

**Marketing, Vertrieb, Consulting, CRM**

**Vorlesung mit Übungen über 33 Stunden für**

**Studenten der Informationstechnik (Ingenieurassistentinnen/-  
assistenten)**

**im 5. Studienhalbjahr an der BA Mannheim**

**Lehrbeauftragter: Dr. Stephan Dreyer**

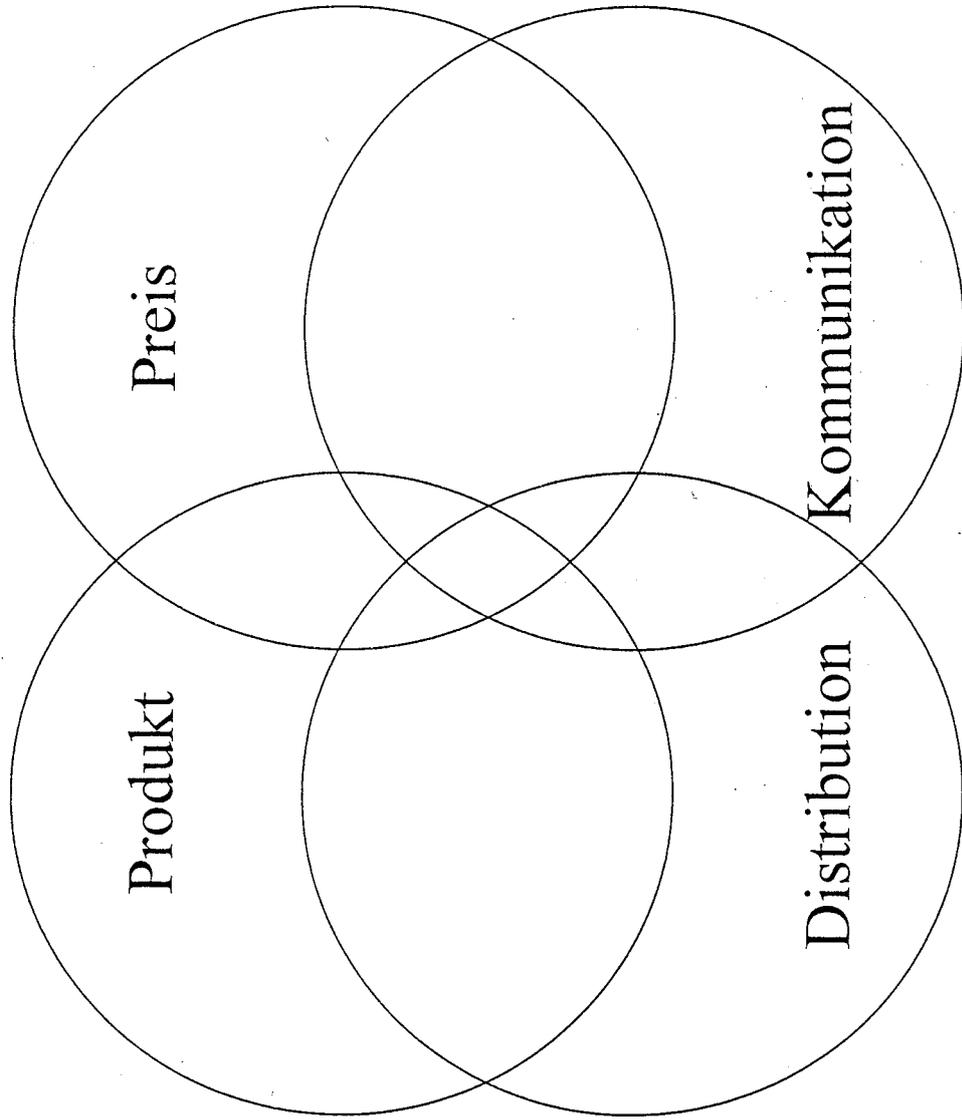


**Dr. Stephan Dreyer**  
**Diplom-Agrarbiologe**

Demantstr. 5  
67435 Neustadt / Wstr.  
Telefon 0 63 27 / 96 14 50  
Telefax 0 63 27 / 96 14 51  
Mobil 01 71 / 6 33 81 61  
e-mail dreyer@doc-dreyer.de  
<http://www.doc-dreyer.de>

Privat:  
Konrad-Adenauer-Strasse 17½  
67459 Böhl-Iggelheim  
Telefon 0 63 24 / 97 09 22  
Telefax 0 63 24 / 7 83 58

# Marketing - Klassische Definition



## **MARKETING: Definitionsversuche**

Definition nach Herders Neues Volkslexikon 1982: alle Maßnahmen zur Absatzsteigerung aufgrund sorgfältiger Marktforschung.

Teildefinitionen:

Markt = Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage

(Marktordnung: Verhältnisse zwischen Anbieter und Nachfrager)

Marktforschung: Untersuchung der Absatzmöglichkeiten einer Ware auf dem Markt, z.B. hinsichtlich Art der Käuferschichten, des Käufergeschmacks.

Ware: a) jedes im Tauschverkehr stehende Gut, das gekauft und verkauft wird;

b) handelsrechtlich: nur umsatzfähige, bewegliche Sachen.

c) aber wo bleiben Dienstleistungen? Service?

**Deshalb: wir sprechen von Produkten!**

Klassisch definiert:

Nach USA-Traditionsansatz gemäß 4 P (product, price, place, promotion) umfasst dies die kompletten Maßnahmen zu

- Produktpolitik (Sortiment und Service)
- Preispolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

des Unternehmens bzw. eines Projektes/einer Produktgruppe aus dem Unternehmen!

Definition nach KOTLER und BLIEMEL, 1995 aus:

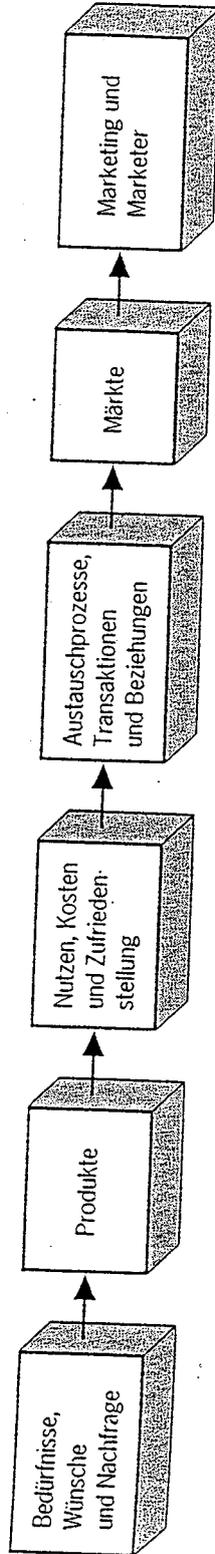
Marketing-Management, Schäffer-Poeschel-Verlag Stuttgart

Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.

Definition nach DREYER, 2001 (unveröffentlicht)

„Marketing“ umfasst eine Fülle prinzipiell ähnlicher Prozesse im wirtschaftlich-sozialen Umfeld. Die Summe dieser Prozesse (als Schnittmenge des 4 P-Ansatzes) führt bei davon betroffenen Menschen zu absatzsteigernder Bedarfsdeckung und/oder Wunsch-Befriedigung und sollte statt auf Glaube/Liebe/Hoffnung eher auf Marktforschung basieren.

Schlüsselbegriffe  
des Marketing



## Definition „Produkt“

Produkte = Summe aller Güter (Waren) und Dienstleistungen und damit:

..... alles, was einer Person angeboten werden kann, um ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu befriedigen (nach Kotler/Bliemel), m. E. schlechtes Deutsch,  
besser:

alles, was Menschen angeboten werden kann, um einen Bedarf zu decken und/oder einen Wunsch zu erfüllen.

(Egal, Hauptsache sinngemäß!)

siehe auch „historische“ Herder-Definition von 1982

## Die wissenschaftlichen Grundlagen des Marketing

Wirtschaftswissenschaften (Volkswirtschaftslehre und BWL)

Mathematik (+ Statistik)

Verhaltensforschung (+ angewandte Anthropologie, Psychologie und Physiologie)

## Stichwort: **Beziehungsmarketing**

Beziehungsmarketing ist als übergeordnetes Konzept zu verstehen.

Mehrere einzelne Fäden werden gezielt verwoben zu einem sog. Marketingnetz, welches – bezogen auf involvierte Personen – ein Beziehungsgeflecht bildet.

Zielsetzung des Beziehungsmarketing, bezogen auf den Kunden:

Langfristigkeit      (seiner Anlage und seiner Wirkung))

Vertrauen            (schaffen und erhalten, vertiefen)

und                    Vorteile                (gegenseitiger Art!)

# DEFINITIONEN

## Consulting

Aufarbeitung betriebswirtschaftlicher Probleme durch Interaktionen zwischen externen Personen oder Beratungsorganisationen und einem ratsuchenden Klienten.

Unternehmensberatung ist der größte Teilbereich des Consulting.

Quelle:

Fischer Wirtschaftslexikon.

## Vertrieb

Betriebswirtschaftslehre: alle Maßnahmen und Einrichtungen zur Vorbereitung (Vertriebsplanung) und Durchführung (Vertriebsorganisation) der Verwertung von Sachgütern und Dienstleistungen am Markt, insofern gleichbedeutend mit Absatz. Meist wird der Begriff eingeeengt auf den Verkauf (im Sinne des Abschlusses von Kaufverträgen durch entsprechende Vertriebsorgane) und die physische Distribution von Waren (z. B. Marketinglogistik). In diesem Sinn ist Vertriebspolitik Teil der Distributionspolitik eines Unternehmens. Zu den vertriebspolitischen Instrumenten zählt besonders die Festlegung der Vertriebswege (Absatz-, Distributionsweg), d. h. Entscheidungen über Länge (Anzahl der eingeschalteten Absatzstufen; direkter oder indirekter Vertrieb), Tiefe (Anzahl versch. Typen von Verkaufsorganen bzw. Handelsbetrieben auf jeder Absatzstufe; Universalvertrieb oder Selektivvertrieb) und Breite des Vertriebsweges (Anzahl gleichartiger Verkaufsorgane bzw. Verkaufsstätten pro Typ).

Quelle: Brockhaus

**Vertrieb** = Verkauf (Duden, Deutsches Wörterbuch 1992)

**Vertrieb**  
(Wörterbuch  
deutsch/englisch) = sale, distribution, marketing

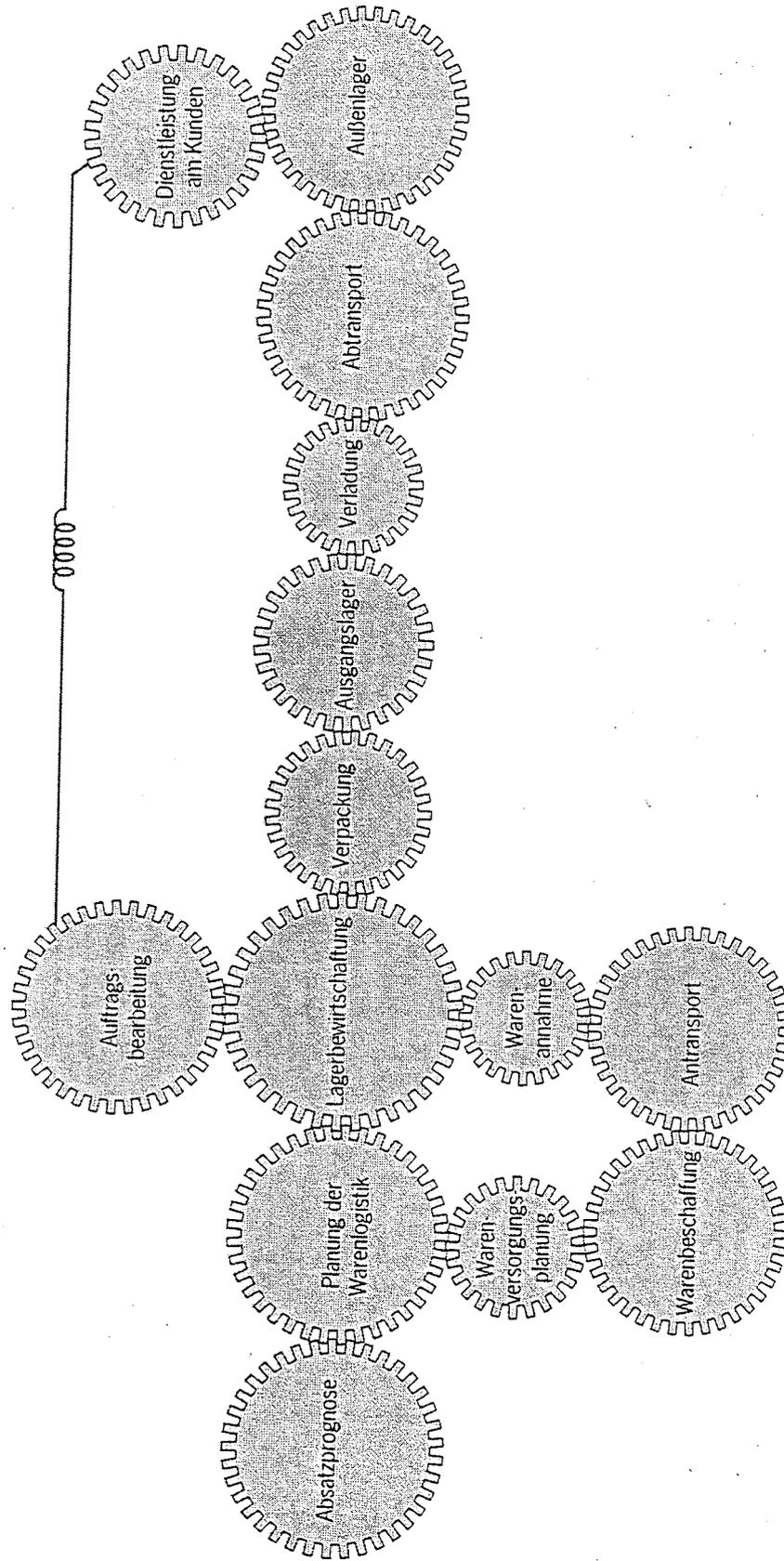
**vertreiben** = noch 1990 nur im Sinne von verjagen, etc.  
inzwischen jedoch: eine weitere synonyme  
Verwendung im Sinne von farbiger Oberflächen-  
behandlung und:  
(bestimmte Waren) [im Großen] verkaufen,  
damit handeln

**Distribution** = (lat.) Verteilung

**distribute** (engl.) = verteilen, vertreiben, einteilen, verbreiten

**distribution** (engl.) = Verteilung, (Waren-)Vertrieb, (Film-)Verleih,  
Verbreitung, Einteilung

# Schema zu den Teilaufgaben der Warenlogistik



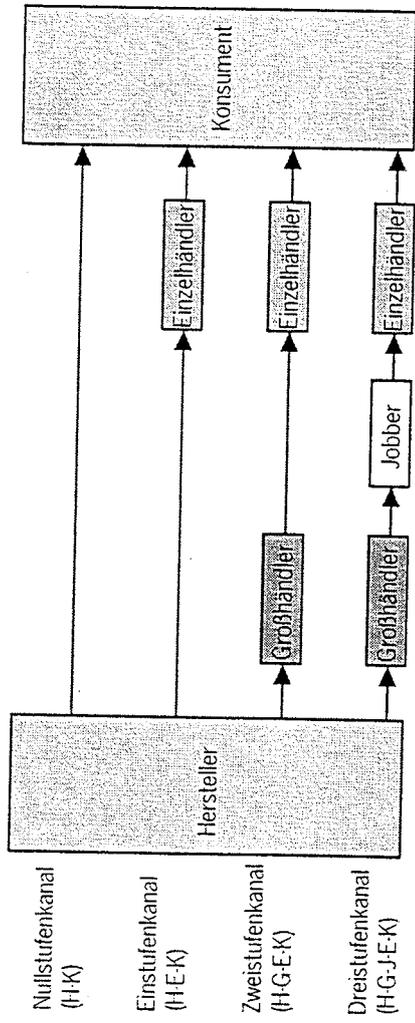
## Übersicht Distributionspolitische Instrumente

Ziel ist die Entscheidung über die Gestaltung der Präsenzleistung im Sinne von markt- und unternehmensadäquater Verfügbarkeit von Produkten

