MARKETING UND VERTRIEB · KAPITEL 3

Vertriebsmanagement

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Industriefachwirte (IHK)
Rahmenplan 7.3 · Wie der Vertrieb organisiert, gesteuert und kontrolliert wird – vom Verkaufsgespräch bis zur Kundendeckungsbeitragsrechnung

Vorlesungsfolien zum **Arbeits- und Übungsbuch Marketing und Vertrieb für Industriefachwirte (Fach 7)**
Seitenverweise „ÜB S.“ beziehen sich auf dieses Buch · ISBN 978-3-913327-30-3

kostenloser Download · fachwirt24.de

Kapitel 3 im Überblick

5
Abschnitte
3.1 bis 3.5

6/23
Prüfungen mit
Aufgaben zu 7.3

9 %
der Punkte
im Fach

DAS LERNST DU

- ✓ Du beschreibst die Aufgaben des Vertriebs und den Ablauf eines Verkaufsgesprächs.
- ✓ Du erklärst Kundenbindung und Customer-Relationship-Management 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 beschreibst Aufgaben des Vertriebscontrollings, führst eine ABC-Kundenanalyse und eine Kundendeckungsbeitragsrechnung durch und wählst Vertriebskennzahlen aus.

SO OFT KAM ES IN 23 IHK-PRÜFUNGEN VOR

Thema	Prüfungen
3.1 Aufgaben des Vertriebs und das Verkaufsgespräch	☆☆☆ 0×
3.2 Kundenbindung und CRM	☆☆☆ 0×
3.3 Vertriebsorganisation	★★☆ 3×
3.4 Steuerung und Motivation des Außendienstes	★★☆ 3×
3.5 Vertriebscontrolling	★☆☆ 2×

Fahrplan durch Kapitel 3

3.1 ☆☆☆

Aufgaben des Vertriebs und das Verkaufsgespräch

ÜB S. 103–104

Verkaufsgespräch, Einwandbehandlung, Verkaufsargumente

3.2 ☆☆☆

Kundenbindung und CRM

ÜB S. 105–106

CRM-System, Kundenzufriedenheit messen, Kundenbindung

3.3 ★★☆

Vertriebsorganisation

ÜB S. 107–108

gebiets-, produkt- und kundenorientierte Vertriebsorganisation, Neustrukturierung

3.4 ★★☆

Steuerung und Motivation des Außendienstes

ÜB S. 109

Anreize für den Außendienst, Vor- und Nachteile umsatzbezogener Prämien

3.5 ★☆☆

Vertriebscontrolling

ÜB S. 110–112

Aufgaben, Ziele und Kennzahlen des Vertriebscontrollings, ABC-Analyse

3.1

Aufgaben des Vertriebs und das Verkaufsgespräch

Verkaufsgespräch, Einwandbehandlung, Verkaufsargumente

Prüfungsrelevanz ☆☆☆ Arbeitsbuch S. 103–104

Das Verkaufsgespräch

Der **Vertrieb** umfasst alle Tätigkeiten, die den Verkauf von Produkten und Leistungen an Kunden bewirken. Während das Marketing den Markt analysiert und Strategien entwickelt, setzt der Vertrieb sie im direkten Kontakt mit dem Kunden um. Seine **Aufgaben** sind Kundengewinnung (Akquise), Beratung und Angebotserstellung, Verhandlung und Abschluss, Auftragsabwicklung, Kundenbetreuung und Reklamationsbearbeitung sowie die Rückmeldung von Marktinformationen an Marketing und Entwicklung.

Man unterscheidet den **Innendienst** (Angebote, Auftragsbearbeitung, telefonische Betreuung, Unterstützung des Außendienstes) und den **Außendienst** (persönlicher Besuch beim Kunden). In vielen Unternehmen arbeiten beide als Tandem: Der Außendienst gewinnt den Auftrag, der Innendienst wickelt ihn ab.

Der persönliche Verkauf ist besonders wirksam, weil der Verkäufer auf den einzelnen Kunden eingehen kann. Ein erfolgreiches Verkaufsgespräch folgt einem klaren Ablauf.

Das Verkaufsgespräch (Fortsetzung)



Abb. 3.1: Technischer B2B-Vertrieb erklärt Nutzen, Wirtschaftlichkeit und Service am Einsatzort des Kunden. KI-generierte Illustration, redaktionell bearbeitet für Fachwirt24.

LERNIMPULS

Welche Informationen benötigen Küchenleitung, Einkauf und Haustechnik jeweils?

