



FB Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der RW-Fakultät

Lehrveranstaltungsleiter: Prof. Dr. Schließmann

BACHELORARBEIT
zum Thema

**Innovative Vertriebsstrategien für die Zukunft
Konzepte, Chancen/ Risiken, Anwendungsmöglichkeiten,
Rahmenbedingungen**

vorgelegt von:

Christoph Walch,

Sommersemester 2012

Inhaltsverzeichnis:

INHALTSVERZEICHNIS: II

ABBILDUNGSVERZEICHNIS: IV

VORBEMERKUNG 1

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG 2

EINLEITUNG: 3

GRUNDLAGEN ZU STRATEGIEN: 5

1. DIE VERTRIEBSSTRATEGIE - EIN WETTBEWERBSFAKTOR: 7

GRUNDLEGENDE ANFORDERUNGEN AN EINE VERTRIEBSSTRATEGIE 8

ZENTRALER ANATZPUNKT EINER VERTRIEBSSTRATEGIE FÜR DIE ZUKUNFT: 9

BEDÜRFNISSE DER KONSUMENTEN IN DER ZUKUNFT:11

- DER TREND DER INDIVIDUALISIERUNG 12
- DIE VERGREISUNG UND DER KONSUM 13
- DER TREND ZUR MORAL 14
- DER FAKTOR ZEIT ALS TREND 15

BEDÜRFNISSE UND KUNDENNUTZEN - STEUERUNG16

INHALTE EINER VERTRIEBSSTRATEGIE17

- ZIELE UND RESSOURCEN DER VERTRIEBSSTRATEGIE 19
- KUNDENSEGMENTIERUNG UND -PRIORISIERUNG: 20
- KUNDENBINDUNG 24
- POSITIONIERUNG/ WETTBEWERB 26
- VERTRIEBSWEGE UND VERTRIEBSPARTNER 29
- PREISPOLITIK 33

2. ABLEITUNG VON STRATEGIEN35

FALLBEISPIEL: DER KÜHLSCHRANK - BESTELLT HEUTE DAS ESSEN VON MORGEN37

ÜBERSICHT:37

DIE STRATEGIE IM DETAIL38

CHANCEN / RISIKEN:43

- CHANCEN: 43
- RISIKEN: 44

RAHMENBEDINGUNGEN45

▪	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	45
▪	RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	46
▪	KOMBINATION:.....	46
	ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN	47
	ERWEITERUNG DES SYSTEMS – ANALOGE VARIANTE	48
	CHANCEN, RISIKEN, RAHMENBEDINGUNGEN UND ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN	49
	FALLBEISPIEL: DER SCHNEIDER - DER PERSÖNLICHE UND INTERNE VERKAUF	51
	ÜBERSICHT	51
	DIE STRATEGIE IM DETAIL	52
	CHANCEN / RISIKEN.....	56
▪	CHANCEN	56
▪	RISIKEN	57
	RAHMENBEDINGUNGEN	58
▪	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN:	58
▪	RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	58
	ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN	59
	REGRESS:	60
	LITERATURVERZEICHNIS:.....	62

Abbildungsverzeichnis:

ABBILDUNG 1: UNTERNEHMENSSTRATEGIE.....	5
ABBILDUNG 2: BEZUGSPUNKTE DER VERTRIEBSSTRATEGIE	6
ABBILDUNG 3: ZEITLICHE GLIEDERUNG	6
ABBILDUNG 4: KRITERIEN ZUR KUNDENSEGMENTIERUNG IM ÜBERBLICK.....	20
ABBILDUNG 5: ABC-ANALYSE.....	22
ABBILDUNG 6: KUNDENPORTFOLIO.....	23
ABBILDUNG 7: INFORMATIONEN ÜBER WETTBEWERBER	27

Vorbemerkung

Aufgrund der Lesbarkeit wird im Weiteren auf eine geschlechtsneutrale Formulierung bzw. Gender-inkludierenden Form verzichtet. Es sei jedoch deutlich darauf hingewiesen, dass sich diese Arbeit an Frauen wie auch an Männer richtet.