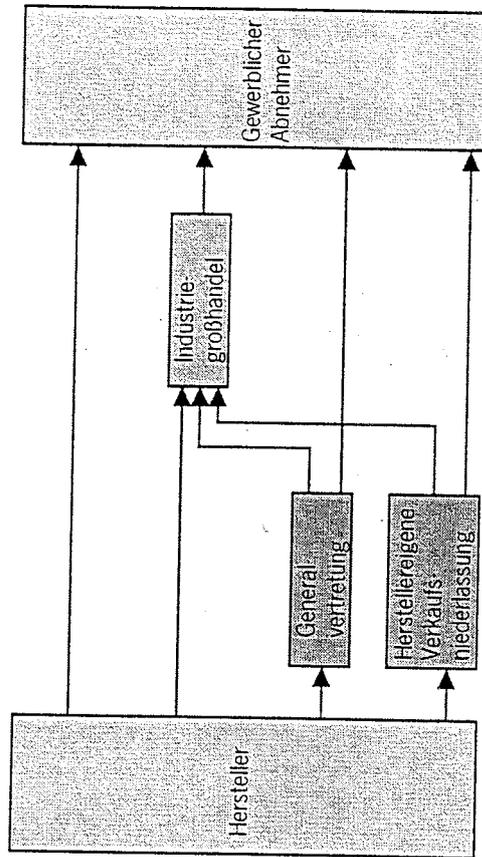
<p>Absatzwege direkt                      indirekt 0 – Stufen                1-3-stufig gemischt Großhandel</p>	<p>Absatzorganisation Wahl der Absatzperson (Verkäufer) Quantitativ (Kostenvergleich) Qualitativ (Vergleich spezifischer Faktoren) Steuerung der Verkaufsaufgabe bzw. der Verkäufer</p>	<p>Absatzlogistik = physische Distribution zur Überbrückung zeitlich-räumlicher Distanzen zwischen Anbieter und Abnehmer</p>
<p>Einzelhandel</p>	<p>Aufteilung Verkaufsbezirke</p>	<p>Teilsysteme: Auftragsabwicklung Lagerhaltung (zeitlich) Lagerhaussystem (räumlich) Transport Verpackung</p>
<p>Versand Stationär Ambulant</p>	<p>Planung Verkaufsquoten Festlegung von Routen /Besuchshäufigkeit</p>	
<p>Absatzmittler –Selektion (Art und Zahl der Handelsbetriebe)</p>	<p>Bereitstellung verkaufsrelevanter Infos Schulung/Training Motivation</p>	
<p>Vertragliche Vertriebssysteme (Art und Weise der Bindung von Handelsbetrieben)</p>	<p>Beurteilung/Leistungskontrolle Bestimmung der Größe der Absatzorganisation</p>	

# Distributionskanäle im Konsumgüter- und Industriegüterbereich

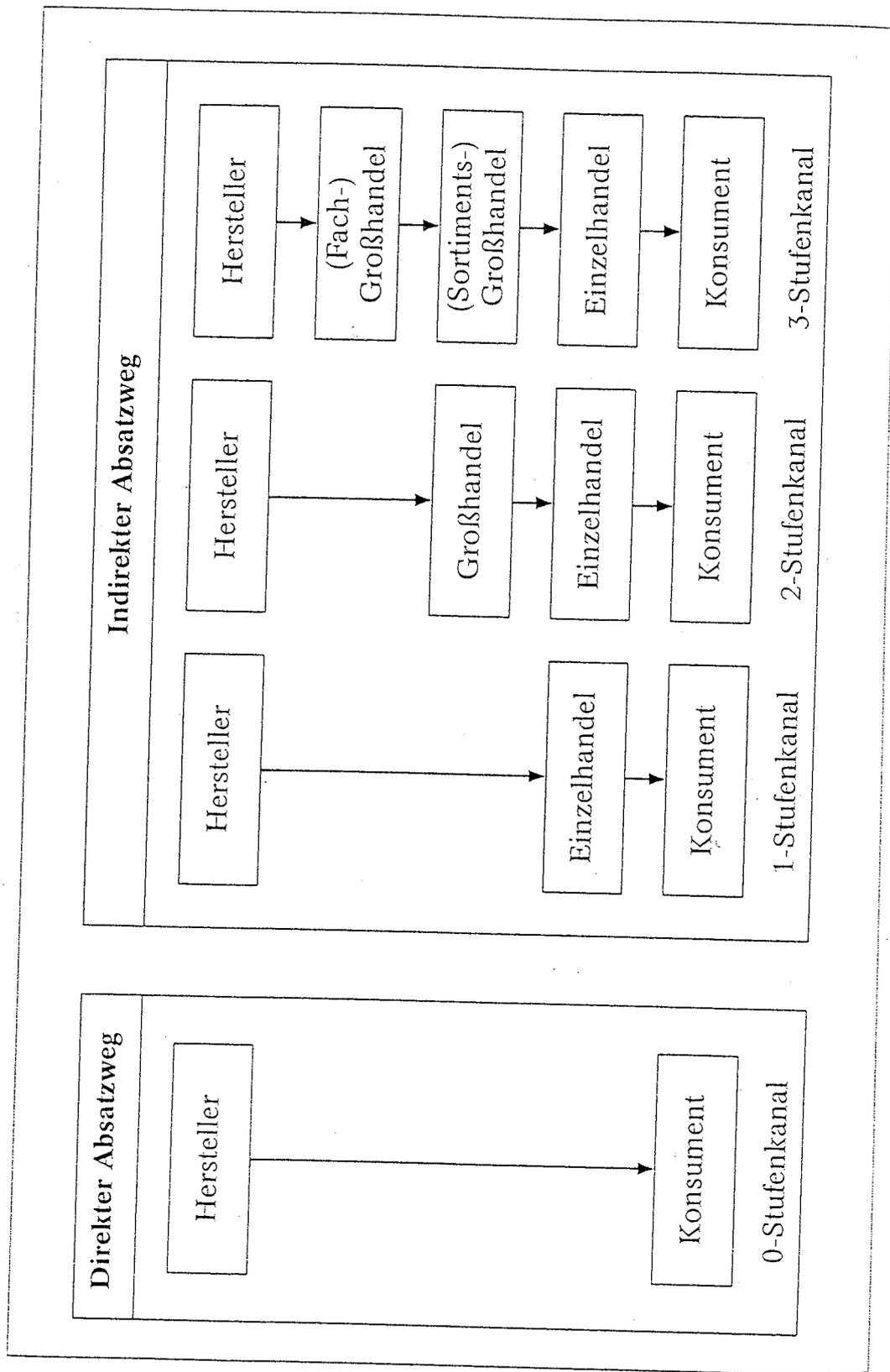
213



(a) Distributionskanäle im Konsumgüterbereich

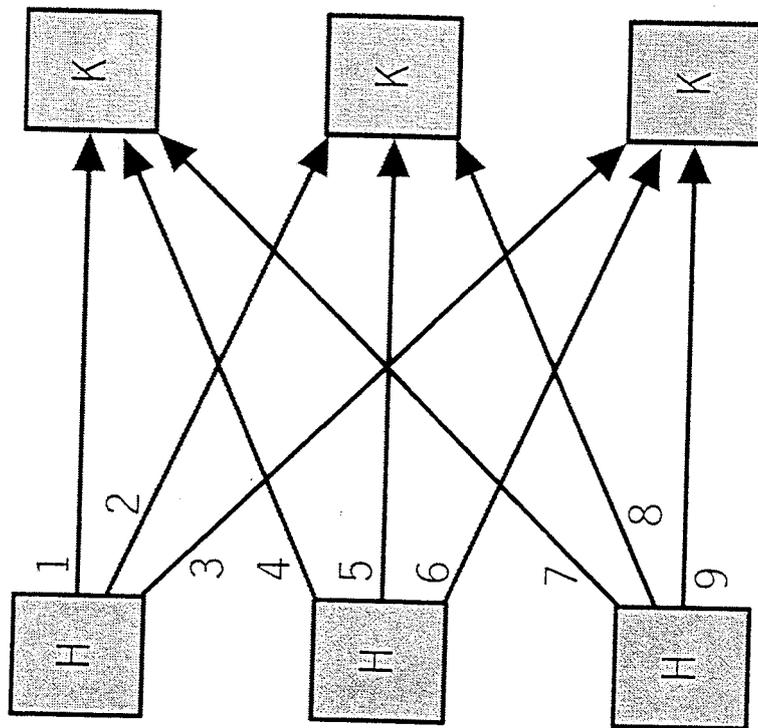


(b) Distributionskanäle im Industriegüterbereich

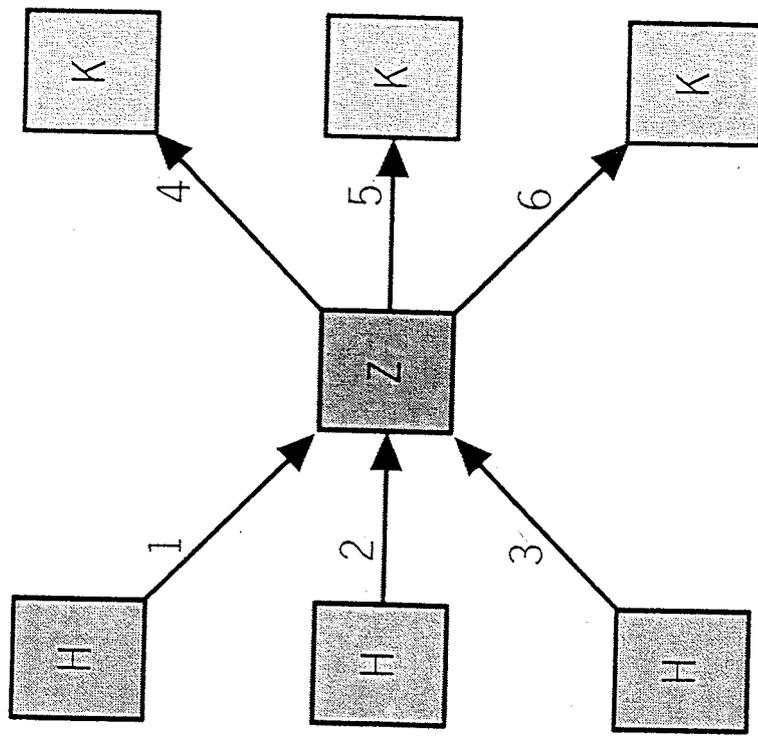


Systeme der Absatzwegegestaltung (Absatzkanäle)

**Systemvorteil der Warendistribution durch einen Zwischenhändler**



(a) Anzahl der Kontaktwege  
 $H \times K = 3 \times 3 = 9$



(b) Anzahl der Kontaktwege  
 $H + K = 3 + 3 = 6$

H = Hersteller      K = Kunde      Z = Zwischenhändler

Zu vertraglichen Vertriebssystemen:  
Bindung der Absatzmittler = Handelsbetriebe mittels verschiedener Bindungssysteme.  
Beispiele: Vertraglich abgesicherte selektive Betriebsbindung, Alleinvertrieb mit Exklusivitätsrecht, Vertragshändlersystem.

Beide Grundsatzfragen sind miteinander verknüpft!

Lösungsmöglichkeiten ergeben sich aus dem strategischen Konzept des Vertriebes, wobei Strategien wiederum mit operativen Maßnahmen verknüpft sind.

Quelle: Becker, Jochen, Das Marketing-Konzept, dtv 1999

Vertriebsweg Beurteilungskriterien	Direkter Vertrieb	Indirekter Vertrieb
Vertriebskosten	☒ kostenintensiver Außendienst	☒ kostengünstiger wegen Funktionsübernahme des Handels; aber Ertragseinbußen durch Handelsspanne
Kontrolle der Marketingaktivitäten	☒ genaue und kontrollierbare Vorgaben an den Außendienst bei der Kundenberatung	☒ nur bedingt gewährt
Aufbaudauer	☒ relativ lang, da ein völlig neuer Außendienst aufgebaut werden muß	☒ relativ kurz, da auf bestehende Vertriebskanäle zurückgegriffen werden kann
Flexibilität	☒ Mitarbeiterwechsel nur unter Berücksichtigung personalrechtlicher Bestimmungen ☒ tendenziell bessere Anpassungsfähigkeit des eigenen Mitarbeiterstabes an neue Marketingsituationen und -konzepte	☒ leicht austauschbare Absatzmittler, wenn keine längerfristigen vertraglichen Vereinbarungen bestehen ☒ schwerfälligerer Vollzug notwendiger Anpassungen aufgrund geringerer Einflußmöglichkeiten auf den Handel

Distributions- funktion Betriebs- form	Trans- aktions- funktion	Lage- rung	Trans- port	Finan- zierung	Sorti- ments- bildung	Qualitäts- kontrolle	Infor- mations- funktion
Sortiments- großhandel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezial- großhandel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strecken- großhandel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zustell- großhandel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cash & Carry- Großhandel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rack-Jobber	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funktion ist <input checked="" type="checkbox"/> spezifisches Betriebsmerkmal		<input type="checkbox"/> Funktion kann übernommen werden		<input type="checkbox"/> Funktion wird von dieser Betriebsform nicht übernommen			

Betriebsformen des Großhandels und von ihnen übernommene Funktionen  
 Quelle: nach Specht

Betriebsform Marketing-Instrumente	Nachbar- schaftsmarkt (meist Lebens- mittel, aber auch andere Branchen)	Fach- geschäft	Discounter	SB- Warenhaus	Klassisches Warenhaus	Versand- handel	Ambulanter Handel
Standort	Wohngbiet integriert	City oder Ortsmitte	zentrale Lage, auch integriert	grüne Wiese, verkehrs- orientiert	City, Groß- und Mittel- städte	verkehrs- orientiert	wechselnde Standorte
Sortiment	begrenzt, Lebensmittel frischwaren- betont	begrenzt, tief, ggf. modisch betont	stark begrenzt (Schnell- dreher, problemlos)	umfassend, breit, weniger tief	umfassend, breit und tief	umfassend, breit und tief	eher begrenzt
Andienungs- form	SB/B	B	einfachste SB	SB/B	Teil-SB	Katalog	B
Preisniveau	normal	über normal	beträchtlich unter normal	(unter) normal	normal und darüber	normal	über normal
Ausstattung und Profil	gut	sehr gut	einfach	einfach bis gut	gut bis sehr gut	entfällt	einfach bis sehr einfach
B = Bedienung, SB = Selbstbedienung							

*Ausgewählte Betriebsformen des Einzelhandels und ihre Charakteristika*  
*Quelle: in Anlehnung an Oehme*