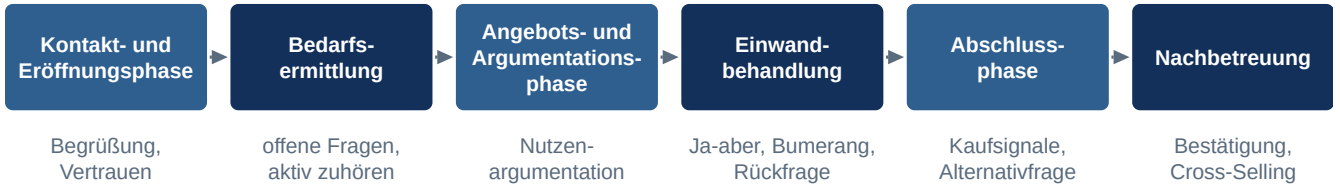


Abb. 3.2: Die Phasen eines Verkaufsgesprächs

Das Verkaufsgespräch (Fortsetzung)

1. **Kontakt und Eröffnung:** freundliche Begrüßung, positive Atmosphäre, Anlass des Gesprächs klären.
2. **Bedarfsermittlung:** mit offenen Fragen die Wünsche und Probleme des Kunden erfragen und aktiv zuhören. Wer den Bedarf nicht kennt, argumentiert ins Leere.
3. **Angebot und Argumentation:** das passende Produkt vorstellen und mit **Nutzenargumenten** begründen. Statt „Der ‚Vino' hat 34 dB" heißt es „Mit 34 dB stört er Ihre Gespräche in der offenen Küche nicht, auch wenn Sie Gäste haben" (Sie-Stil statt Ich-Stil).
4. **Einwandbehandlung:** Einwände sind oft ein Zeichen von Interesse, können aber auch echte Ablehnung ausdrücken. Bewährte Methoden sind die **Ja-aber-Methode** (Verständnis zeigen, dann ergänzen), die **Bumerang-Methode** (der Einwand wird zum Argument: „Gerade weil Sie lange etwas davon haben wollen, lohnt er sich: Nordwest liefert Ersatzteile 15 Jahre lang."), die **Rückfrage-Methode** („Was genau meinen Sie mit zu teuer?") und die **Vorwegnahme** bekannter Einwände.
5. **Abschluss:** auf Kaufsignale achten und den Abschluss aktiv herbeiführen, etwa mit einer **Alternativfrage** („Möchten Sie die Lieferung im März oder im April?") oder einer Zusammenfassung der Vorteile.
6. **Nachbetreuung:** Kauf bestätigen, Lieferung und Montage sichern, Zufriedenheit erfragen, Zusatzangebote machen (Cross-Selling).

PRÜFUNGSTIPP

Preisgespräche gehören an das Ende der Argumentation: Erst wenn der Kunde den Nutzen kennt, kann er den Preis beurteilen. Ein bewährtes Vorgehen ist die **Sandwich-Methode**: Nutzen – Preis – Nutzen.

3.2

Kundenbindung und CRM

CRM-System, Kundenzufriedenheit messen, Kundenbindung

Prüfungsrelevanz ☆☆☆ Arbeitsbuch S. 105–106

ÜB S. 105

Kundenbindung und CRM

Auf gesättigten Märkten ist es günstiger, bestehende Kunden zu halten, als neue zu gewinnen. Zufriedene Kunden kaufen wieder, kaufen mehr, sind weniger preisempfindlich und empfehlen das Unternehmen weiter. Die **Kundenbindung** ist deshalb ein zentrales Ziel des Vertriebs.



Abb. 3.3: Kundenbindung entsteht über die gesamte Beziehung: Beratung, Lieferung und technischer Service. KI-generierte Illustration, redaktionell bearbeitet für Fachwirt24.

LERNIMPULS

Welche CRM-Daten helfen in jeder der drei Phasen?

DEFINITION · CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT

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

Kundenbindung und CRM (Fortsetzung)