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Christoph Walch erkläre eidesstattlich, dass ich alle aus ungedruckten Quellen, gedruckter Literatur oder aus dem Internet übernommenen Inhalte und Formulierungen gemäß den Richtlinien wissenschaftlicher Arbeiten zitiert und durch Fußnoten gekennzeichnet habe. Mir ist bewusst, dass bei Verstößen gegen diese Richtlinien die Arbeit mit „nicht genügend“ beurteilt werden muss.

Hallein, am 27.06.2012

Einleitung:

Wir befinden uns heutzutage in einer sehr schnelllebigen Welt, die Bedürfnisse und Sehnsüchte der Konsumenten ändern sich daher auch stetig.

Alles begann Mitte des 18. Jahrhunderts, mit der industriellen Revolution. Die Erfindung und die Nutzung von Dampfmaschinen läutete ein neues Zeitalter ein. Es wurde möglich, Produkte in Massen zu fertigen und dadurch effizienter und natürlich auch kostengünstiger zu produzieren. Dadurch konnten weit mehr Kunden bzw. Konsumenten mit zum Beispiel leistbarer Kleidung befriedigt werden.

Die Entwicklungen fast schon unzählbarer neuer Technologien und Fertigungsmethoden führten uns in eine neue Welt, in der sich nicht nur die Produkte und die notwendigen Produktionsabläufe, sondern natürlich auch die Marktstruktur sehr stark verändert hat.

In der heutigen Zeit hat sich die Geschwindigkeit der Marktstrukturänderungen deutlich erhöht. Mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologien ist die einstmalige „große, weite Welt“ sehr nahe zusammengerückt. Unternehmen, wie auch potenzielle Kunden finden sich daher in einem globalen Markt wieder. Für Unternehmen der Zukunft führen die technologischen, aber auch strukturellen Entwicklungen zu neuen Problemstellungen, vor allem beim Absatz von Produkten.

Für Unternehmen ist es bereits heute und für künftige Geschäfte überlebenswichtig neue Strategien zu entwickeln, um am Weltmarkt bestehen zu können.

Einer der Kernbereiche einer Firma ist die Ausarbeitung und Implementierung neuer Vertriebsstrategien, die in dieser Seminararbeit behandelt werden. Denn es nützt nichts, die besten Produkte im Sortiment zu haben, wenn man diese nicht adäquat in Umlauf bringen bzw. verkaufen kann.

Im Wesentlichen wird in dieser Arbeit der Frage nachgegangen, welcher Ansatz für die Entwicklung einer Vertriebsstrategie notwendig ist, welche Bedürfnisse von Konsumenten für zukünftige Strategien zu beachten sind und ob eine Vertriebsstrategie den Nutzen der Kunden aufgrund einer Leistungserstellung eines Unternehmens zusätzlich beeinflussen kann. Im Weiteren ist daher auch zu fragen, ob eine Kundennutzenfokussierung und somit der Ansatz einer Vertriebsstrategie basierend auf den Kundenbedürfnissen eine neuartige, innovative Vertriebsstrategie für die Zukunft ermöglicht. Der Schwerpunkt liegt hierbei bei Geschäften zwischen Unternehmen und Privatkonsumenten.

Im Hinblick auf die Fragestellungen ist eine systematische Ausarbeitung des Themas „Vertriebsstrategie“ notwendig. In dieser Arbeit werden daher die grundlegenden Anforderungen, die Konsumententrends der Zukunft und die daraus ableitbaren Bedürfnisse von Konsumenten, sowie die einzelnen Bestandteile einer Vertriebsstrategie erläutert mit dem Schwerpunkt den Kundennutzen und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen.

Im Weiteren wird das erarbeitete Strategieschema an praxisorientierten Beispielen angewendet. Dabei werden Instrumente basierend auf den neuen Technologien aber auch analoge Wege betrachtet. Ziel ist es, die Konsumententrends der Zukunft und somit die Bedürfnisse der Kunden mit künftigen Strategien zu kombinieren, sowie den Kundennutzen zu erhöhen, um die Wettbewerbsfähigkeit in der jeweiligen Branche zu forcieren.