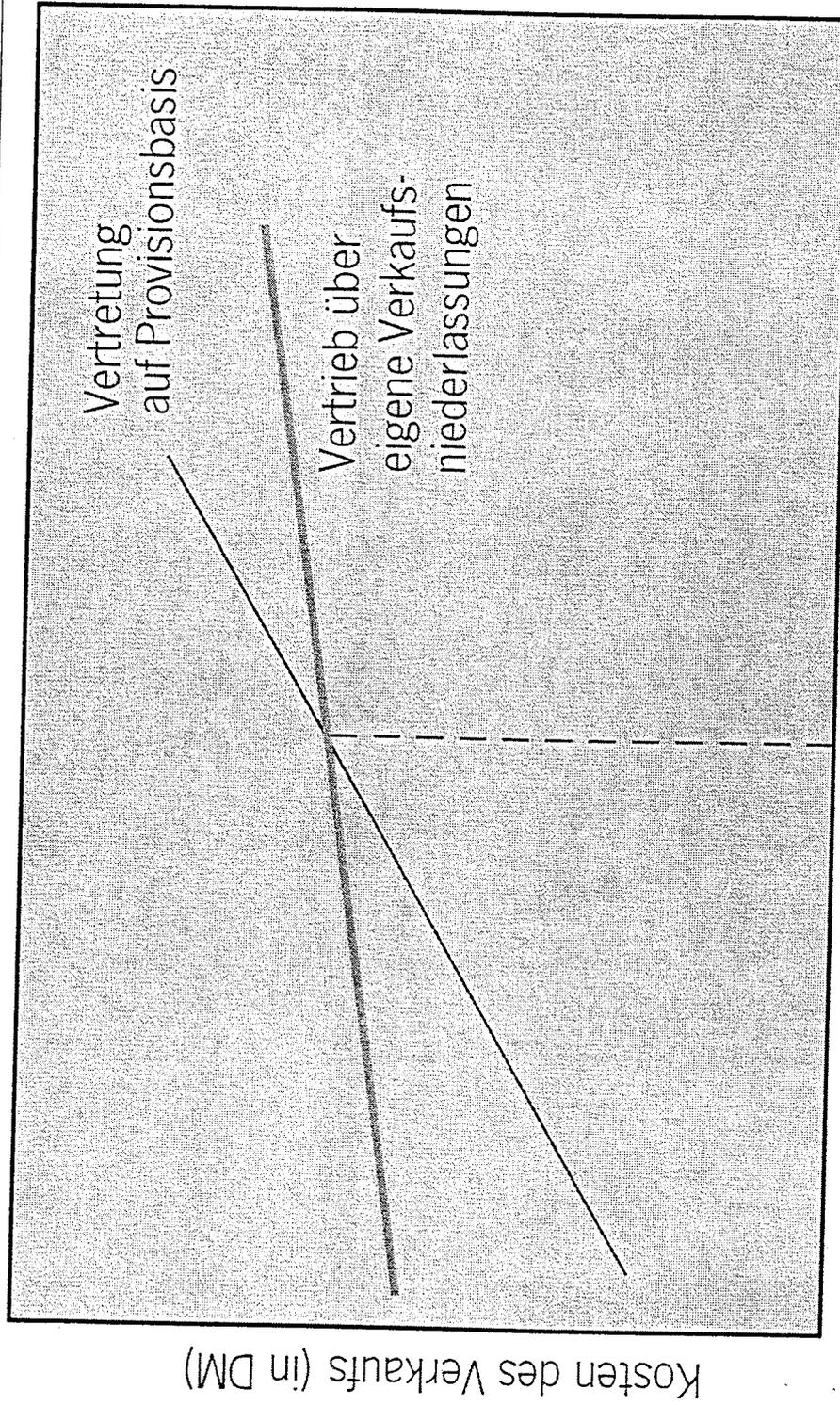
## Reisender und Handelsvertreter im Vergleich

Kriterium \ Vertriebs- alternative	Reisender	Handelsvertreter
Vertragliche Bindung	§§ 59 ff. HGB, unselbständig, stark weisungsgebunden	§§ 84 ff., HGB, selbständig, nicht weisungsgebunden
Arbeitszeitgestaltung der Tätigkeit	Vorgabe durch das Unternehmen (Umsatzsoll)	freie Gestaltung im Rahmen des Vertrages
Kostencharakter	größtenteils fix	fast nur variabel
Kundenbearbeitung	nach Vorgabe durch die Vertriebsleitung, daher intensiv	nach eigener Disposition, in Abstimmung mit dem Unternehmen, daher meist extensiver
Kontakte zu Abnehmern	im Rahmen des Vertriebsprogramms und der persönlichen Beziehungen	vielseitigere Kontakte durch ein breites Sortiment von verschiedenen Firmen
Verhalten gegenüber Kunden	vertritt die Interessen des Unternehmens	vertritt vorwiegend seine Interessen und das seiner Kunden, bildet einen eigenen Kundenstamm
Anderung der Absatzbezirke	leichter möglich	schwierig, u. U. nur mit Änderungskündigung (Abfindung)

Berichterstattung	regelmäßig, Vorschriften für Inhalt, Form, Umfang und Häufigkeit	je nach Vereinbarung, generell seltener und in geringem Umfang
Reiseroute	Planung durch Verkaufsleiter	vorwiegend eigene Planung
Einsatz-, Steuerungs- und Verwendungsmöglichkeit	überall im Außen- und Innendienst	im Rahmen des Vertrages, nur im Außendienst
Arbeitsweise	vorwiegend unternehmensorientiert	unternehmens- und einkommensorientiert
Arbeitskapazität	konzentriert auf ein Unternehmen	verteilt auf mehrere Unternehmen
Verkaufstraining	fester Bestandteil der Aus- und Fortbildung	freiwillig oder im Rahmen der Vereinbarung
Nachwuchsförderung	aus den eigenen Reihen, auf dem Stellenmarkt	auf dem Stellenmarkt
Nebenfunktionen	Verkaufsförderung, Markterkundung, Kundendienst	je nach Vereinbarung
Kündigung	wie bei jedem Angestellten	Sonderregelung, eventuell Ausgleichsanspruch nach § 89 b HGB

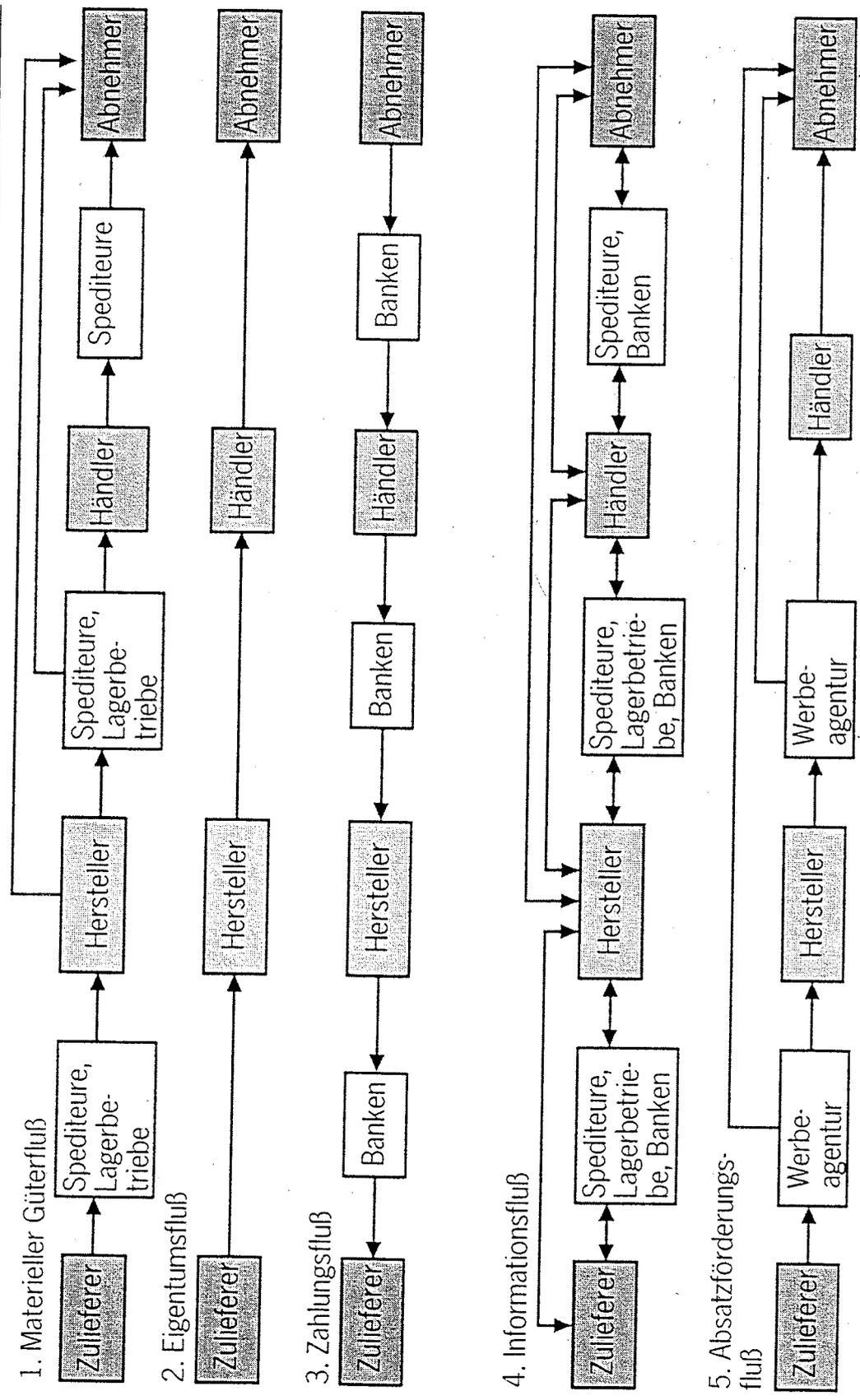
21.4

# Graphische Break-Even-Analyse zwischen dem Vertrieb über eigene Verkaufsniederlassungen oder durch Vertretungen auf Provisionsbasis



$U_B$   
Umsatzniveau (in DM)

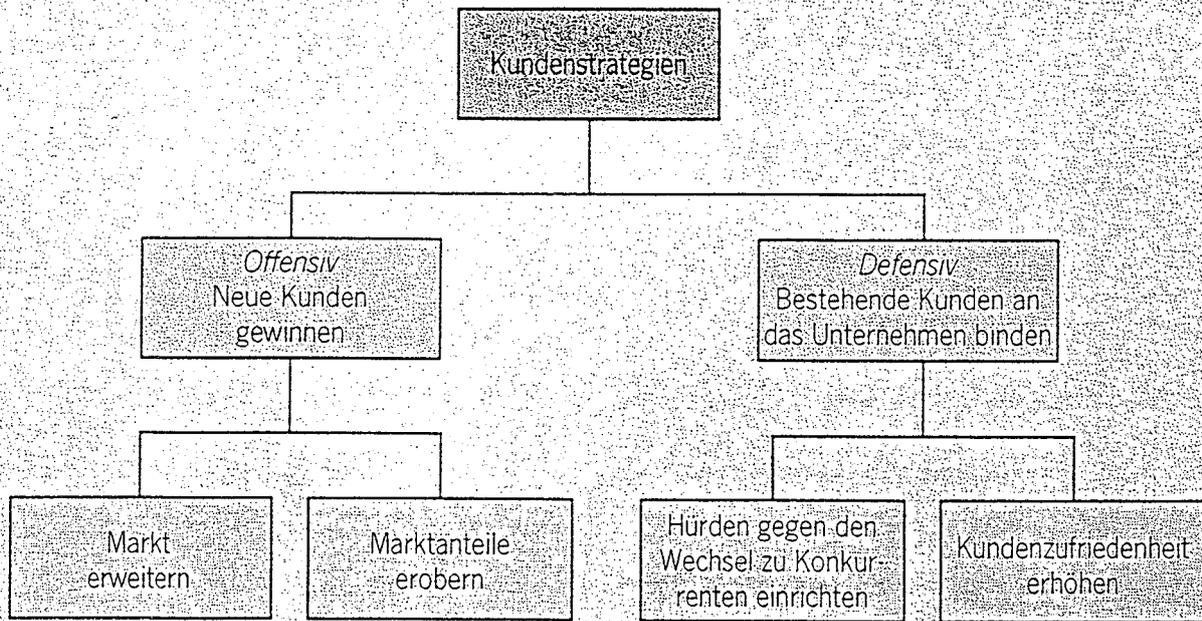
# Fünf verschiedene Funktionsflüsse im Distributionssystem des Gabelstaplermarktes



## Handelsvertreter und Großhändler im Vergleich

Handelsvertreter	Großhändler
<ul style="list-style-type: none"> <li>hinsichtlich der produktbezogenen Marketingaktivitäten (z. B. Preis) bedingt weisungsgebunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kann völlig selbständig handeln</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitglied der Marketing-Organisation des Herstellers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abnehmer der Unternehmensleistung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>handelt im fremden Namen und auf fremde Rechnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>handelt in eigenem Namen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>wenn die Ware vom Handelsvertreter übernommen wird, ist sie noch nicht verkauft. Erst wenn dieser einen Abnehmer gefunden hat, kommt zwischen Hersteller und Abnehmer ein Kaufvertrag zustande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erwirbt Eigentum an der vom Hersteller gelieferten Ware</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>erhält Provision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erhält Gewinn als Residualgröße</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>trägt kein Risiko beim Warenabsatz sowie beim Forderungsausfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>trägt volles Risiko bei Nicht-Absatz oder Nicht-Bezahlung</li> </ul>

<i>Serviceleistungen vor dem Kauf</i>	<i>Serviceleistungen nach dem Kauf</i>	<i>Begleitende Zusatzleistungen</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Telefonischer Bestelldienst</li> <li>2. Bestelldienst per Brief (oder Einkäufen)</li> <li>3. Sonderbestellungen</li> <li>4. Bereitstellung von Werbeinformationen</li> <li>5. Anwendungsberatung</li> <li>6. Warendarstellung im Schaufenster</li> <li>7. Innen-Warendisplay</li> <li>8. Anproberäume</li> <li>9. Flexible Ladenöffnungszeiten</li> <li>10. Modeschauen</li> <li>11. Inzahlungnahme geforderter Ware</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einpacken der Ware</li> <li>2. Zustellung oder Zusendung der Ware</li> <li>3. Verpackung und Versand von Geschenken</li> <li>4. Entschädigungsleistungen</li> <li>5. Rücknahme und Umtausch der Waren</li> <li>6. Änderungsdienst</li> <li>7. Maßarbeiten</li> <li>8. Aufstell- bzw. Montagearbeiten</li> <li>9. Gravurarbeiten</li> <li>10. Lieferung per Nachnahme</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einlösen von Schecks</li> <li>2. Bereitstellung allgemeiner Informationen</li> <li>3. kostenloses Parken</li> <li>4. Imbißbecke oder Restaurant im Haus</li> <li>5. Reparaturdienste</li> <li>6. Transportversicherung</li> <li>7. Kauffinanzierung</li> <li>8. Kundentoiletten</li> <li>9. Kinderbetreuung während des Einkaufs</li> </ol>



Quelle: In Anlehnung an Claes Fornell: A National Customer Satisfaction Parameter: The Swedish Experience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, January 1992, p. 8.

Kundenstrategien

## 5 Intensitätsstufen der Beziehungsgestaltung zum Kunden

Einfach: Das Produkt wird lediglich verkauft, kein weiterer Kundenkontakt

Reaktiv: Das Produkt wird verkauft. Der Kunde wird ermutigt sich zu melden, wenn sich Fragen oder Beschwerdeanlässe ergeben.

Verantwortungszeigend:

Kurz nach dem Kauf wird der Kunde angerufen, um herauszufinden, ob das Produkt und die Kontakterlebnisse mit dem Anbieter seinen Erwartungen entsprechen. Der Kunde wird ermutigt, Verbesserungsvorschläge und eventuell Einzelheiten über seine mögliche Unzufriedenheit zu äußern. Diese Informationen helfen dem Unternehmen in der ständigen Verbesserung seiner Angebote und der Kundenbeziehung.

Proaktiv: Der Kunde wird von Zeit zu Zeit angerufen mit Hinweisen über sinnvolle und geschickte Produktanwendungen oder mit Hinweisen zu neuen Produkten.

Partnerschaftlich:

Das Unternehmen arbeitet Hand in Hand mit dem Kunden daran, dem Kunden Einsparungen oder bessere Leistungen zu ermöglichen.

## Management von Verkauf und Verkaufsorganisation

Leitsprüche:

Gut gehauene Steine schließen sich ohne Mörtel aneinander. (Cicero)

Everyone lives by selling something. (Howard Louis Stevenson)

Merke:

In den Augen vieler Kunden gilt: Der Verkäufer **ist** das Unternehmen.

Gleichzeitig ist der Verkäufer eine wichtige Informationsquelle über Kunden  
(von außen an die Innenorganisation).

Nach Erhebungen der Zeitschrift „Absatzwirtschaft“ dürfte der Anteil sämtlicher Vertriebsaufwendungen am Gesamtumsatz im Durchschnitt der Unternehmen bei 15% liegen!