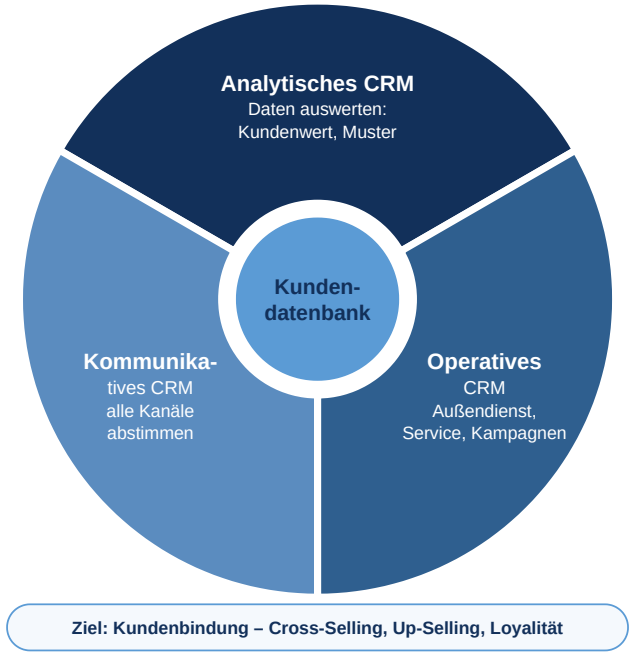


Abb. 3.4: Die drei Bereiche des CRM

- **Analytisches CRM:** Kundendaten werden ausgewertet, etwa um Kundenwert, Kaufmuster und Abwanderungsrisiken zu erkennen (Data Mining).
- **Operatives CRM:** unterstützt die tägliche Arbeit von Vertrieb, Marketing und Service, etwa Besuchsplanung, Angebote, Kampagnen und Reklamationen.
- **Kommunikatives CRM:** stimmt alle Kontaktkanäle ab, damit der Kunde über Telefon, E-Mail, Chat oder Außendienst immer gleich gut informiert betreut wird.

Was bedeutet „Daten auswerten“ im analytischen CRM konkret? Das System erkennt Muster im Kaufverhalten, aus denen gezielte Angebote werden:

Kundenbindung und CRM (Fortsetzung)

- **Was kauft ein Kunde zusammen?** Wer einen Weinkühlschrank kauft, bestellt oft Weinregale, Aktivkohlefilter oder einen Wartungsvertrag dazu. Das CRM schlägt diese Artikel automatisch im Angebot oder im Onlineshop vor (Cross-Selling).
- **Wann kauft ein Kunde?** Die Möbelhauskette bestellt erfahrungsgemäß immer gegen Ende eines Quartals, viele Endkunden kaufen vor Weihnachten oder vor dem Umzug im Frühjahr. Der Außendienst meldet sich deshalb rechtzeitig vorher, Aktionen werden auf diese Zeitpunkte gelegt.
- **Wie wertvoll ist ein Kunde, und droht er abzuwandern?** Sinkt die Bestellmenge eines Küchenstudios drei Monate in Folge, schlägt das System Alarm, und der Außendienst fragt nach.

	B2C (Endkunden)	B2B (Geschäftskunden)
Daten	Kaufhistorie im Onlineshop, Registrierung, Garantieanmeldung, Newsletter-Klicks	Bestellungen, Rahmenverträge, Besuchsberichte des Außendienstes, Reklamationen
Kaufmuster	saisonal (Weihnachten, Black Friday), Anlass (Umzug, neue Küche)	Bestellrhythmus (Quartalsende, Budgetjahr), Projektgeschäft
Nutzung	passende Zubehörangebote, Erinnerung an Filterwechsel, Geburtstagsrabatt	Jahresgespräch vorbereiten, Boni nach Umsatz, rechtzeitige Nachbestellung anregen

Voraussetzungen für ein wirksames CRM sind vollständige und aktuelle Daten, die Akzeptanz der Mitarbeitenden, eine klare Strategie, wer welche Daten pflegt, und die Einhaltung des Datenschutzes (DSGVO). Typische Ziele sind **Cross-Selling** (Verkauf ergänzender Produkte, etwa Wartungsvertrag zum Kühlschrank) und **Up-Selling** (Verkauf eines höherwertigen Produkts, etwa „Deluxe“ statt „Standard“).

Kundenbindung und CRM (Fortsetzung)

Kundenzufriedenheit messen. Mögliche Methoden sind Befragungen nach dem Kauf oder Service (schriftlich, telefonisch, online), der **Net Promoter Score** (Frage: „Wie wahrscheinlich empfehlen Sie uns weiter?“ auf einer Skala von 0 bis 10; NPS = Anteil der Promotoren mit 9 oder 10 minus Anteil der Kritiker mit 0 bis 6, Ergebnis zwischen −100 und +100), die Auswertung von Beschwerden und Reklamationen, Bewertungen im Internet, objektive Kennzahlen wie Wiederkaufrate und Kündigungsquote bei Wartungsverträgen. Ergänzend messen Testkäufe (Mystery Shopping) die Prozess- und Servicequalität; sie zeigen, wie gut beraten wird, aber nicht unmittelbar, wie zufrieden die Kunden tatsächlich sind.

Das **Beschwerdemanagement** gehört dazu: Eine gut gelöste Beschwerde kann einen Kunden stärker binden als ein reibungsloser Kauf. Beschwerden sollen leicht möglich sein, schnell und freundlich bearbeitet und ausgewertet werden, um Ursachen abzustellen.

3.3

Vertriebsorganisation

gebiets-, produkt- und kundenorientierte Vertriebsorganisation, Neustrukturierung

Prüfungsrelevanz ★★☆ in 3 von 23 Prüfungen · bis zu 6 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 107–108

Funktionsorientierte Organisation

Die **Vertriebsorganisation** legt fest, wie die Aufgaben des Vertriebs auf Stellen und Abteilungen verteilt werden. Grundsätzlich kann der Vertrieb nach Funktionen, Produkten, Kunden oder Gebieten gegliedert werden. Größere Unternehmen kombinieren mehrere Kriterien.