Neue und andersartige Strategien bergen in der Regel Chancen, aber auch Risiken in sich, ebenso sind gewisse Rahmenbedingungen zu beachten. Neue Vertriebsstrategien können in der Regel auch in anderen Branchen zur Anwendung kommen. Auf diese Punkte, Chancen, Risiken, Rahmenbedingungen und Anwendungsmöglichkeiten wird Bedacht genommen und auf Basis der konstruierten Fallbeispiele bearbeitet.

Grundlagen zu Strategien:

Um am Weltmarkt erfolgreich zu sein, ist es notwendig, sich auf die in ständigen Wandel befindlichen Märkte und Umweltgeschehen einzustellen. Um dies zu ermöglichen, müssen Unternehmen eine Strategie, die ihr Handeln bestimmt, entwickeln.

Unter dem Begriff Strategie kann man in der Literatur einige Erklärungs- bzw. Definitionsversuche finden.

Ursprünglich wurde der Terminus für die Kunst der Staatsführung verwendet und schloss zwangsläufig auch die Kriegsführung mit ein. Im Laufe der Zeit änderte sich der breite Begriffsinhalt und wurde immer mehr als die Kunst der Kriegsführung verstanden.¹

Strategie im militärischen Bereich bedeutet, dass bevor man einen Feldzug oder einen Krieg beginnt, es notwendig sei, einen Gesamtplan zu erarbeiten, um herauszufinden, wie man von Anfang an handeln muss, um am Ende Erfolg zu haben.²

Mit dieser Erklärung ist bereits eine wesentliche Eigenschaft einer Strategie erkennbar. Das Anfangshandeln und der Erfolg, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen, stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang.³

In der Betriebswirtschaft haben sich zu diesem Thema noch weit reichendere Theorien entwickelt, wie zum Beispiel das Führungsmodell nach Hinterhuber.

Hinterhuber erklärt hierbei, wie sich Unternehmensstrategien entwickeln und welche Voraussetzungen dafür notwendig sind.

Er geht davon aus, dass sich Strategien aus der Unternehmensvision und dem Leitbild der Organisation entwickeln. Die Vision selbst weist hierbei bereits auf die Unternehmensrichtung und im weitesten Sinn auf ein Ziel hin und spiegelt die Überzeugungen des Topmanagements wider.⁴



Abbildung 1: Unternehmensstrategie

Quelle: HINTERHUBER, Strategische Unternehmensführung (2011), S. 60.

¹ Vgl. Gälweiler, Strategische Unternehmensführung (2005), S. 66.

² Vgl. Gälweiler, Strategische Unternehmensführung (2005), S. 66.

³ Vgl. Gälweiler, Strategische Unternehmensführung (2005), S. 66.

⁴ Vgl. Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung (2011), S. 33 - 44

Aus der Unternehmenspolitik lassen sich die Werte, Normen, denen sich das Unternehmen verpflichtet fühlt, ableiten. Dadurch kann das grundsätzliche Verhalten der Organisation für Themengebiete, wie die Führung oder das Finanzierungsverhalten entwickelt werden. Die Bildung von Strategien, Organisationen, aber auch der Vision und Unternehmenspolitik beeinflussen sich gegenseitig.⁵

Die Bildung von Strategien ist klarerweise nicht nur abhängig von internen Faktoren, wie zum Beispiel die bereits oben erwähnte Unternehmenspolitik, sondern auch von externen Faktoren. Um am Markt erfolgreich zu sein, müssen somit die Umwelt, wie die Marktstruktur, -dynamik sowie kulturelle wie auch rechtliche Aspekte berücksichtigt werden.

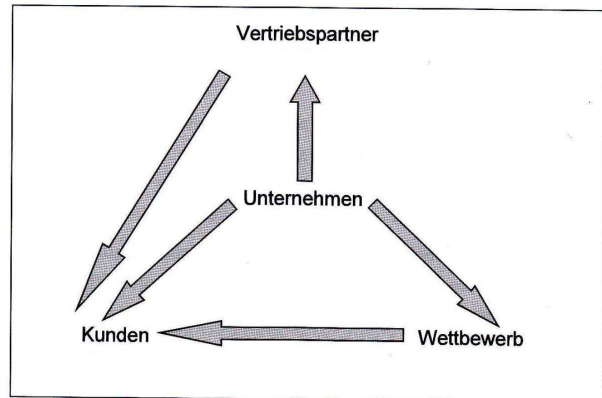


Abbildung 2: Bezugspunkte der Vertriebsstrategie, (angelehnt an: Homburg et al., Sales Excellence (2010) S. 28.