### Bezeichnungen für **Personen im Verkauf**

Verkäuferin, Verkäufer

Vertreter, Reisender, Außendienstmitarbeiter

Kundenbetreuer, Verkaufsberater

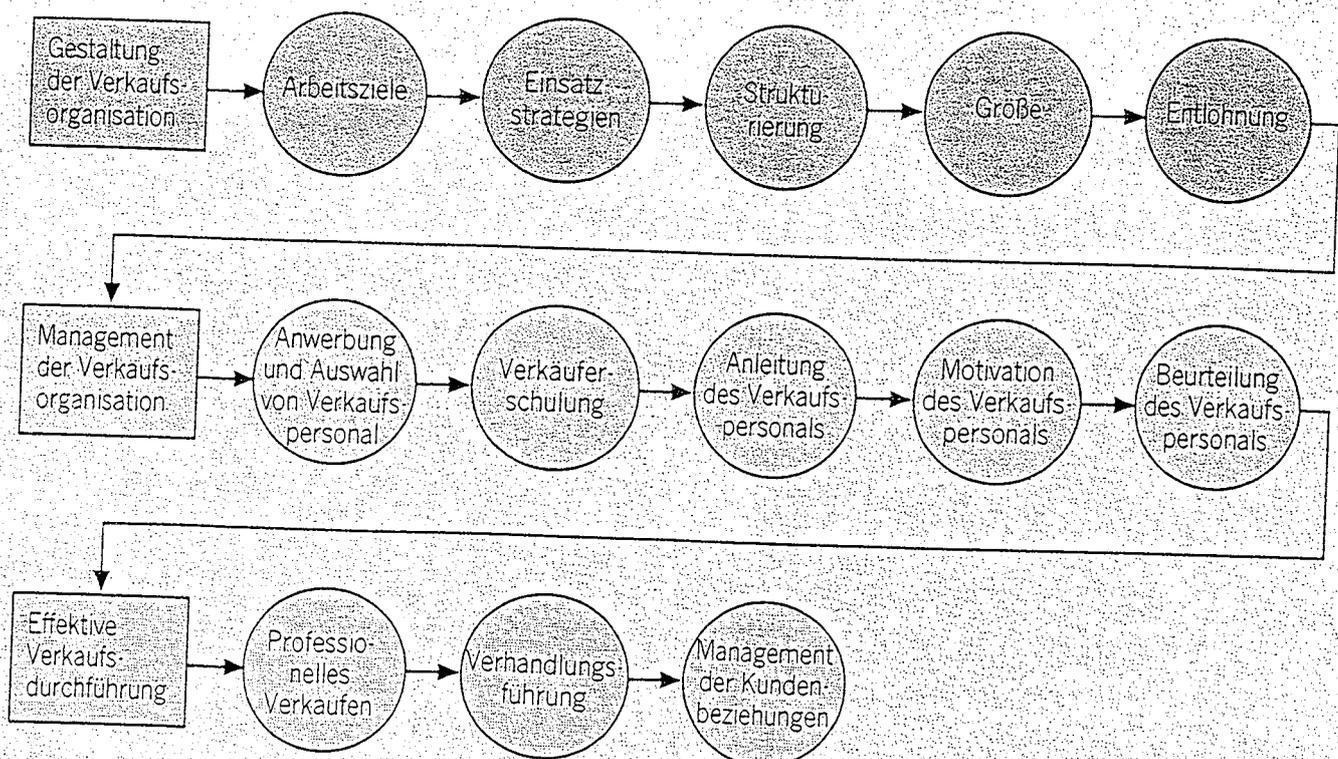
Gebietsverkaufsleiter, Verkaufingenieur, Agent

Dienstleistungsbeauftragter, Marketingbeauftragter

Spektrum der Positionen im Verkauf (nach McMurry, 1961):

- Auslieferer:** reine Bring-Funktion
- Auftragsempfänger:** nimmt persönlich oder tel. Kauf-Aufträge entgegen
- Kundenbetreuer,**
- Kundenberater:** Kundenbesuche zum Beziehungsaufbau, zur Beziehungspflege und zur Produktunterrichtung
- Technischer Berater:** im Vordergrund steht technisches Wissen
- Nachfrageanreger:** Aufträge durch kreative Verkaufsmethoden
- Problemlöser:** Systemlösungen für komplexe Kundenprobleme (Auswahl und Kombination von Sach- und Dienstleistungen)

Ablaufschema für die Planung und Führung der Verkaufsorganisation:



## Gestaltung der Verkaufsorganisation

- Arbeitsziele:** Kundengewinnung, Zielstrebigkeit, Kommunikation, Verkaufen, Kundendienste erbringen, Informationssammlung, Produktzuteilung
- Einsatzstrategien:** Verkäufer und einzelner Einkäufer  
Verkäufer und Einkaufsteam  
Verkaufsteam und Einkaufsteam  
Verkaufskonferenzen  
Seminare zur Verkaufsvorbereitung
- Strukturierung:** territorial  
nach Gebietsgröße  
nach Gebietszusammensetzung  
Struktur nach Produkten  
Struktur nach Kundentypen  
Komplexe organisatorische Mischformen als „Struktur“ (z.B. „Key Account Management“ plus sonstige Strukturformen)
- Größe des VK:** Größenklassen nach Umsatzvolumen, gewünschter Besuchsfrequenz, Zahl der Kunden pro Größenklasse

**Persönlicher Verkauf/Besuch vor Ort ist teuer! → Ganz oder teilweise Ersatz durch Werkzeuge des Direktmarketing möglich.**

z.B.

Mailings

Telefon-Marketing

Fax-Polling

Internet-Aktivitäten mit feed back-Charakter

**Entlohnung VK:** Zeitlohn, Leistungslohn, oft Kombi daraus  
Prämien

Beachte zur Kalkulation der Verkaufsorganisation:

Gesamtkosten: zu den Lohnsystemen kommen weitere Kosten wie  
Spesen, Nebenvergünstigungen, Sonderanreize,  
Innendienstunterstützung des Außendienstes hinzu!

### Management der Verkaufsorganisation:

Personal anwerben und auswählen

Verkäufer schulen (Verkaufsmethoden, Verantwortung für Verhalten,  
Verkaufssystematik)

Anleitung des Verkaufspersonals (Besuchsfrequenz, Besuchsaufwand, Effizienz  
des Zeiteinsatzes, Verwaltungsarbeit)

Motivierung (Monetäre Belohnung, psychologische Belohnung) gemäß Modell  
nach Curchill, Ford und Walker (1997):



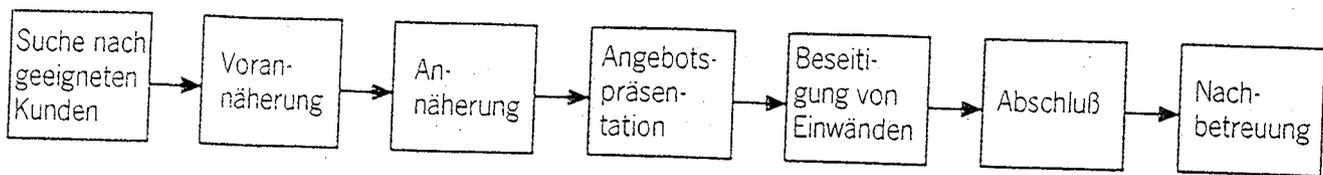
Beurteilung des Verkaufspersonals:

Sichtung und Auswertung diverser Informationsquellen (Tätigkeitsplan,  
Ergebnisbericht, Marktbearbeitungsplan,  
Besuchsprotokoll, Spesenbericht)

Formale Leistungsbeurteilung durch z.B. Verkäufervergleich, Vorperioden-  
Vergleich, aus Kundensicht und weitere qualitative  
Beurteilungsmöglichkeiten

## Effektive Verkaufsdurchführung als Grundlage für das persönliche Verkaufen

Vorgehensschritte zum professionellen Verkaufen:



### Verhandlungsführung:

**Grundelemente** des Verhandlungsprozesses: zwei Parteien, Unterschiedlichkeit der Interessen bei Verhandlungspunkten, freiwillige Beziehungsgemeinschaft, Aktivitäten zur Problemlösung, Aktivitäten zur Beurteilung dieser Lösungsmöglichkeiten.

**Verhandlungsaufnahme** unter Voraussetzung einer Kompromißzone

**Verhandlungsstrategie:** Sie zu planen heißt, sich ein generelles Verfahren zurechtzulegen, das dem Verhandlungsführenden gute Aussicht bietet, seine Ziele zu erreichen. (Strategie der Härte oder der Konzilianz, Strategie der prinzipienbedingten Verhandlungsführung = Suche nach gemeinsamen Vorteilen)

**Verhandlungstaktik:** Maßnahmen, die man in bestimmten Situationen des Verhandlungsprozesses ergreift.

Die angewandte Verhaltensforschung vermag über 200 Verhandlungstaktiken aufzulisten!

## Verkaufstheorien und ihre praktische Konsequenz

1. Edgar K. Geffroy (Begründer der Clienting-Lehre und Vertriebsmanagementexperte) sagte 1997 u.a.:

Verkäufer → Beziehungsmanager  
und  
Soziale Kompetenz schlägt Fachkompetenz

2. Nach derzeit gängiger Lehre unterscheidet man beim „Vertrieb“ im Sinne von Verkauf die beiden Teilbereiche A und B:

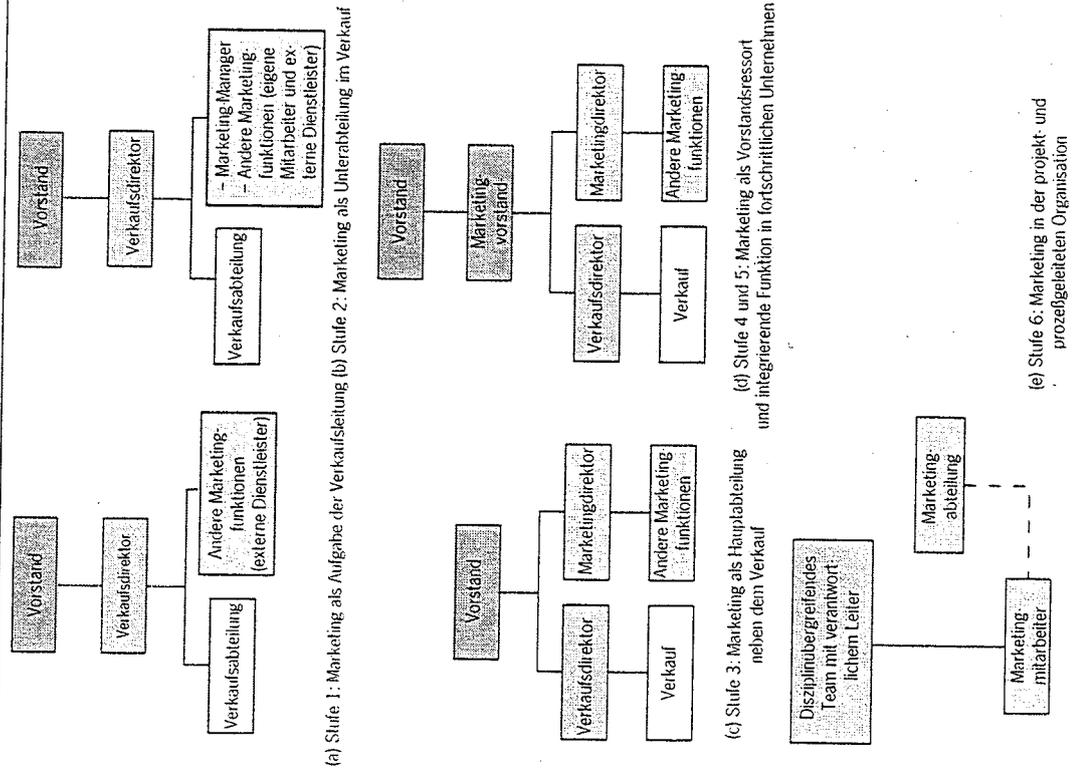
A  
reines Verkaufen  
(Taktik, Rhetorik  
und begleitende  
Parameter wie  
Auftreten, Umgangs-  
formen etc.)

B  
fachliche Beratung  
(Produktkenntnis  
qualifiziert dargestellter  
Nutzen, Detailwissen,  
Umfeld – know-how)

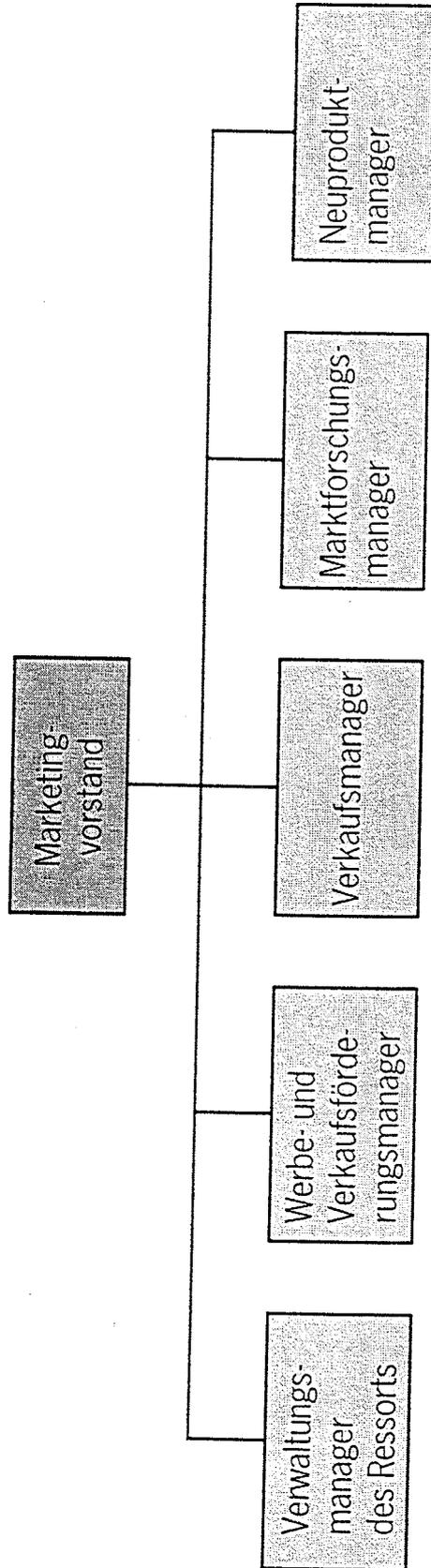
Aufgabe: Werten Sie die Vorgaben 1. und 2. kritisch im Hinblick auf Produkte (Waren und Dienstleistungen) der Informationstechnik.  
Denken Sie dabei besonders an die zentralen Elemente Kunde/Kundennutzen/Kundenzufriedenheit!  
Verwenden Sie bei 2. möglichst ein „Schnittmengenmodell“ und erläutern die Größe/ das Ausmaß der Schnittmenge.

Hilfen: Welche Gefahren birgt die strikte „soziale Kompetenz“ und welches sind Negativkriterien zu 2.?