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

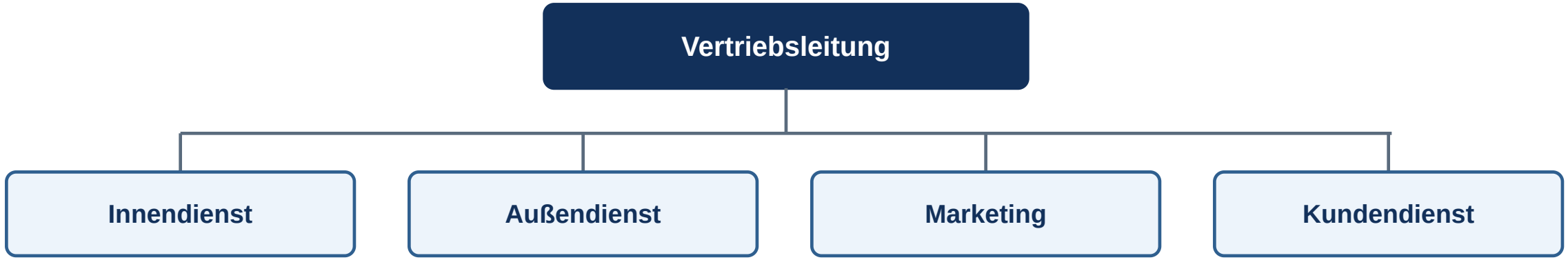


Abb. 3.5: Funktionsorientierte Vertriebsorganisation

Vorteile sind Spezialisierung und klare Zuständigkeiten. Nachteile: Kein Bereich ist für Produkt oder Kunde insgesamt verantwortlich, und bei vielen Produkten oder Kundengruppen wird die Abstimmung schwierig. Sie eignet sich 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.



Abb. 3.6: Produktorientierte Vertriebsorganisation

Vorteile: hohe Produktkompetenz, besonders bei erklärungsbedürftigen Produkten, und klare Ergebnisverantwortung je Produktgruppe. Nachteile: Kunden, die mehrere Produktgruppen kaufen, werden von mehreren Verkäufern besucht, und es entstehen Doppelarbeit und höhere Reisekosten.

Kundenorientierte Organisation

Der Vertrieb wird nach Kundengruppen gegliedert, etwa Fachhandel, Großkunden, Küchenstudios und Onlinekunden.

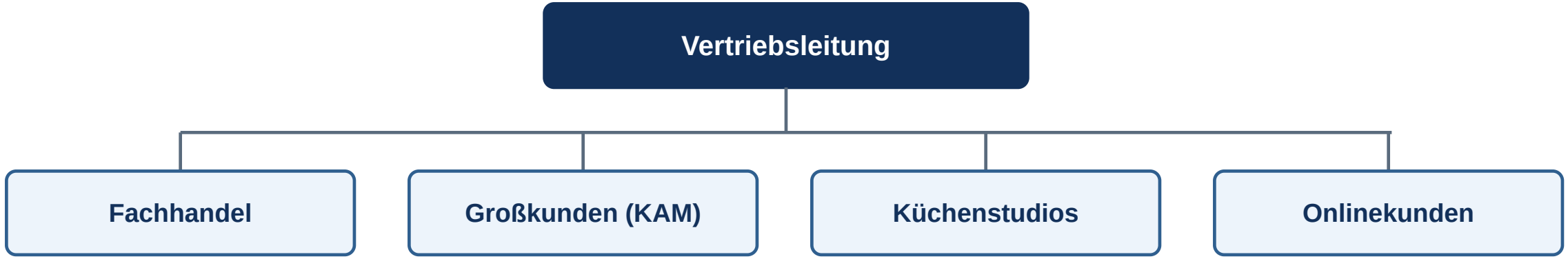


Abb. 3.7: Kundenorientierte Vertriebsorganisation

Vorteile: Die Mitarbeitenden kennen die Bedürfnisse, Abläufe und Ansprechpartner ihrer Kundengruppe genau und können Lösungen aus einer Hand anbieten. Nachteile: Sie brauchen Wissen über alle Produkte, und für jede Kundengruppe sind eigene Strukturen nötig, die sich überschneiden können.