Ohne die Berücksichtigung des Umfeldes, ist eine Interaktion mit anderen Organisationen beziehungsweise potentiellen Kunden nicht möglich und man würde am Markt vorbei wirtschaften.

Bei der Entwicklung wie auch die bei der Strategie an sich, sprechen wir daher generell von einem Prozess im Unternehmen. Es handelt sich weiter um das Bindeglied zwischen einer Ist-Situation und dem zu erreichenden Unternehmensziel. Wobei die Strategie den Aktionsspielraum zur Erreichung des Unternehmensziels vorgibt. Bei der mittelfristigen Planung werden die Vorgaben beziehungsweise Inhalte der Strategie mit Maßnahmen



Abbildung 3: Zeitliche Gliederung, angelehnt an: Carl et al., BWL kompakt und verständlich (2008). S. 7.

belegt und in der operativen Planung umgesetzt. Die Erstellung einer Unternehmensstrategie ist in der Regel eine Aufgabe der obersten Führungsebene und wird für ei-

⁵ Vgl. Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung (2011). S. 33 - 44

nen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren erstellt.⁶

1. Die Vertriebsstrategie - ein Wettbewerbsfaktor:

Neben der Produktion, der Produktentwicklung und Finanzierung ist der Vertrieb einer der Kernbereiche eines Unternehmens. Zugleich handelt es sich dabei um den Bereich, der die Umsätze generiert und dadurch die Möglichkeit für die Deckung der verursachten Kosten bzw. die Erwirtschaftung von Gewinn schafft.⁷

Im Prozess der Leistungserbringung sahen und sehen nach wie vor etliche Unternehmen ihren Kernbereich in der Produktion und vernachlässigen es, eine fundierte Vertriebsstrategie zu entwickeln.⁸ Die Unternehmen agieren dabei häufig nach ihren Vorgehensweisen in der Vergangenheit, da kein genauere Plan oder Konzept vorhanden ist.⁹ Man geht (und ging) davon aus, dass sich ein gutes Produkt von alleine verkaufen würde. Als die Gewinne schrumpften und die Umsätze zurückgingen, konzentrierten sich viele Unternehmen rein auf die Kostensenkung der Produktkosten mit dem Ziel, aufgrund von Prozessoptimierungen Gewinne zu erzielen. Der Vertrieb und die Vertriebsstrategie wurden dabei häufig vernachlässigt.¹⁰ Auf Grund der Veränderungen der Wirtschaft, des höheren Wettbewerbs, der Globalisierung und des zum Teil gesättigten Markts ist ein Umdenken notwendig.

Diese Problemstellungen sind vor allem bei Massenprodukten erkennbar. Sehr viele Unternehmen sehen als einzigen Ansatzpunkt, um ihre Waren zu verkaufen, den Preis. Beispiele wie die Metro – Töchterunternehmen Mediamarkt und Saturn zeigen jedoch, dass der Preis als einziger Ansatz für zukünftige Strategien zu wenig ist. Die Elektrohändlerunternehmen haben die neuen Vertriebsmöglichkeiten über das Internet schlichtweg versäumt. Internethändler wie Amazon, die dieselben Produkte, jedoch mit einer einfacheren Bezugsmöglichkeiten (Bestellung über das Internet und Lieferung der Waren) anbieten, konnten bei den Kunden punkten und enorme Marktanteile gewinnen. Die Vertriebsstrategie ist daher zum einen ein Wettbewerbsfaktor und zum anderen eine Schlüsselkomponente für Strategien der Zukunft.

⁶ Carl, Fiedler, Jórasz, Kiesel, *BWL kompakt und verständlich* (2008), S. 7–8.