# Entwicklungsstufen des Marketing in der Organisationsstruktur

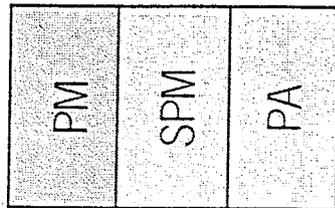


# Beispiel für ein funktional gegliedertes Marketing

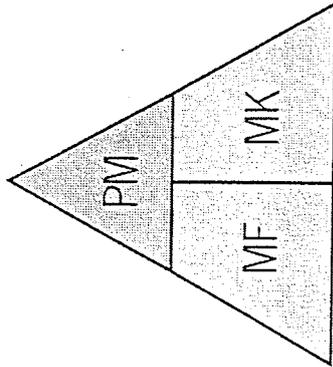


# Produktmanagement durch ein Produktteam

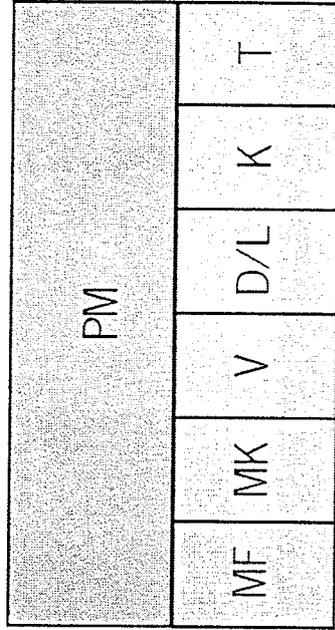
## - Drei Organisationskonzepte -



a) Vertikales Produktteam



b) Dreiecksteam



c) Horizontales Produktteam

Legende:

PM = Produktmanager

SPM = stellvertretender Produktmanager

PA = Produktassistent

MF = Marktforscher

MK = Marketingkommunikator

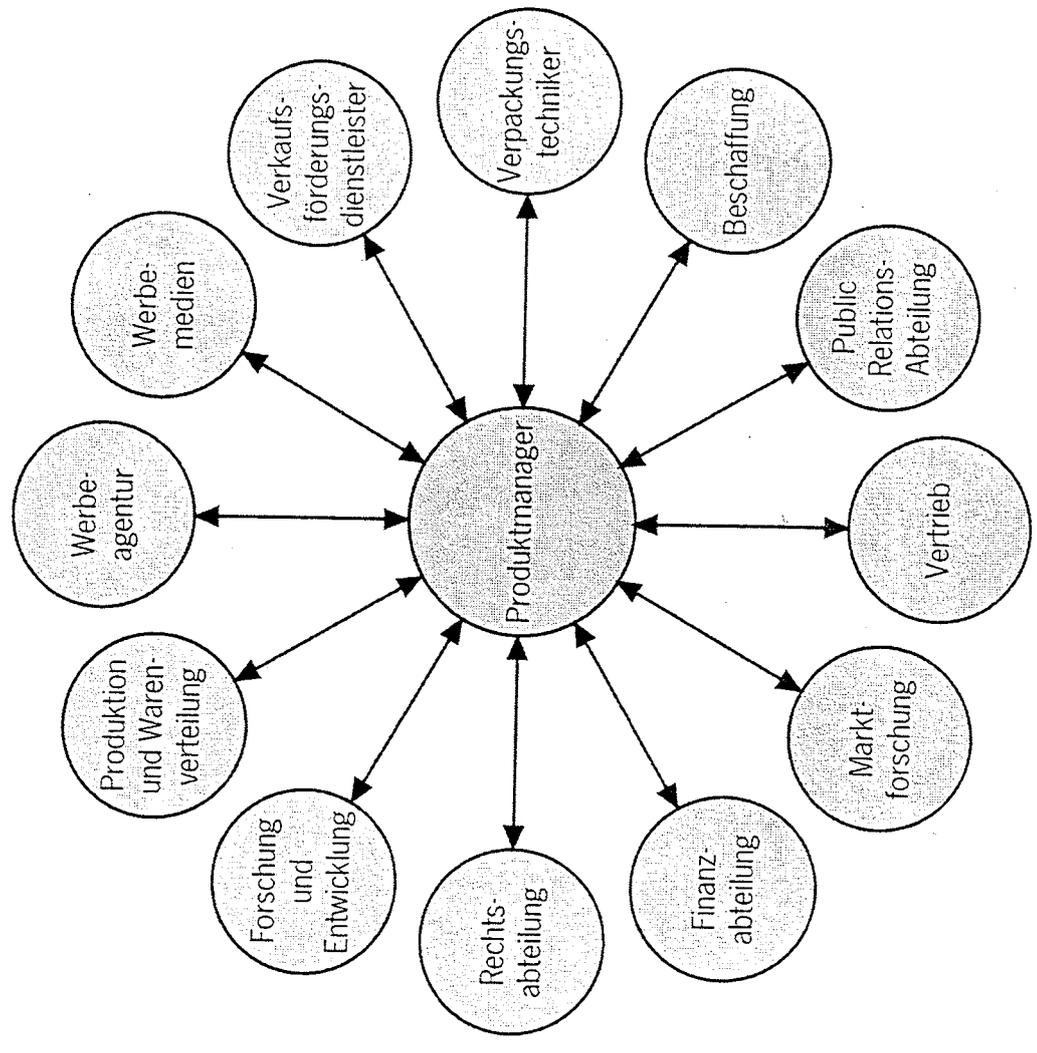
V = Verkaufsmanager

D/L = Distributions- und Logistikspezialist

K = Kostenrechner

T = Techniker

# Arbeitsbeziehungen des Produktmanagers



Die Abteilung	bevorzugt	Marketingabteilung bevorzugt
Forschung und Entwicklung	Grundlagenforschung, intrinsische Qualität, funktionswirksame Produktausstattungs-elemente	angewandte Forschung, wahrgenommene Qualität, verkaufswirksame Produktausstattungs-elemente
Konstruktion (Engineering)	lange Vorlaufzeiten zur Konstruktionserstellung, wenige Modellausführungen, standardisierte Komponenten für alle	viele Modellausführungen, Sonderfertigungen für Kunden
Beschaffung	begrenzte Produktlinie, standardisierte Teile, Preis der beschafften Ware, Einkauf in optimaler Losgröße, Beschaffung nach einem Turnus	breite Produktlinie, differenzierte Teile, Qualität der beschafften Ware, Vermeidung von Versorgungsengpässen, sofortiger Einkauf bei Kundenbedarf
Produktion	lange Vorlaufzeit zur Produktionsumstellung, lange Produktionsläufe durch wenige Produktversionen, Konstanz der Produkte, Produktionsaufträge in standardisierter Form, problemlose Herstellungsverfahren, routinemäßige Qualitätskontrolle	kurze Vorlaufzeit, kurze Produktionsläufe durch viele Produktversionen, zahlreiche Produktveränderungen, Produktionsaufträge nach Kundenwunsch, ansprechendes Erscheinungsbild der Produkte, strikte Qualitätskontrolle
Dienstausführung (Operations)	bequem für das Personal, alltägliche Umgangsformen, ausreichende Dienste	komfortabel für die Kunden, freundliche Umgangsformen, bemerkenswerte Dienste
Finanzwesen	rationale, nachvollziehbare Ausgabenbegründung, verbindliche Budgetvorgaben, Preise immer kostendeckend	Ausgabenbegründung manchmal auf intuitiver Basis, flexible Budgets, den Umständen anpaßbar, Preise je nach Marktentwicklung
Rechnungswesen	vorgegebene Auftragsabrechnungen, wenige Berichte	Sondervereinbarungen und Nachlässe für die Kunden, viele Berichte
Kreditwesen	vollständige Offenlegung der Kreditwürdigkeit der Kunden, niedriges Kreditrisiko, harte Kreditbedingungen, Strenge beim Inkasso von Außenständen	minimal notwendige Kreditwürdigkeitsprüfung, mittleres Kreditrisiko, generöse Kreditbedingungen, Konzilianz beim Inkasso von Außenständen

Zusammenfassung organisationsbedingter Konflikte zwischen der Marketingabteilung und anderen Abteilungen

Entscheidungsfeld	Probleme
Verkaufspraxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestechung</li> <li>- Weitergabe oder Aneignung fremder Geschäftsgeheimnisse</li> <li>- Übervorteilung von Kunden</li> <li>- Verbrauchertäuschung</li> <li>- Rechtsmittelhinweise für Kunden</li> <li>- Ungleichbehandlung</li> </ul>
Werbepraxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- übertriebene und falsche Darstellung</li> <li>- irreführende Werbung</li> <li>- »Lockvogel«-Werbung mit Absicht, Kunden in den Laden zu locken und dort auf andere Produkte umzulenken</li> <li>- Werbekostenzuschüsse an Handelspartner als versteckte Rabatte</li> </ul>
Distributionspraxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exklusivitätsabsprachen</li> <li>- Exklusivitätsgebiete</li> <li>- Verbundhandel</li> <li>- einschränkende Vereinbarungen mit dem Handel</li> </ul>
Wettbewerbspraxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wettbewerbsmindernde Akquisitionen</li> <li>- Eintrittsbarrieren</li> <li>- Vernichtungswettbewerb</li> </ul>
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sortimentskürzungen und -erweiterungen</li> <li>- Patentschutzbeachtung</li> <li>- Einhaltung von Qualitäts- und Sicherheitsnormen</li> <li>- Gewährleistung (Erfüllung)</li> <li>- schädliche und defekte Produkte (Rückruf und Schadensbegrenzung)</li> </ul>
Verpackungspraxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogelpackungen</li> <li>- übersteigerte Verpackungskosten</li> <li>- Ressourcenvergeudung</li> <li>- Umweltbelastung</li> </ul>
Preispraxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preisabsprachen mit Wettbewerbern</li> <li>- Preisbindung</li> <li>- Preisungleichbehandlung</li> <li>- Mogelpreise</li> </ul>

Entscheidungsfelder im Marketing und ethische Probleme

mäßige Leistung	gute Leistung	Spitzenleistung
produktgetrieben	marktgetrieben	kundengetrieben
massenmarktorientiert	segmentorientiert	nischen- und kundenorientiert
Angebot von Produkten	Angebot von augmentierten Produkten	Angebot von Kundenproblemlösungen
Produkte durchschnittlicher Qualität	Produkte überdurchschnittlicher Qualität	Produkte sagenhafter Qualität
Serviceleistungen durchschnittlicher Qualität	Serviceleistungen überdurchschnittlicher Qualität	Serviceleistungen sagenhafter Qualität
fokussiert auf formales Produkt	fokussiert auf Kernnutzen	fokussiert auf Kernkompetenz
funktionsorientiert	prozeßorientiert	auswirkungsorientiert
Reaktion auf Wettbewerber	Benchmarking zum Erreichen der Wettbewerber	Überspringen der Wettbewerber
Ausnutzen von Zulieferern	Schwerpunktarbeit mit Zulieferern	Wertschöpfungsgemeinschaft mit Zulieferern
Ausnutzen von Handelspartnern	Unterstützung von Handelspartnern	Wertschöpfungsgemeinschaft mit Handelspartnern
Preis im Vordergrund	Qualität im Vordergrund	Nettonutzen der Kunden im Vordergrund
durchschnittlich reagibel	überdurchschnittlich reagibel	besonders reagibel
betont hierarchische Führung	betont vernetztes Arbeiten	betont Teamwork
primär den Kapitalgebern verantwortlich	zusätzlich unmittelbaren Interessengruppen verantwortlich	zusätzlich der Gesellschaft verantwortlich

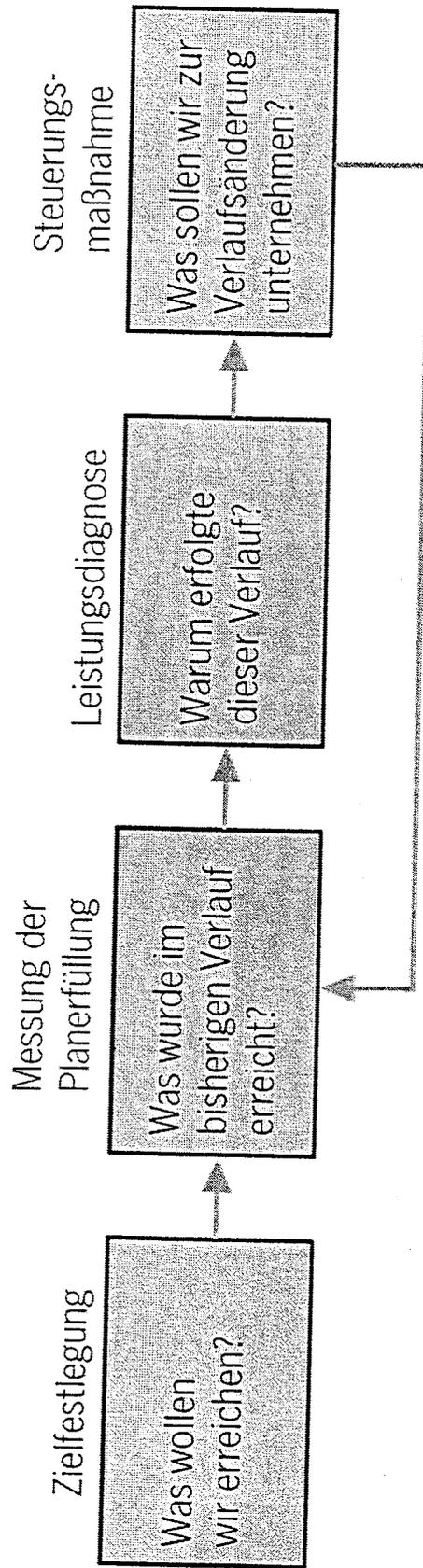
Tabelle zur Selbstprüfung auf Spitzenleistungsvermögen

Massenmarketing	One-to-one-Marketing
<p>Durchschnittskunde  Anonymer Kunde  Standardprodukt  Massenproduktion  Massendistribution  Massenwerbung  Massenverkaufsförderung  Einweg-Kommunikation  Economies of Scale  Marktanteil  Alle Kunden  Kundenanziehung</p>	<p>Individueller Kunde  Kundenprofil  Individualisiertes Produkt  Individuelle Produktion  Persönliche Lieferung  Individuelle Kommunikation  Persönliche Incentives  Mehrweg-Kommunikation  Economies of Scope  Kundenanteil  Profitable Kunden  Kundenbindung</p>

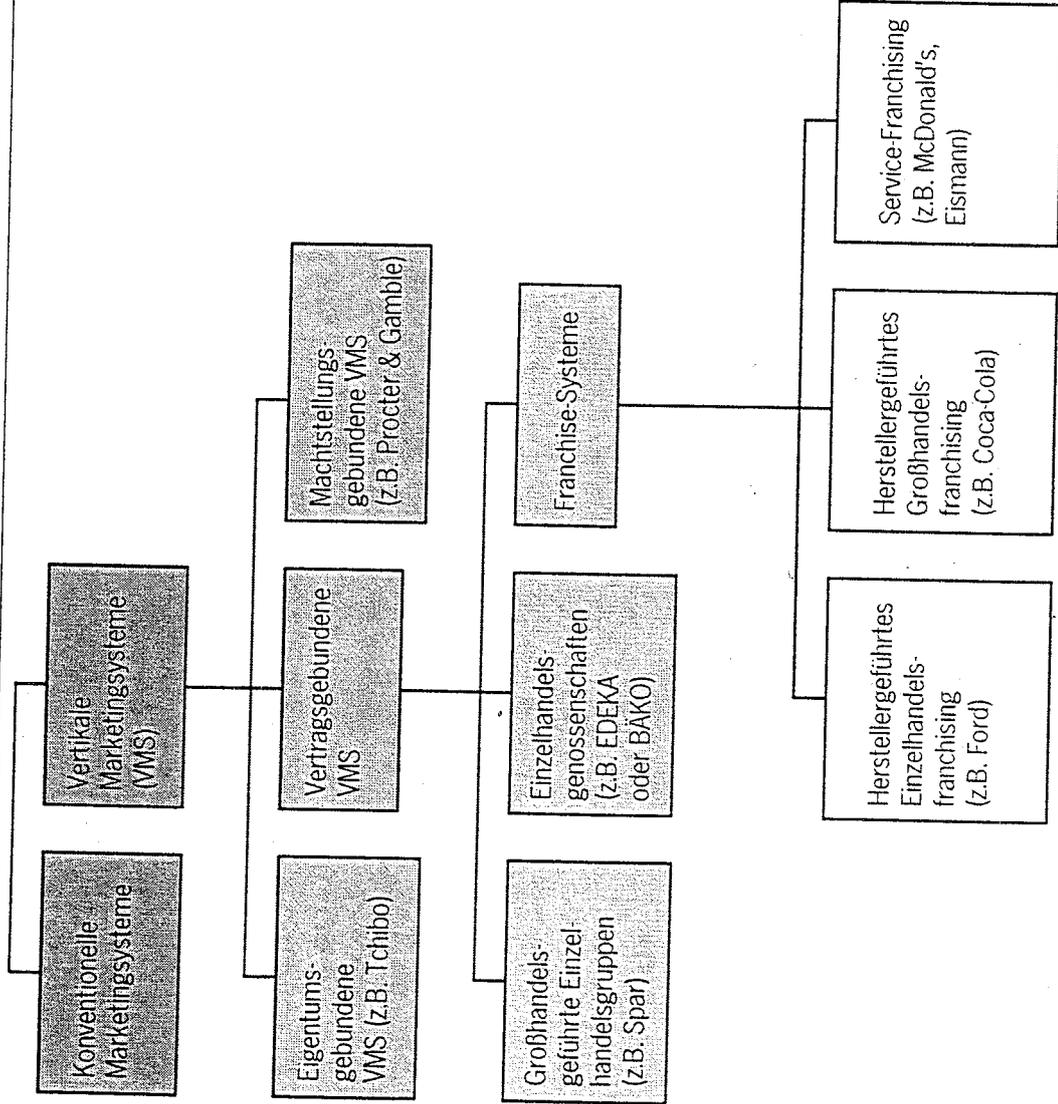
Massenmarketing versus One-to-one-Marketing mit Hilfe der Kundendatenbank

20.1

# Der zielgerichtete Kontroll- und Steuerungsprozess



# Konventionelle und vertikale Marketingsysteme



# Das Hybridraster

Marketing-kanäle und -methoden	Aufgaben: Verkaufsbearbeitung					Kunden
	Eröffnen von Verkaufschancen	Beurteilung von Verkaufschancen	Verkaufsvorbereitung	Verkaufsabschluss	begleitende Dienstleistungen	
Key Account Management						Große Kunden
klassischer Direktvertrieb						
Telemarketing						Mittlere Kunden
Direktmarketing per Anschreiben						
Einzelhandelsketten						
Handelsvertretungen						Kleine Kunden und Noch-Nicht-Kunden
veredelte Weiterverkäufer						

## Aufgaben der Vertriebsorganisation

- **Kundengewinnung**  
Die Verkäufer machen neue Kunden ausfindig und pflegen den Kontakt zu ihnen, um sie für das Unternehmen zu gewinnen.
  