ÜB S. 108

Gebietsorientierte Organisation

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

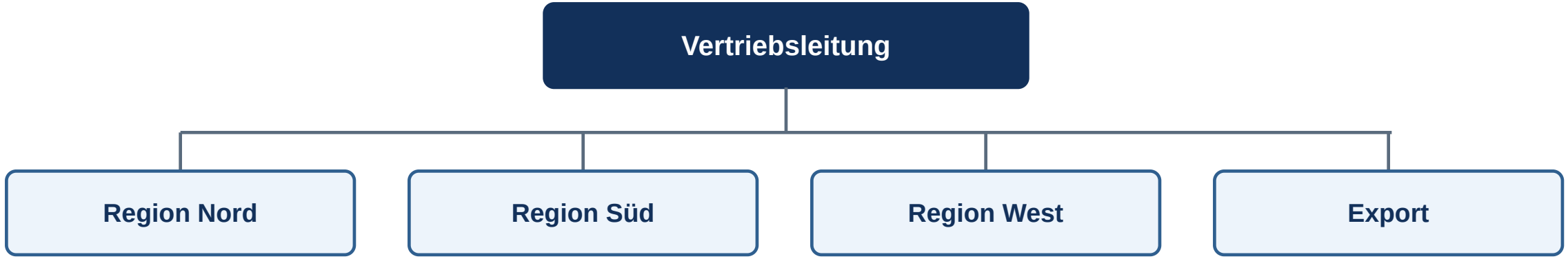


Abb. 3.8: Gebietsorientierte Vertriebsorganisation

Vorteile: kurze Wege und geringe Reisekosten, klare Verantwortung für ein Gebiet, Kenntnis regionaler Besonderheiten, einfache Erfolgsmessung je Gebiet. Nachteile: Jeder Mitarbeitende muss alle Produkte und Kundengruppen beherrschen, und überregionale Großkunden passen schlecht in die Gebietsgrenzen. Bei der Bildung der Gebiete achtet man auf vergleichbares Umsatzpotenzial, vergleichbare Arbeitsbelastung und eine sinnvolle Reiseplanung.

Matrixorganisation und Key-Account-Management

Bei der **Matrixorganisation** werden zwei Kriterien kombiniert, etwa Gebiete und Produkte. Ein Kunde in Süddeutschland, der Geschirrspüler kauft, wird vom Gebietsleiter Süd und vom Produktmanager Geschirrspülen gemeinsam betreut. Vorteil ist die Verbindung beider Kompetenzen; Nachteile sind Kompetenzkonflikte und ein hoher Abstimmungsaufwand.

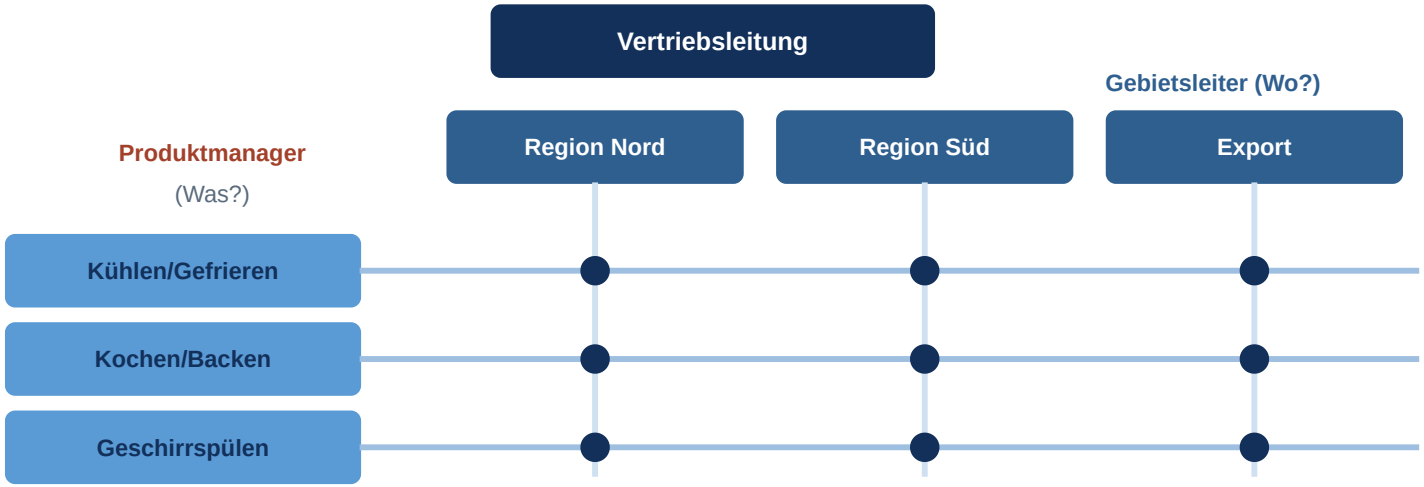


Abb. 3.9: Matrixorganisation im Vertrieb

Das **Key-Account-Management** (KAM) ist die besondere Betreuung von Schlüsselkunden (Key Accounts), die für das Unternehmen wegen ihres Umsatzes, ihres Potenzials oder ihrer Bedeutung als Referenz besonders wichtig sind. Ein Key-Account-Manager betreut einen oder wenige Großkunden umfassend und über alle Produkte und Regionen hinweg; er ist der zentrale Ansprechpartner und koordiniert alle Abteilungen, die mit dem Kunden zu tun haben.