⁷ Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, *Handbuch Vertriebsmanagement* (2009), S. 17.

⁸ Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, *Handbuch Vertriebsmanagement* (2009), S. 17.

⁹ Vgl. Dannenberg, Zupancic, *Spitzenleistungen im Vertrieb* (2008), S. 59.

¹⁰ Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, *Handbuch Vertriebsmanagement* (2009), S. 17.

Grundlegende Anforderungen an eine Vertriebsstrategie

Eine erfolgreiche Unternehmenszukunft muss konzipiert, geplant und gelebt werden. Im Rahmen der Vertriebsstrategie werden Grundsatzentscheidungen getroffen, die die Richtung des eingeschlagenen Weges bestimmen. Die Strategie ist daher der Ausgangspunkt einer sinnvollen und effektiven Vertriebssteuerung.¹¹

Bevor eine Vertriebsstrategie bearbeitet wird, ist es notwendig generelle Anforderungen an dieser Strategie zu erarbeiten:

„Die Vertriebsstrategie muss sich an den Marktgegebenheiten orientieren.“¹²

Im Mittelpunkt der Vertriebstätigkeit standen früher häufig die Produkte. Das hat sich jedoch geändert. Heutzutage ist es notwendig, auf die Kunden einzugehen. Es muss daher identifiziert werden, welche Bedürfnisse die Kunden haben und wie diese befriedigt werden können.¹³

„Die Vertriebsstrategie muss dynamisch sein.“¹⁴

Wie bereits erwähnt, verändern sich die Marktgegebenheiten sehr schnell. Vor allem durch die Nutzung neuer Werkzeuge wie zum Beispiel das Internet. Es ist daher nicht sinnvoll eine Strategie für einen Zeitraum von zehn Jahren zu entwickeln. Die festgelegten Strategien müssen vielmehr in kürzeren Zeitabständen überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden.¹⁵

Für Unternehmen kann es fatal sein, wenn sie den Markt bzw. den Kunden aus den Augen verlieren. Die Konkurrenz wird im Regelfall diesen Fehler zu nutzen wissen.

„Die Vertriebsstrategie muss die grundsätzliche Ausrichtung aller vertriebsbezogenen Instrumente festlegen.“¹⁶

Der Auftritt am Markt soll dadurch vereinheitlicht werden. Ebenso soll die Mitarbeiterak-

¹¹ Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, Handbuch Vertriebsmanagement (2009), S. 22.

¹² Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 27.

¹³ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 27.

¹⁴ Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 27.

¹⁵ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 27.

¹⁶ Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 27.

zeptanz zur Umsetzung der Strategie durch diese Maßnahme sichergestellt werden.¹⁷

„Die Vertriebsstrategie muss kommuniziert werden.“¹⁸

Dies soll wiederum die Akzeptanz im Vertrieb fördern. Ebenso ist es notwendig, dass die Form und Sprache der Strategie, ausreichend Bezug zum operativen Geschäft im Vertrieb hat.¹⁹

„Die Vertriebsstrategie muss gelebt werden.“²⁰

Dieser Punkt gehört nicht unbedingt zu den Anforderungen für eine Vertriebsstrategie, aber die beste und innovativste Strategie nützt nichts, wenn man sie nicht verwendet (mit Ausnahme der Konkurrenz).

Diese Vorgaben haben das Ziel, die Qualität und somit die Anwendbarkeit der entwickelten Vertriebsstrategien zu erhöhen bzw. zu ermöglichen.

Zentraler Ansatzpunkt einer Vertriebsstrategie für die Zukunft:

Um den zentralen Ansatz und im Weiteren die Inhalte einer Vertriebsstrategie zu erläutern, wäre eine Definition, also als was als eine Vertriebsstrategie zu sehen ist, und welche Bestandteile solch eine Strategie aufweist, hilfreich. In der Literatur kann man einige Definitionsversuche finden, die sich sehr stark von einander unterscheiden. Vor allem die Differenzierung zwischen Marketingmanagement und dem Vertriebsmanagement kann Schwierigkeiten verursachen.

