist die **Angebotserfolgsquote** besonders aussagekräftig: Sie zeigt, ob Preis und Argumente beim Kunden ankommen.

Auf einen Blick: Kapitel 3

- Vertrieb: Akquise, Beratung, Abschluss, Abwicklung, Betreuung; Innen- und Außendienst im Tandem
- Verkaufsgespräch: Kontakt, Bedarf, Argumentation, Einwand, Abschluss, Nachbetreuung; Nutzen im Sie-Stil
- CRM analytisch, operativ, kommunikativ; Cross- und Up-Selling; Zufriedenheit über Befragung, NPS, Beschwerden
- Organisation nach Funktionen, Produkten, Kunden oder Gebieten; Matrix kombiniert zwei Kriterien
- KAM: übergreifende Verantwortung für Schlüsselkunden, Kundenentwicklungsplan
- Außendienst über Ziele, Planung, Berichte und Anreize steuern; DB-Prämie statt reiner Umsatzprämie
- Vertriebscontrolling: Soll-Ist-Vergleich, ABC-Analyse, Kundendeckungsbeitrag I bis III
- Kennzahlen mit Formel, Aussage und Fallbezug erläutern

Kapitel 3 geschafft!

Jetzt festigen: Bearbeiten Sie das Multiple-Choice-Training zu Kapitel 3 und schließen Sie Lücken mit der Mindmap und den Übungen im Arbeitsbuch (Ebene 1 bis 3).

Multiple-Choice- Training

MC0030 · mit Lösungen

Mindmap Kapitel 3

MM0030 · A3 quer

Vorlesung auf YouTube

Kanal @fachwirt24

Weiter geht's

Kapitel 4: Internationale
Geschäftsbeziehungen