- **Zielstrebigiger Einsatz**  
Verkäufer setzen ihre Zeit zielstrebig und effektiv bei potentiellen und aktuellen Kunden ein.
  
- **Kommunikation**  
Verkäufer kommunizieren auf geschickte Weise Informationen über das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen.
  
- **Verkaufen**  
Verkäufer müssen die Kunst des professionellen Verkaufens beherrschen, d.h. die Annäherung an die Kunden, das Unterbreiten von Angeboten, das Überzeugen bei Einwänden und das Tätigen von Verkaufsabschlüssen.
  
- **Kundendienste erbringen**  
Verkäufer erbringen für ihre Kunden verschiedene Dienste, nämlich Beratung bei Problemlösungen, Hilfe bei technischen Fragen der Verkaufsabwicklung, Vermittlung von Finanzierungen und Sicherstellung der rechtzeitigen Produktauslieferung.
  
- **Informationssammlung**  
Verkäufer sammeln Fakten und Nachrichten aus dem Markt und über den Markt und erstellen systematische Besuchsberichte.
  
- **Produktzuteilung**  
Umsichtige Verkäufer sind in der Lage, Kunden nach der Qualität ihrer Beziehungen einzustufen und bei Lieferengpässen die verfügbare Menge an Produkten in einer akzeptablen Weise auf sie zu verteilen.

## Einsatzstrategien für die Verkaufsorganisation

### - **Verkäufer und einzelner Einkäufer**

Ein Verkäufer behandelt Problemstellungen persönlich oder per Telefon mit einem einzelnen Einkäufer oder einem potentiellen Einkäufer.

### - **Verkäufer und Einkaufsteam**

Ein Verkäufer arbeitet mit einem Einkaufsteam zusammen, dessen Mitglieder er möglichst gut kennt.

### - **Verkaufsteam und Einkaufsteam**

Ein Verkaufsteam (z.B. ein Mitglieder aus der Geschäftsleitung, ein Verkäufer und ein Verkaufingenieur) bearbeitet Problemstellungen mit den Mitgliedern eines Einkaufsteams.

### - **Verkaufskonferenzen**

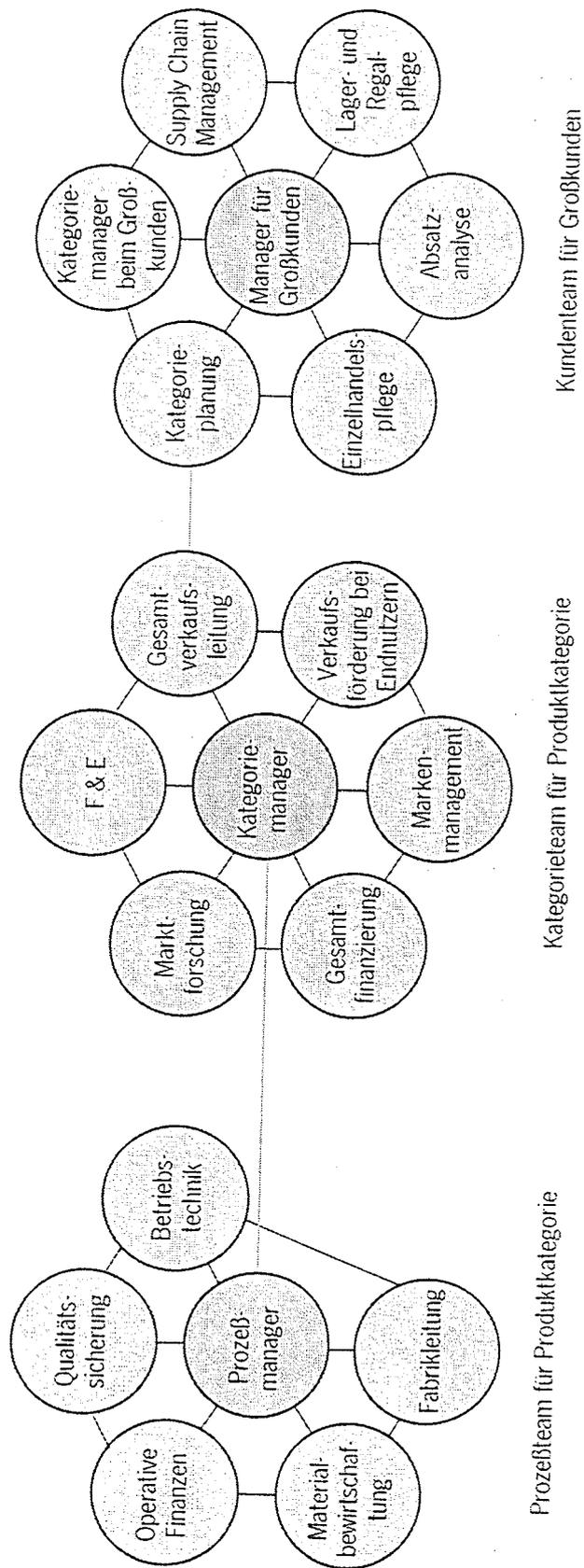
Der Verkäufer bringt Fachleute seines eigenen Unternehmens mit dem Kunden zusammen, um Probleme und gemeinsame Geschäftsentwicklungsmöglichkeiten zu besprechen.

### - **Seminare zur Verkaufsvorbereitung**

Ein Team des Unternehmens führt Seminare zur Unterrichtung der Kunden über die neuesten Entwicklungen durch.

# Teamgetriebenes Management bei Kraft: Struktur und Funktionszuordnung

24.5



# Kombiniertes Produkt- und Kundenmanagementsystem am Beispiel Du Pont

Kundenmanager

Heimtextilien (d.h. Gardinen, Teppiche, Bezugsstoffe)	Industrielle Textilanwender
--	--------------------------------

Herrenbekleidung	Damenbekleidung
------------------	-----------------


Rayon	Acetat	Nylon	Orlon	Dacron
-------	--------	-------	-------	--------

Produktmanager

*Werbekostenzuschüsse und Gemeinschaftswerbung.* Werbung des Handels für Produkte des Herstellers wird zum Teil durch den Hersteller bezahlt.

*Warenauszeichnung.* Der Hersteller zeichnet seine Artikel mit einem Aufkleber für den Handel aus, auf dem Preis und Artikelnummer in der Form, wie der Handel es möchte, angegeben sind. Dieser Aufkleber hilft dem Handel bei seiner eigenen Datenerfassung an der Ladenkasse und beim schnellen Nachbestellen von Waren.

*Einkauf ohne Bestandübernahme.* Der Hersteller hält gekaufte Waren in seinem eigenen Lagerbestand und liefert sie kurzfristig nach Bedarf an den Handel aus.

*Automatische Nachbestellung.* Der Hersteller stellt Bestellzettel und Computerschnittstellen für automatische Nachbestellung durch den Handel bereit.

*Werbevorlagen.* Der Hersteller stellt bildliche Vorlagen sowie Skripten für die Radiowerbung und Werbeansagen im Laden bereit.

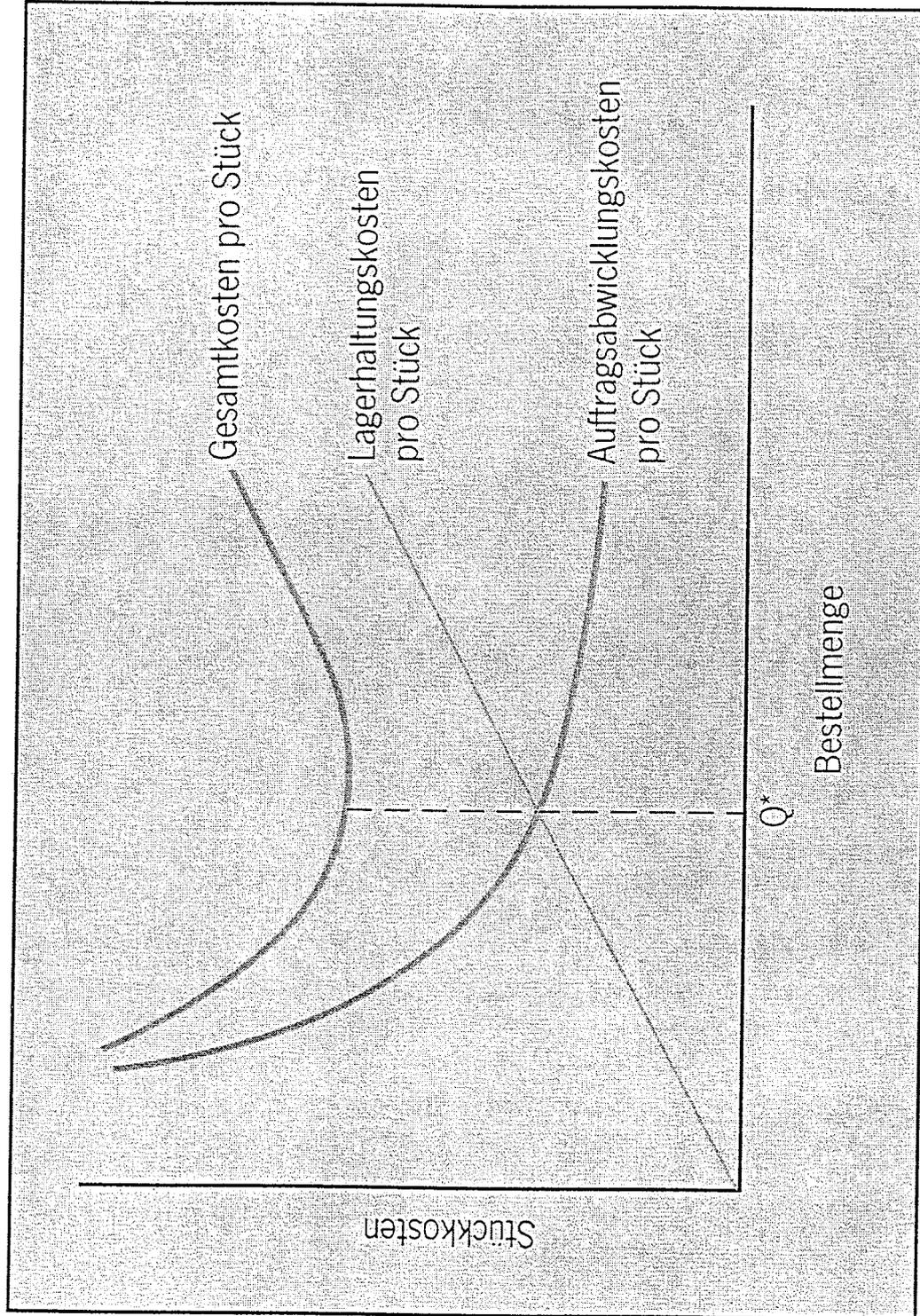
*Sonderpreise.* Der Hersteller gewährt Sonderpreise für spezielle Verkaufsförderungsvorhaben des Handels.

*Warenrücknahme und Umtausch.* Waren, die nicht in genügender Menge abverkauft werden, kann der Handel dem Hersteller zurückgeben oder gegen andere Artikel umtauschen.

*Zuschüsse für Preisnachlässe des Handels.*

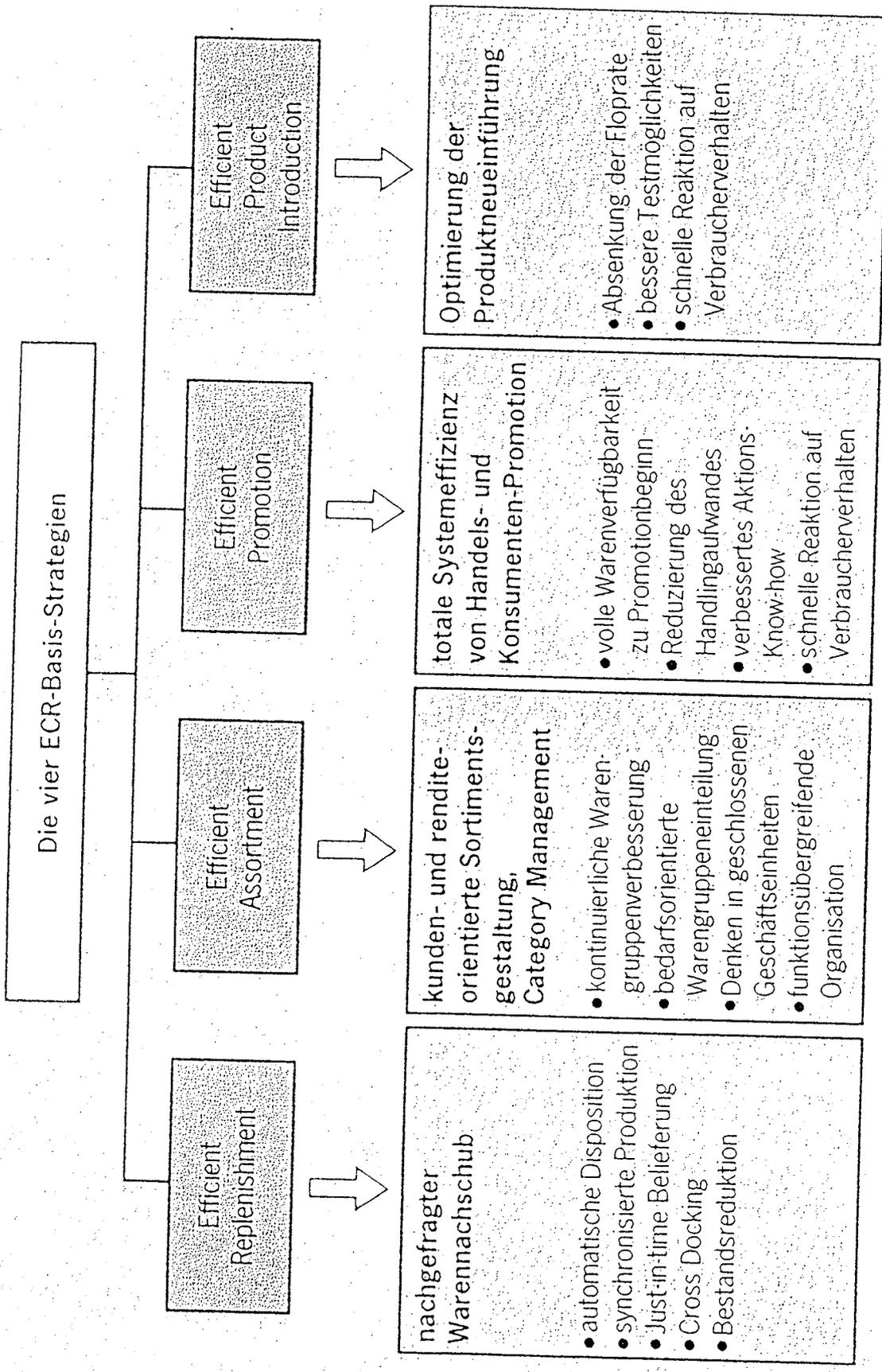
*Sponsorenschaft für Vorführungen der Waren im Geschäft.*