Manche Autoren machen einen Unterschied zwischen dem Marketingmanagement und dem Vertriebsmanagement und trennen beide Bereiche strikt von einander ab, für andere Autoren gehören Marketingmanagement und Vertriebsmanagement zur Gänze zusammen und andere sind der Meinung, dass sich die Vertriebsstrategie aus der Marketingstrategie ableitet.

Wenn man sich in die Thematik eingelese hat, wird einem sehr schnell klar, warum sich die Autoren zu diesem Thema nicht immer einig sind. Der Grund für die unterschiedlichen Sichtweisen liegt an der Strategie an sich. Um eine sinnvolle Vertriebsstrategie, aber auch

¹⁷ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 27.

¹⁸ Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 27.

¹⁹ Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 27.

²⁰ Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 27.

Marketingstrategie zu entwickeln, ist es notwendig auf der einen Seite den Kunden zu definieren und auf der anderen Seite den Markt und die allgemeine Unternehmensstrategie zu kennen. Welche Wettbewerbsstrategie eine Firma verfolgt, wie auch die Vertriebswege und die preisliche Gestaltung sind für beide Strategien von Bedeutung.

Eine sehr detaillierte Marketingstrategie kann bereits eine Vertriebsstrategie beinhalten. Es ist jedoch auch möglich, dass überhaupt nur eine Vertriebsstrategie existiert, wie zum Beispiel bei dem Unternehmen Mymuesli.

Generell weisen beide Strategiebereichen zahlreiche Überschneidungen auf und zum Teil kann man nur noch im operativen Geschäft einen Unterschied ausmachen.

Eine Vertriebsstrategie ist von enormer Bedeutung für ein Unternehmen, da der Vertrieb in der Regel den Umsatz generiert. Im Fokus dieser Strategie befindet sich daher auch der Kunde und kann wie folgt definiert werden:

„Eine Vertriebsstrategie legt fest, mit welchen Kundengruppen und Kunden (innerhalb der Marktsegmente), welche Ziele erreicht werden sollen. Welche Ressourcen dazu in welcher Quantität, Qualität und Zielrichtung eingesetzt werden müssen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigt werden.“²¹

Eine Vertriebsstrategie hat das Ziel, Waren effektiv zu verkaufen, dementsprechend stellt sich natürlich die Frage: „Wer ist der Kunde?“

Die Kundendefinition ist der Ausgangspunkt einer Vertriebsstrategie. Die Frage, wer der Kunde nun ist, mag auf den ersten Blick recht einfach sein, aber ist im Endeffekt für einige Unternehmen schwer zu beantworten. Im Wesentlichen lassen sich vier Gruppen von Kunden unterscheiden:²²

Die Nutzer: Hierbei handelt es sich um den Endkunden, der die Leistung zu seiner Bedürfnisbefriedigung in Anspruch nimmt.²³

Die Weiterverarbeiter: Der Kunde verwendet die Produkte oder Dienstleistung zur Erstel-

²¹ Dannenberg, Zupancic, Spitzenleistungen im Vertrieb (2008), S. 60.

²² Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 31.

²³ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 31.

lung seiner eigenen Produkte.²⁴

Die Händler: Sie vertreiben die Produkte und bieten gegebenenfalls zusätzlichen Service an.²⁵

Die Berater: Sie beraten Nutzer oder Weiterverarbeiter bei ihrer Produktwahl wie zum Beispiel Unternehmensberater, aber auch Planungsbüros.²⁶

Insbesondere im Business-to-Business-Bereich kann die Kundeneinteilung mitunter sehr komplex werden. Wenn zum Beispiel Unternehmen rein die direkte Absatzstufe, wie zum Beispiel Händler und Weiterverarbeiter betrachten, kann es passieren, dass diese Einteilung nicht ziel führend beantwortet wird. Hersteller, die die Kunden der direkten Kunden nicht beachten, vergeben die Möglichkeit einen Einfluss auf die Kaufentscheidung an dieser Stelle zu nehmen.²⁷

Es stellt sich im Weiteren die Frage, wie eine Vertriebsstrategie die Kunden beeinflussen könne. Für die Strategie ist es daher notwendig Instrumente und Ressourcen bereitzustellen, um die Anliegen der Abnehmer zielgerichtet zu bearbeiten.