Matrixorganisation und Key-Account-Management (Fortsetzung)

Ziele des KAM sind die langfristige Bindung der wichtigsten Kunden, die Steigerung von Umsatz und Deckungsbeitrag mit diesen Kunden, ein tieferes Verständnis ihrer Bedürfnisse und die Entwicklung gemeinsamer Lösungen. **Kernaufgaben** sind die Analyse des Kunden und seiner Einkaufsorganisation (Buying Center), die Erstellung eines **Kundenentwicklungsplans** mit Zielen und Maßnahmen, die Verhandlung von Jahresvereinbarungen und Konditionen, die Koordination von Vertrieb, Logistik, Service und Entwicklung für diesen Kunden sowie das Controlling von Umsatz und Profitabilität des Kunden.

PRAXISBEISPIEL

Key Account Möbelhauskette

Die Möbelhauskette „Wohnwelt“ mit 85 Filialen kauft jährlich Geräte für 22 Mio. € – fast 8 % des Umsatzes von Nordwest. Bisher wurden die Filialen von sieben Gebietsverkäufern betreut, 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, ein eigenes Logistikkonzept und ein monatlicher Bericht über Umsatz und Deckungsbeitrag.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Key-Account-Management ist nicht einfach „Vertrieb für große Kunden“. Entscheidend ist die **übergreifende Verantwortung**: Der Key-Account-Manager steuert alle Kontakte zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Schlüsselkunden, auch über die Grenzen von Gebieten und Produktgruppen hinweg.

3.4

Steuerung und Motivation des Außendienstes

Anreize für den Außendienst, Vor- und Nachteile umsatzbezogener Prämien

Prüfungsrelevanz ★★☆ in 3 von 23 Prüfungen · bis zu 6 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 109

Steuerung und Motivation des Außendienstes

Außendienstmitarbeitende arbeiten weitgehend selbstständig und sind selten im Unternehmen. Ihre Steuerung erfolgt deshalb über Ziele, Informationen und Anreize.

Steuerungsinstrumente sind Zielvereinbarungen (Umsatz, Deckungsbeitrag, Neukunden, Besuche), Besuchs- und Tourenplanung nach Kundenwert, Besuchsberichte und CRM-Einträge, regelmäßige Vertriebsbesprechungen, Schulungen und Coaching sowie Vertriebskennzahlen.

Anreize können monetär oder nicht monetär sein:

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, Verantwortung und größere Entscheidungsspielräume (etwa bei Rabatten), gute Ausstattung (Tablet, CRM).

Umsatzbezogene Prämien motivieren unmittelbar und sind leicht verständlich. Sie haben aber Nachteile: Mitarbeitende verkaufen bevorzugt über Rabatte, weil der Umsatz zählt und nicht der Gewinn; sie vernachlässigen Beratung, Service und neue Produkte, die schwer zu verkaufen sind; und sie konkurrieren untereinander, statt zusammenzuarbeiten. Besser ist oft eine Prämie auf den **Deckungsbeitrag** kombiniert mit qualitativen Zielen wie Kundenzufriedenheit.

3.5

Vertriebscontrolling

Aufgaben, Ziele und Kennzahlen des Vertriebscontrollings, ABC-Analyse

Prüfungsrelevanz ★☆☆ in 2 von 23 Prüfungen · bis zu 20 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 110–112