# Graphische Ermittlung der optimalen Bestellmenge ( $Q^*$ )

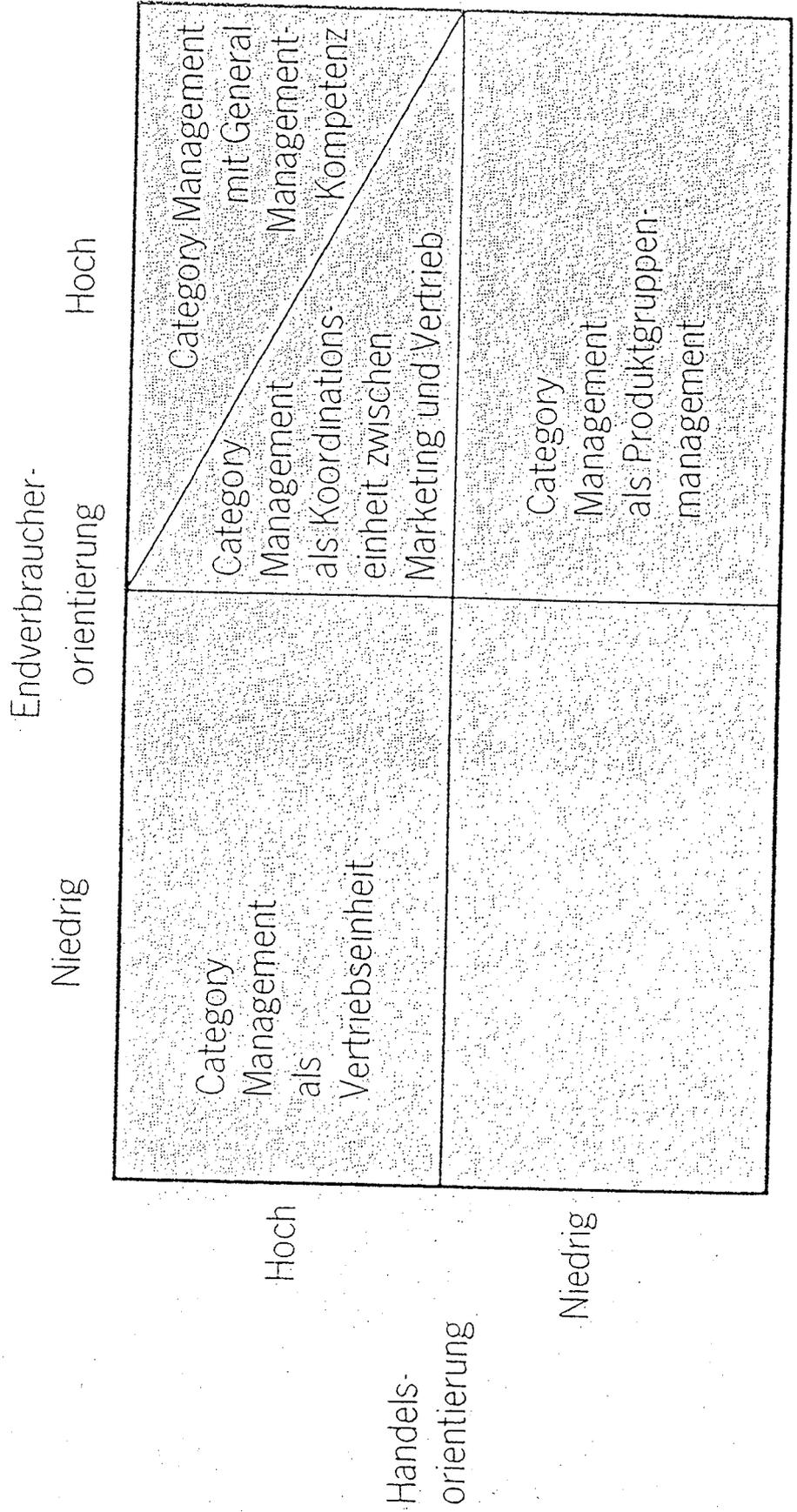


22.2

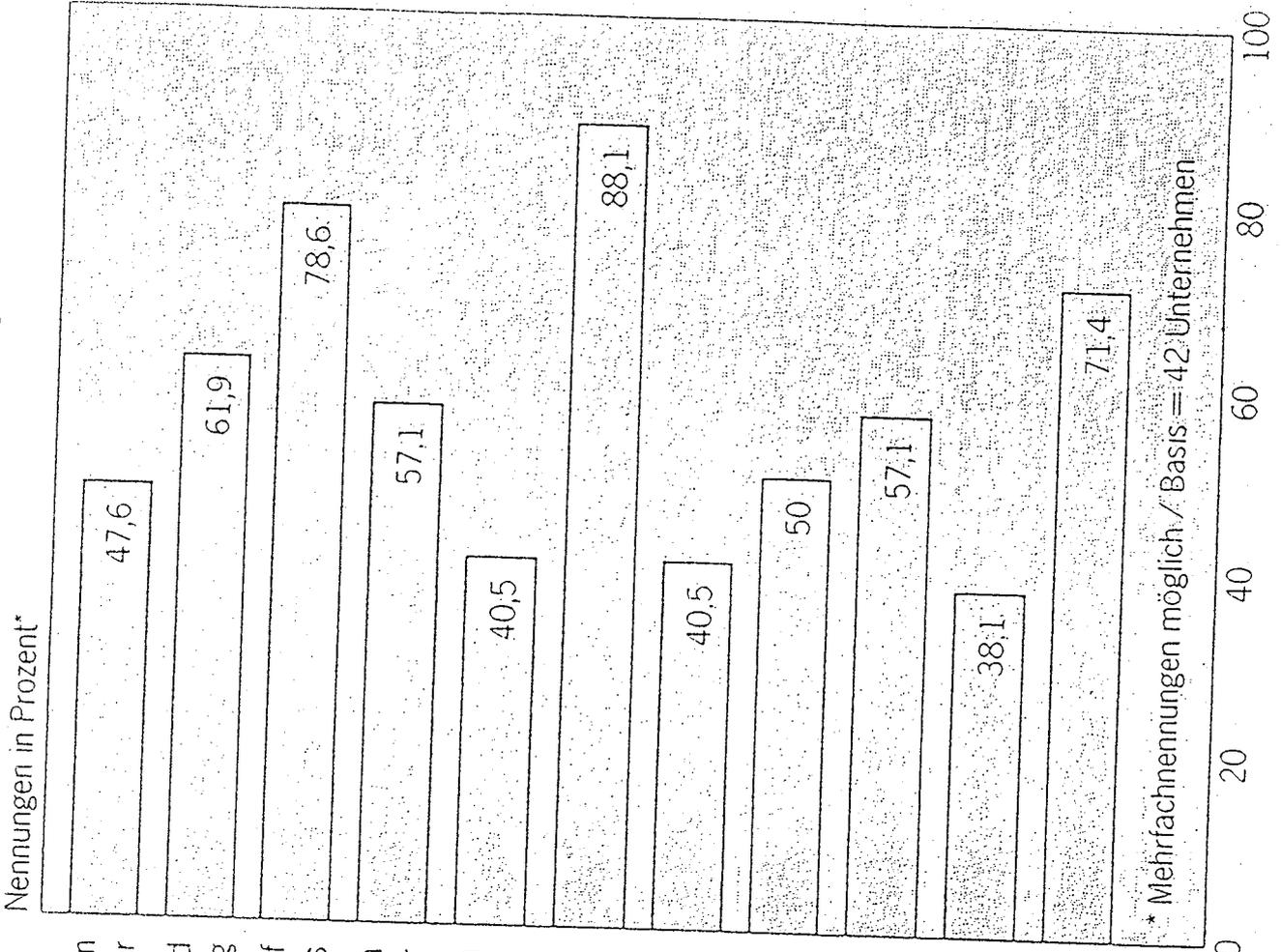
# Basisstrategien des ECR-Konzeptes



# Organisationstypen für das Category-Management



# Wahrgenommene Aufgaben im Rahmen von Category Management



Absatzweg	Vorteile	Nachteile
<i>direkter</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unmittelbare Kontrolle des Absatzgeschehens</li> <li>- Unmittelbare Kommunikation mit Endabnehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoher eigener absatzorganisatorischer Aufwand</li> <li>- keine Massendistribution möglich</li> </ul>
<i>indirekter</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- breite Massendistribution möglich</li> <li>- „Abwälzung“ der Absatzfunktion auf Handel/Absatzmittler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein unmittelbarer Zugriff auf das Absatzgeschehen</li> <li>- erschwerte Kommunikation (Informationsaustausch) mit Endabnehmern</li> </ul>

*Vor- und Nachteile des direkten und indirekten Absatzweges*

Wichtige Faktoren	Vorteile liegt bei ...	
	<i>Reisendem</i>	<i>Handelsvertreter<sup>1</sup></i>
Steuerung	×	
Schulung	×	
Berichterstattung (Information)	×	
Marktkennntnis		×
Kundenkenntnis (-kontakt, -beratung)		×
<sup>1)</sup> gilt speziell für sog. Mehrfirmenvertreter (= Handelsvertreter, der mehrere sich ergänzende Unternehmen vertritt)		

*Qualitativer Vergleich zwischen Reisendem und Handelsvertreter*

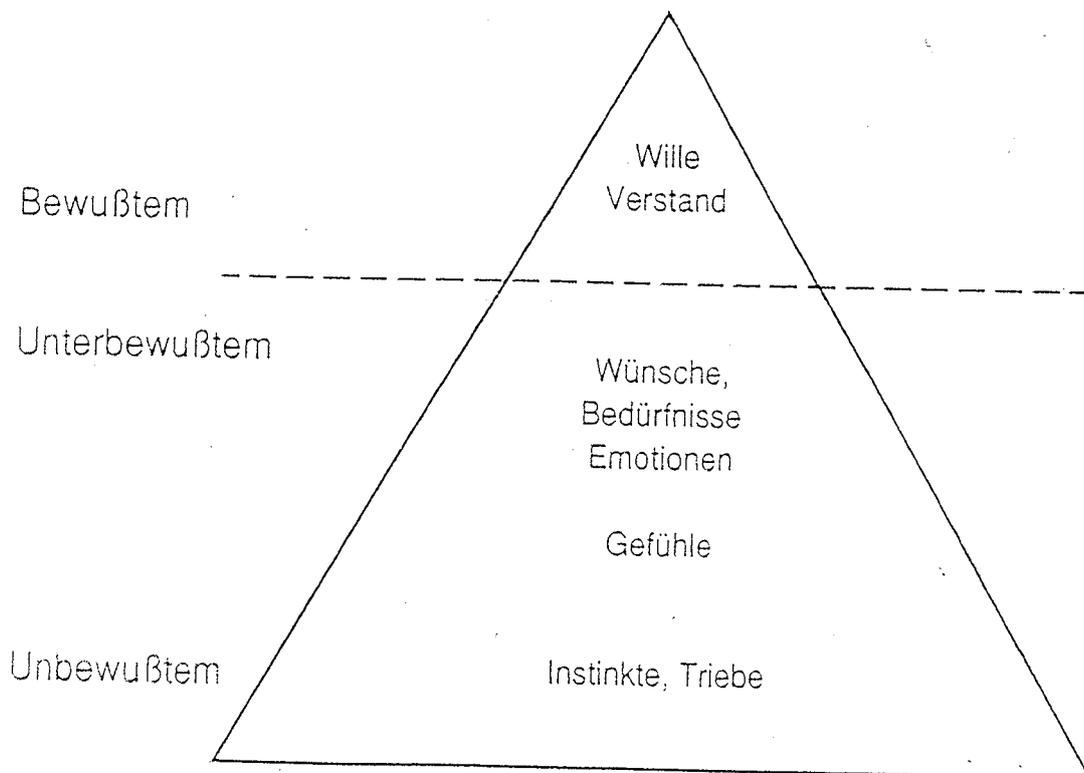
Leitsätze zum Verkäufer von BECK, H. aus: Verkaufen wie ein Profi, 1995, mvg-Verlag, Reihe Business-Training:

Zum Verkäufer muss man nicht geboren sein, - aber ein blutvoller Verkäufer ist man aus „Berufung“ und aus Freude am Umgang mit Menschen

und

Ein selbstbewusster Verkäufer, der stolz auf seinen Beruf, auf seine Firma und seine Produkte ist, hat keine Identifikationsprobleme!

Hinsichtlich der „emotionalen Qualität“ beachten und benutzen gute Verkaufspersönlichkeiten das sog. Eisberg-Prinzip unter besonderer Beachtung der ~~der~~ Ebene des Unterbewussten.



### EISBERG PRINZIP

Merke dabei stets: Der Götterbote Hermes ist sowohl der Gott der Kaufleute als auch der Gauner!

Regeln für den Kundenservice nach BARBER, MICHAEL:

Geben Sie dem Kunden das Gefühl, daß Sie Ihn/Ihm

- zuhören
- verstehen
- sympathisch finden
- respektieren
- behilflich sein können
- schätzen und achten

Definition von Clienting<sup>®</sup> nach GEFROY:

Clienting<sup>®</sup> ist individuell.

Es ist der Aufbau von Beziehungsnetzwerken und elektronischen Netzwerken mit individuellen Menschen und individuellen Firmen, zur Erzeugung von Sog statt Druck, mit dem Ziel, Lebenshilfekonzepte für Privatkunden und Überlebenshilfekonzepte für Unternehmen zu entwickeln und dadurch die Konzipierung einer gemeinsamen Zukunft und eines gemeinsamen Verantwortungskodexes zu schaffen.

Clienting<sup>®</sup> ist damit ein dauerhafter systematischer Prozess, der die Partnerschaft mit dem Kunden ständig weiterentwickelt.

Geffroys These dazu: „Man muss heute entweder dramatisieren oder provozieren. In der Mitte funktioniert nichts mehr. Ein nettes Produkt, so toll wie alle anderen auch, ist einfach langweilig. Ist Ihr Unternehmen dramatisierend oder provozierend?“

## Rhetorik und Dialektik als Basis von Vertriebsgesprächen

Definitionen nach mehreren Autoren, kombiniert und erweitert von DREYER

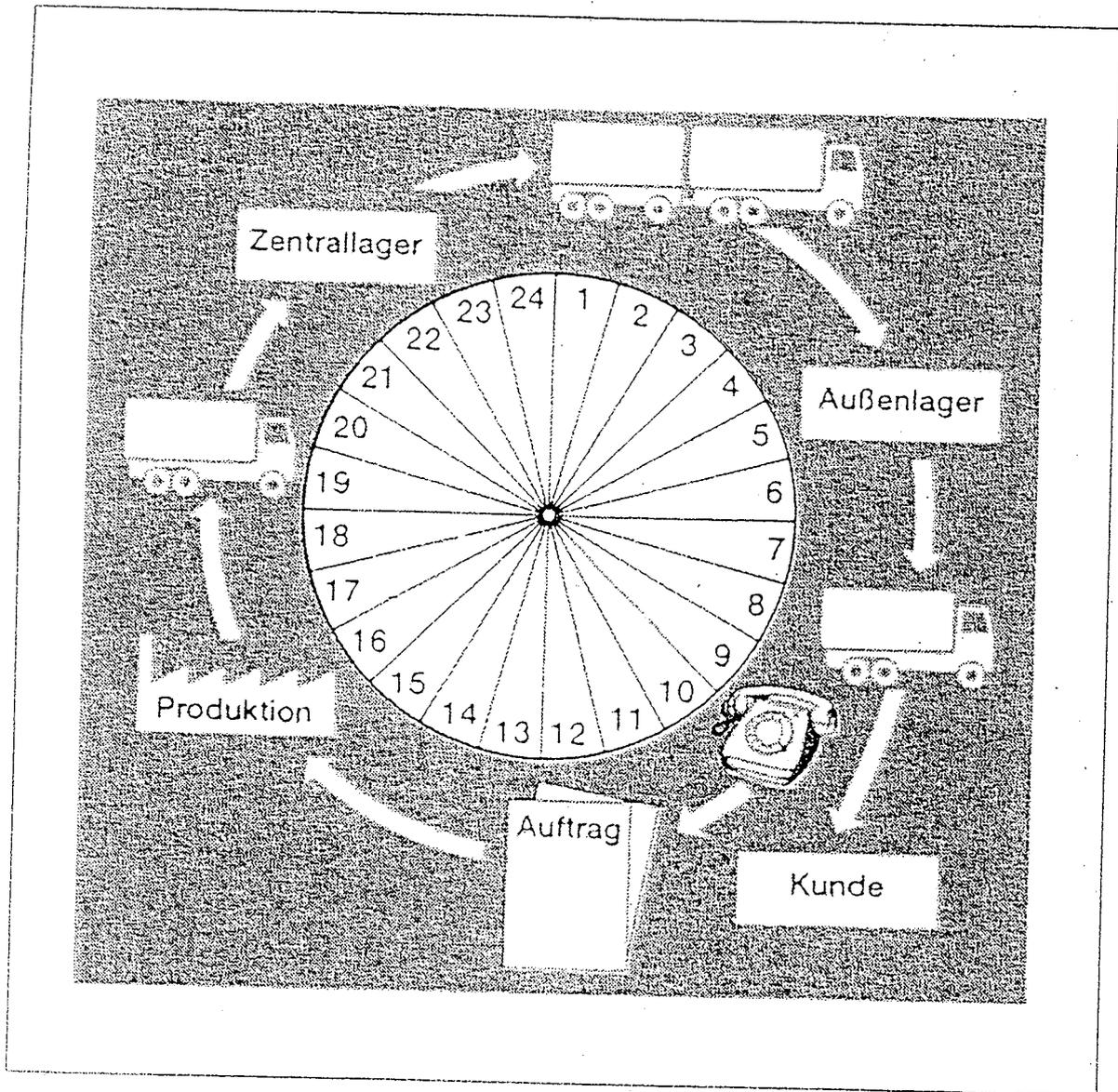
Rhetorik (nach römischen Klassikern, DUDEN, QUINTILIAN, REIMERS und ZIELKE) ist

ein Teilgebiet der Stilistik und beinhaltet die Kunst, zu reden, Redegewandtheit, als umfassende Lehre von Grundsätzen und Bedingungen der künstlerischen Rede, deshalb auch als Rede- oder Gesprächskunst zu bezeichnen. Rhetorik kennzeichnet ein Zweckgebilde, das „belehren, bewegen, erfreuen will“, aber es ist ein rationales Kunstgebilde, das hauteng mit dem Redner verbunden ist. Ziel ist, am rechten Ort, zur rechten Zeit in erfolgreicher Weise das Richtige zu sagen. Basis ist der Monolog.