Um dies zu ermöglichen ist es notwendig die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und Möglichkeiten zu entwickeln, wie diese beeinflusst bzw. befriedigt werden können.

Bedürfnisse der Konsumenten in der Zukunft:

Im Mittelpunkt einer Vertriebsstrategie stehen die Kunden. Für eine innovative Vertriebsstrategie der Zukunft muss daher erarbeitet werden, wie sich die Bedürfnisse der Abnehmer in den nächsten Jahren und Jahrzehnten verändern werden.

Der Blick in die Zukunft ist in der Regel ein sehr schwieriges und riskantes Unterfangen. Wenn Unternehmen die künftigen Bedürfnisse der Kunden nicht richtig einschätzen und dementsprechend ihre Vertriebsstrategie, aber auch ihre Produktpolitik in eine falsche Richtung lenken, bedeutet das häufig einen Verlust von knappen Ressourcen, wie zum Beispiel Geld, die anderwärts besser eingesetzt werden hätten können.

Für die Ermittlung der zukünftigen Bedürfnisse werden die künftigen Wünsche und Anliegen

²⁴ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 31.

²⁵ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 31.

²⁶ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 31.

²⁷ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 32.

gen mit Hilfe der Zukunftsforschung abgeleitet. In den letzten Jahren haben sich viele Zukunftsforscher dieser Thematik gewidmet. Dementsprechend entstand eine Vielzahl an unterschiedlichsten Trends. Um den Abstraktionsgehalt der Arbeit möglichst gering zu halten, werden nur ausgewählte Zukunftstrend betrachtet und die Bedürfnisse der Kunden aus logischen beziehungsweise historischen Überlegungen abgeleitet. In der Literatur, der herkömmlichen Lehre und Forschung, über dieses Thema haben sich folgende künftige Trends durchgesetzt:

- Individualisierung → vom Massen → zum Ich-Produkt
- Vergreisung unserer Gesellschaft → das neue Altern
- Moralkonsum²⁸

Die Konsumtrends sind in einem zeitlichen Kontext zu betrachten. Sie entstehen aus Änderungen der Gesellschaft, der Kultur und natürlich der Marktgegebenheiten. Die entwickelten Technologien unserer Zeit veränderten die Strukturen nachhaltig. Um die Trends für die Zukunft zu bearbeiten, ist es daher notwendig auch einen Blick auf die Vergangenheit zu werfen. Das Leben von morgen, die Entwicklung und Veränderung unserer Gesellschaft hat bereits vor etlichen Jahren, Jahrzehnten und zum Teil vor Jahrhunderten begonnen. Bei der Entwicklung der Konsumtrends handelt es sich um einen Prozesse.

Die behandelten Trends sind differenziert zu betrachten und stehen in der Regel in keinem Zusammenhang. Ebenso sind die folgenden Bedürfnisse der Konsumenten nicht immer offensichtlich, um Wünsche und Sehnsüchte für eine Vertriebsstrategie nutzbar zu machen, reicht es aus, wenn diese latent vorhanden sind.

▪ Der Trend der Individualisierung

Der Trend zur Individualisierung ist eng verbunden mit der Entwicklung des Menschen. Welche Farbe ein Steinzeitmensch für die Höhlenmalerei,²⁹ welche Akkorde Mozart in seinen Werken verwendet, sind Zeichen eines eigenständigen Denkens und im Endeffekt ein Zeichen der Individualität unserer Existenz. Man kann daher davon ausgehen, dass sich die Neigung der Menschen in Bezug auf die Individualität selbst, um ein Bedürfnis handelt.

²⁸ Für eine Argumentation der Trends aufgrund Zukunftsforschungsperspektiven siehe: Horx, Das Megatrend-Prinzip (2011).

²⁹ Vgl. Horx, Das Megatrend-Prinzip (2011), S. 116.

Die industrielle Revolution ermöglichte zum einen die Produktion von Massenwaren und zum anderen unsere Wohlstandsgesellschaft. Die Fertigung von Einheitswaren ermöglicht eine kostengünstige Produktion. Es können Skaleneffekte ausgenutzt und die Waren günstig angeboten werden. Dabei wird jedoch das Streben der Menschen auf Einzigartigkeit zur Gänze vernachlässigt.