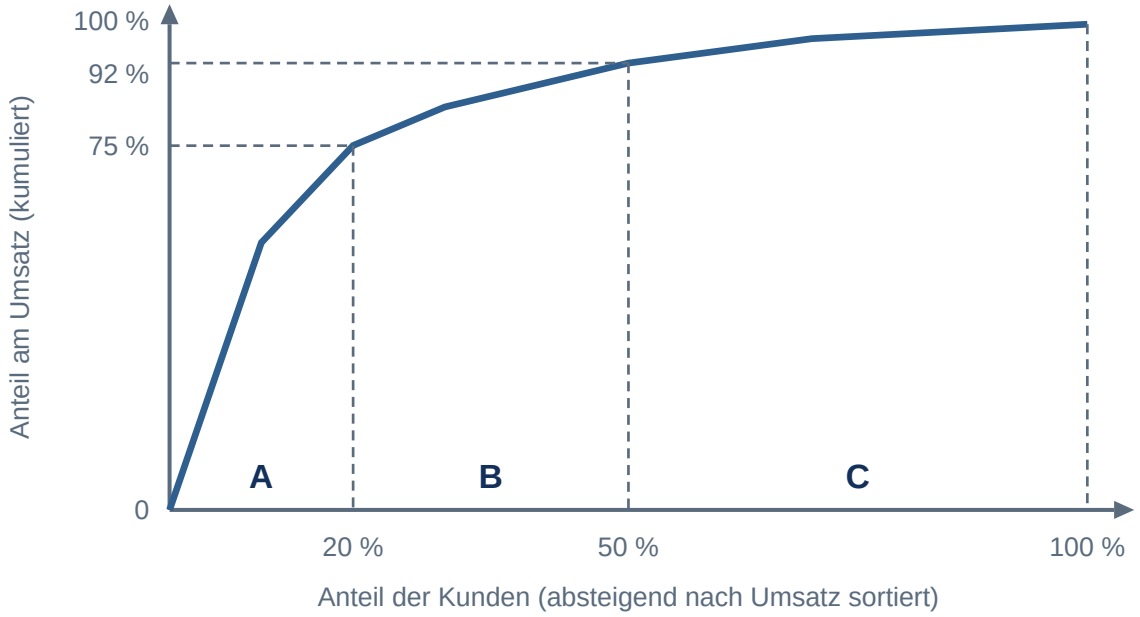
ABC-Analyse der Kunden

Das **Vertriebscontrolling** unterstützt die Vertriebsleitung bei Planung, Steuerung und Kontrolle aller Vertriebsaktivitäten mit Informationen. Es beantwortet Fragen wie: Mit welchen Kunden, Produkten, Gebieten und Absatzwegen verdienen wir Geld? Erreichen wir unsere Ziele? Wo müssen wir gegensteuern?

Aufgaben des Vertriebscontrollings sind die Planung von Absatz, Umsatz und Deckungsbeiträgen, der laufende Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungsanalyse, die Analyse von Kunden, Produkten, Gebieten und Absatzwegen, die Kontrolle der Vertriebskosten, die Bereitstellung von Kennzahlen und Berichten sowie die Bewertung von Vertriebsmaßnahmen. Man unterscheidet das **strategische Vertriebscontrolling** (langfristig: Marktpotenziale, Absatzwege, Kundenportfolio) und das **operative Vertriebscontrolling** (kurzfristig: monatliche Zahlen, Zielerreichung, Kosten).

Die **ABC-Analyse** teilt die Kunden nach ihrem Umsatzanteil in drei Klassen ein. Typisch ist, dass wenige Kunden einen großen Teil des Umsatzes bringen.

ABC-Analyse der Kunden (Fortsetzung)



A-Kunden: wenige Kunden, hoher Umsatzanteil → Key-Account-Betreuung

B-Kunden: Außendienst mit festen Besuchsrhythmen

C-Kunden: Innendienst, Telefon, Onlineshop

Grenzen 75 % / 92 % = Beispiel; in Aufgaben gilt die Vorgabe.

Abb. 3.10: Kumulierte Umsatzanteile bei absteigend nach Umsatz sortierten Kunden (ABC-Kurve; schematisch)

Vorgehen: Kunden nach Umsatz absteigend sortieren, Umsatzanteile und kumulierte Anteile berechnen, Klassengrenzen festlegen (etwa A bis 75 %, B bis 92 %, C der Rest, wie in der Abbildung; in Aufgaben werden oft andere Grenzen vorgegeben, etwa 70 % und 90 % – maßgeblich ist immer die Vorgabe; der Kunde, durch den eine Grenze überschritten wird, gehört zur nächsten Klasse) und Maßnahmen je Klasse ableiten: A-Kunden erhalten Key-Account-Betreuung und häufige Besuche, B-Kunden einen festen Außendienstrhythmus, C-Kunden werden vor allem telefonisch, digital oder über den Handel betreut. Die Analyse sollte durch den **Deckungsbeitrag** und das **Potenzial** der Kunden ergänzt werden, denn ein umsatzstarker Kunde mit hohen Rabatten kann weniger wert sein als ein kleinerer, profitabler Kunde.

Kundendeckungsbeitragsrechnung

Die **Kundendeckungsbeitragsrechnung** zeigt, wie viel ein Kunde nach Abzug aller ihm zurechenbaren Kosten zum Gewinn beiträgt. Ausgangspunkt ist der **Listenumsatz netto**, also der Umsatz zu Listenpreisen ohne Umsatzsteuer, aber noch vor Rabatten, Boni und Skonti. Diese Erlösschmälerungen mindern den Umsatz; sie sind keine Vertriebskosten.