Dialektik (alt-griech.: sich unterhalten; ferner DUDEN, RUHLEDER, KIRCHNER und LAY) ist in der ursprünglichen (noch nicht philosophischen) Definition

die Kunst der geschickten und erfolgreichen Gesprächs- und Verhandlungsführung, also auch die Kunst zu überzeugen. Ein wichtiges Instrument dazu ist die Kunst des richtigen Fragens und Antwortens (Rede und Gegenrede) und es ist zudem notwendig, den richtigen Gedanken (Logik) mit der richtigen Sprache (Rhetorik) zur richtigen Zeit und vor dem richtigen Publikum (Psychologie) auszusprechen sowie gezielt auf Gesprächspartner einzugehen. Dialektik beschreibt als formale Logik gesprächliche Aktionen und Reaktionen. Basis ist der Dialog.

(Anmerkung: Beim sogenannten Trivium des Mittelalters im Rahmen der Lehre zu den freien Künsten waren Rhetorik, Dialektik und Grammatik die drei Bildungselemente, die man auch heute noch Verkäufern anraten möchte!)



*Systembausteine und Lieferzeiten des  
Logistik-Konzepts von Homann  
Quelle: Homann-Anzeige*

Auswahlkriterien	Transportalternativen				
	Schiene	Wasser	Straße	Luft	Pipeline
Geschwindigkeit („Tür-zu-Tür-Zeit“)	mittel	am langsamsten	schnell	am schnellsten	langsam
Transportkosten	mittel	am niedrigsten	hoch	am höchsten	niedrig
Verlässlichkeit der Auslieferung (zeitlich)	mittel	schlecht	gut	gut	sehr gut
Flexibilität (im Hinblick auf Produktvielfalt)	größte Vielfalt	sehr große Vielfalt	mittel	begrenzt	sehr begrenzt
Verfügbarkeit (geographische)	sehr umfangreich	begrenzt	unbegrenzt	umfangreich	sehr begrenzt

*Verschiedene Transportmittel bzw. -träger und ihre spezifischen Eignungen*

## **Direktmarketing**

Ursprünglich: Einfaches Marketingkonzept ohne zwischengeschalteten Absatzmittler vom Hersteller zum Konsumenten.

Später auch: Verkaufen durch Werbebriefe oder Kataloge.

Seit Telefon und andere Medien zum direkten Verkauf an Endkunden genutzt werden, definiert die Direct Marketing Association (DMA) wie folgt:

**Direktmarketing ist ein interaktives System des Marketing, in dem ein oder mehrere Werbemedien genutzt werden, um eine messbare Reaktion bei den Kunden und/oder Transaktion mit den Kunden zu erzielen, die man an jedem beliebigen Ort erreichen kann.**

Da eine Marktreaktion in dieser Definition gefordert ist (eine Anfrage oder ein Auftrag), kann man demnach auch von Direktauftrags-marketing sprechen!

Noch umfassender sehen es moderne Anwender, sie reden von Direktbeziehungsmarketing.

## **Hauptentscheidungen im Direktmarketing:**

**Ziele** (unmittelbare Handlungen bei Interessenten, muss nicht Kaufreaktion sein, bei letzterem gilt jedoch eine Kaufreaktionsrate von 2 % als gut).

**Zielgruppe** (möglichst gute Charakteristika und Identifikationen von Zielgruppen durch Segmentierungskriterien wie Kaufverhalten, Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildung oder über Situationsanalysen sowie nach dem Lebensstil).

**Angebotsstrategie** (besteht aus fünf Elementen: Produkt, Offerte, Medium, Distributionsmethode und kreative Durchführung).

**Einsatzbeurteilung** (jeder Einsatz eines Werkzeuges ist gleichzeitig ein Wirksamkeitstest unter realen Marktbedingungen. Jegliche Aktivierung ist in billigen Pre-Tests messbar und erst nach Erfolg teuer ausweitbar).

**Erfolgsbeurteilung** (Kostenermittlung führt im Voraus zur Bestimmung der benötigten Break-Even-Kaufreaktionsrate; sorgfältig-analytischer Vergleich mit früheren Kampagnen; Bestimmung des Dauerwertes eines Kunden; Beurteilung des Aufwandes: Direktmarketing ist weder billig noch mühelos).

**Kernelement des Direktmarketing ist die Kundendatenbank im sogenannten Database-Marketing.**

## **Hauptformen des Direktmarketing:**

**Persönlicher Verkauf:** Ursprünglichste und älteste Form, Außendienst verkauft direkt an Kunden.

**Katalogversand:** In Deutschland jährlich ca. 460 Mio. Kataloge! Große Vollsortimenter bis kleinste Spezialanbieter.

**Direktmarketing per Anschreiben:** „Verkäufer im Briefkasten“ mittels fein selektierter Adressenlisten. Außer per Post auch per Fax möglich (kritisch!), per e-mail (Überschneidung mit Online-Marketing) und SMS (Überschneidung mit Telefon-Marketing) möglich.

**Telefonmarketing:** In Deutschland enge rechtliche Grenzen, b-to-c fast nur passiv möglich.

**TV-Direktmarketing:** Direktreaktionswerbespots und Tele-Shopping (eigene Spezialsendungen).

**Direktmarketing per Radio und Printmedien:** Weitere Nutzung diverser Response-Möglichkeiten für den Verkauf direkt bestellbarer Produkte.

**Kiosk-Shopping:** In Europa in Entwicklung, in USA schon als sogenannte „Kundenauftragsannahme-Automaten“ recht gängig. (Achtung: Gegensatz zu Verkaufsautomaten, die als Absatzmittler zählen und nicht zum Direktmarketing gehören!).

**Online-Marketing:** Electronic Commerce, getrieben durch Digitalisierung und Vernetzung.

**Probleme beim Direktmarketing:** Belästigung, Übervorteilung/Ausnutzung, Täuschungstechniken, Verletzung der Privatsphäre.

## Consulting

Definition aus Fischers Wirtschaftslexikon, weiter vereinfacht:

Consulting wird von Consultants gemacht; ein Consultant ist ein Berater.

Der Empfänger der Ratschläge wird Klient genannt.

Der Berater stellt dem Klienten sein Fachwissen gegen Geld und auf Zeit (meist projektbezogen) zur Verfügung.

Von wesentlicher Bedeutung für Begrifflichkeit und Begreifbarkeit von Consultant/Consulting ist die klare Abgrenzung zum Manager:

- Manager sind (leitende) Angestellte, Consultants werden von extern beauftragt
- ein Manager bewirkt Veränderungen, der Consultant (C.) bringt Veränderungsvorschläge

→ C. hat keinen direkten Einfluss auf die Umsetzung seiner Ratschläge in die Tat, der C. sollte aber indirekten Einfluss ausüben können und eine klare Bedeutung haben, auch wenn er weder Kontrolle noch Befugnis hat!

# Grundlagen des Consulting

## 1. Allgemein

Geschehnisse verstehen → mit den Beobachtungen etwas anfangen.

## 2. Voraussetzungen:

- Fachwissen \*  
Arbeitsfeld/Bereiche in Anpassung an Klienten  
Besondere Kenntnisse in wissenschaftlichen oder nichtwissenschaftlichen Sektoren
- Fähigkeit im Umgang mit Menschen  
zuhören  
Ideen in Worte fassen  
Unterstützung geben  
angemessene Einwandsformulierung  
kurz: Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen
- Beratungsgeschick  
folgt fünf Beratungsphasen:  
Phase 1: Erster Kontakt und Vertragsabschluss  
Phase 2: Datensammlung und –auswertung  
Phase 3: Feedback und Handlungsentscheidungen  
Phase 4: Durchführung  
Phase 5: Ausweitung, Neubeginn oder  
Beendigung

(\* Exkurs: Definition von „Wissen“!)

## Die 5 Consulting-Phasen im Detail:

### Phase 1: **Kontakt/Vertrag**

Klient stellt Projekt vor

Sondierung. Passt Consultant oder muss er passen?

Klärung, wie begonnen wird

### Phase 2: **Daten**

Gespür für das Problem entwickeln

Eingrenzung

Methoden

Recherche, Infobeschaffung

Zeitplan

### Phase 3: **Feedback/Handlungen**

Bericht über Datensammlung und –auswertung

Reduzieren der Datenfülle

Wahlweise Beteiligung der Klienten an der Analyse

Konfrontation des Klienten mit erfassten Daten

(Widerstand? → in Griff bekommen!)

Eigentliche Planung mit Endziel-Erstellung

Auswahl der Schritte zum Ziel

### Phase 4: **Durchführung**

Umsetzung der Planung aus Phase 3

in allen Teilschritten

ggf. Modifikation

unter sinnvoller Klient/Consultant-Verteilung

### Phase 5: **Ausweitung, Neubeginn oder Beendigung**

Bewertung des Erfolgs

Logische Konsequenzen

Vorbereitende Maßnahmen

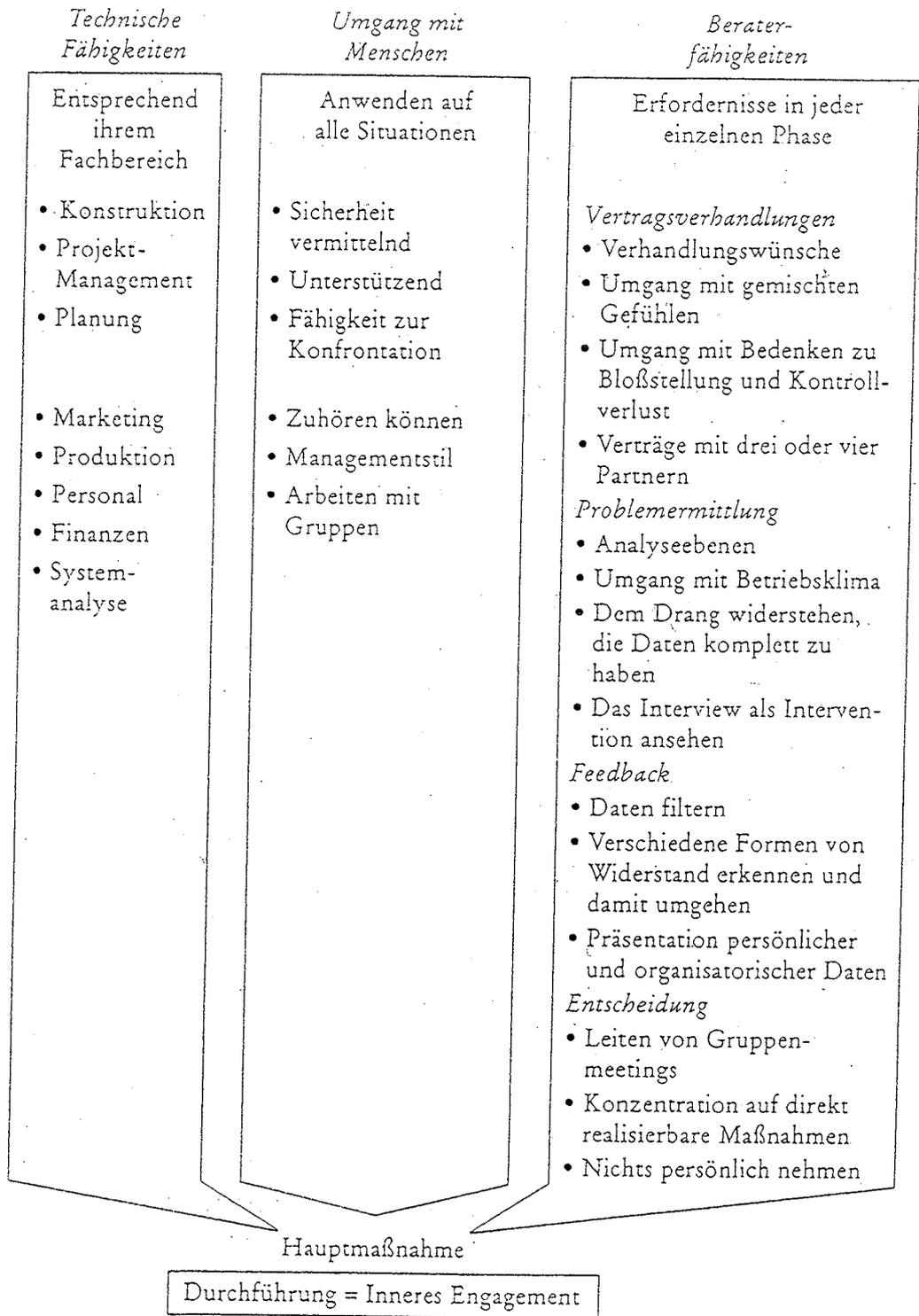


Schaubild : Übersicht über Fähigkeiten des Beraters

## Consulting

Ziel ist immer eine sogenannte

### Intervention

Intervention i.w.S. ist die Beschäftigung mit einem System, dem man selbst nicht angehört (z.B. Unterredung mit jemand, der um Hilfe bittet; das Erfassen und Bewerten von Problemen; eine Studie; ein Trainingsprogramm).

Bezogen auf Consulting ist eine Intervention quasi das Ziel und somit Endprodukt des Beraters.

Consulting-Interventionen haben immer 2 Ebenen:

- Anstreben von Veränderungen in der Betriebsführung hinsichtlich  
Struktur  
Geschäftspolitik  
Produktionsweisen  
und
- Angehörige(r) der Betriebsführungsebene haben (hat) etwas dazugelernt

D.h.: Im Team Consultant/Klient müssen Veränderungen unter mindestens Informations-, besser Wissenszugewinn beratend erreicht werden!

Dabei kann der Consultant Experte, Handlanger oder Partner guter Zusammenarbeit sein.

Merkspruch bezüglich verzweifelter Ursachenforschung und angeblichem Erklärungsnotstand in vielen Sachgebieten, vom Marketing bis zu Naturwissenschaften:

**Innerhalb polyfaktoriell und multipel verknüpfter Netze mit diversen und stets zusammenhängenden bzw. aufeinander einwirkenden Partnern/Parametern mit meist multifunktionalen Eigenschaften macht es wenig Sinn, nach dem einen monocausalen Glied einer schlichten **Kette** zu suchen!**

(Grundlage: Dreyer 2001, verfeinert und erweitert im Schweiz-Urlaub 2002)