Schema
Listenumsatz netto vor Erlösschmälerungen (ohne Umsatzsteuer)
− 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

RECHENWEG · ZWEI KUNDEN IM VERGLEICH

Möbelhauskette „Wohnwelt“: Listenumsatz 22.000.000 €, Rabatte und Boni 18 % (3.960.000 €) ⇒ Nettoumsatz 18.040.000 €; variable Kosten 12.800.000 € ⇒ DB I 5.240.000 €; Vertriebskosten 900.000 € ⇒ DB II 4.340.000 €; Logistik 1.100.000 € ⇒ DB III 3.240.000 € (14,7 % vom Listenumsatz). Küchenstudio-Verbund: Listenumsatz 8.000.000 €, Rabatte 8 % ⇒ Nettoumsatz 7.360.000 €; variable Kosten 4.650.000 € ⇒ DB I 2.710.000 €; Vertrieb 520.000 € ⇒ DB II 2.190.000 €; Logistik 260.000 € ⇒ DB III 1.930.000 € (24,1 %). Der kleinere Kunde ist relativ deutlich profitabler.

ÜB S. 112

Vertriebskennzahlen

Kennzahl	Berechnung	Aussage
Umsatz je Außendienstmitarbeiter	Umsatz ÷ Zahl der Außendienstmitarbeitenden	Produktivität des Außendienstes
Vertriebskostenquote	Vertriebskosten ÷ Umsatz × 100	Wirtschaftlichkeit des Vertriebs
Angebotserfolgsquote	Aufträge ÷ abgegebene Angebote × 100	Qualität der Angebote und Preise
Besuchserfolgsquote	Aufträge ÷ Kundenbesuche × 100	Wirksamkeit der Besuche
Neukundenquote	Umsatz mit Neukunden ÷ Gesamtumsatz × 100	Erfolg der Akquise
Kundenabwanderungsrate	verlorene Kunden ÷ Kunden am Periodenanfang × 100	Kundenbindung
Reklamationsquote	Reklamationen ÷ Aufträge × 100	Qualität und Zufriedenheit
Durchschnittlicher Auftragswert	Umsatz ÷ Zahl der Aufträge	Auftragsgröße, Wirkung von Cross-Selling
Liefertreue (Terminerfüllungsquote)	termingerecht gelieferte Aufträge ÷ alle Aufträge × 100	Termintreue der Logistik

PRÜFUNGSTIPP

Werden Kennzahlen „erläutert“, gehören drei Dinge in die Antwort: die Formel, die Aussage und der Bezug zum Fall – etwa warum die Angebotserfolgsquote gerade bei der Einführung eines neuen Produkts wichtig ist.

Kapitel 3 auf einen Blick: Vertriebsmanagement

3.1 Vertrieb und Verkaufsgespräch ☆☆☆

Akquise, Beratung, Abschluss, Abwicklung, Betreuung. Verkaufsgespräch: Kontakt, Bedarf, Argumentation, Einwand, Abschluss, Nachbetreuung.

3.2 Kundenbindung und CRM ☆☆☆

CRM analytisch, operativ und kommunikativ; Ziel Kundenbindung, Cross- und Up-Selling; Zufriedenheit über Befragung, NPS, Beschwerden, Wiederkaufrate.

3.3 Vertriebsorganisation ★★☆

Nach Funktionen, Produkten, Kunden oder Gebieten; die Matrix kombiniert zwei Kriterien. KAM trägt übergreifende Verantwortung für Schlüsselkunden.

3.4 Steuerung des Außendienstes ★★☆

Über Ziele, Planung, Berichte und Anreize; Deckungsbeitrag plus qualitative Ziele statt reiner Umsatzprämien.

3.5 Vertriebscontrolling ★☆☆

ABC-Analyse der Kunden, Kundendeckungsbeitrag I bis III, Kennzahlen wie Vertriebskostenquote und Besuchserfolgsquote.

> Vertriebskostenquote = Vertriebskosten ÷ Umsatz × 100

SCHWERPUNKTE DER AUSGEWERTETEN PRÜFUNGEN

Vertriebsorganisation (3 von 23 Prüfungen), Key-Account-Management und Vertriebscontrolling (je 2 von 23).

HIER GEHEN PUNKTE VERLOREN

Key-Account-Management als bloßen Vertrieb für Großkunden beschreiben · Organisationsformen ohne Vor- und Nachteile für die Situation nennen · bei der ABC-Analyse nicht absteigend sortieren und kumulieren · Umsatzprämien empfehlen, ohne die Rabattgefahr zu sehen.

Kapitel 3 geschafft!

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

Multiple-Choice-Training
MC0030 · 55 Aufgaben mit Lösungen

Mindmap Kapitel 3
MM0030 · A3 quer

Vorlesung auf YouTube
youtube.com/@fachwirt24

Weiter geht’s
Kapitel 4