Aufgrund des hohen Bildungsniveaus, des Wohlstandes und der Anwendung der Informations- und Kommunikationstechnologien, neuer Produktionstechniken sowie das Angebot von Dienstleistungen (und eine Kombination aus Produkt und Dienstleistung), kann dem Bedürfnis der Individualität und der Selbstverwirklichung auch bei Konsumgütern Rechnung getragen werden.

▪ Die Vergreisung und der Konsum

Die Forschungs- und technologischen Entwicklungen beeinflussen direkt die Gesellschaftsstruktur. Zum einen werden Menschen immer älter und zum anderen stagniert die Geburtenrate in den Industriestaaten. Die Statistik Austria hat berechnet, dass bereits im Jahr 2020 26,2 % der österreichischen Einwohner über 60 Jahre alt sein werden.³⁰

Aus dieser Zahl alleine ergibt sich schon, dass das Marktpotenzial des älteren Semesters in den nächsten Jahren und Jahrzehnten enorm zunehmen wird. Dementsprechend ist es für Unternehmen notwendig, sich Gedanken über die Bedürfnisse dieser Menschen zu machen. Grundsätzlich weisen jüngere und ältere Personen dieselben Sehnsüchte und Wünsche auf. Es ist aber auch klar, dass der menschliche Körper verschleißt. Für Personen mit einer höheren Anzahl an vergangenen Lebensjahren entstehen daher zusätzliche Problemstellungen, die man vor allem im alltäglichen Leben erkennen kann. Diese Schwierigkeiten an sich, stellen nicht befriedigte Bedürfnisse dar. Aus der heutigen Sicht können daher eine Fülle an potentiellen Erleichterungen, um ein würdevolles Altern zu ermöglichen, erkannt werden. Vor allem im täglichen Leben, wie zum Beispiel ein einfacher Bezug von Lebensmitteln, aber auch soziale Kontakte sind Bedürfnisse, denen in Zukunft ein hoher Stellenwert zukommen wird.

³⁰ Vgl. Austria, STATISTIK AUSTRIA - Bevölkerungsprognosen.

▪ Der Trend zur Moral

Die Entwicklung unserer Gesellschaft seit der industriellen Revolution hatte nicht nur Vorteile. Es wurden und werden noch große Teile unserer Erde zerstört, sowie Menschen in Entwicklungsländern ausgebeutet, um unseren Wohlstand zu sichern. Unsere Bildung aber vor allem der flächendeckende Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichte es, diese Missstände publik zu machen.

Für diese Problemstellung ist es nicht schwer Beispiele zu finden, zum Teil reicht der Gang durch die eigene Wohnung aus, um problematische Produkte zu finden. Dazu ist es notwendig die Rohstoffgewinnung, aber auch Produktionsmethoden für eine bestimmte Ware durch zu denken. Wenn man sich überlegt wie das Schweinefleisch im Kühlschrank „produziert“ wird, oder wie die Kleidung aus dem Schrank entsteht, um diese kostengünstigen zu produzieren, kann man bereits zwei Problemstellungen sehen. Es handelt sich dabei um ökologische aber auch gesellschaftliche Fragestellungen.

Die irreparablen Schäden an unserer Natur durch Chemikalien und CO₂-Emissionen können wir bereits sehen. Der Klimawandel, verseuchte und unbewohnbare Gebiete aufgrund von zum Beispiel ausgelaufener Schwermetalle bzw. Chemikalien, überfischte Meere, beeinflussen unser Handeln bereits heute. Die Industrialisierung im Bereich der Nahrungsmittelproduktion wirft deutliche Fragen auf, wie die Mast von Schweinen und das unwürdige Behandeln von Tieren als Nahrungsquelle, das Zerstören des Urwaldes um noch mehr Platz für die Produktion der Fleischwaren zu schaffen, sowie die daraus resultierenden Aufgaben wie die Entsorgung der tierischen Exkrememente.

Damit Waren kostengünstig angeboten werden können und somit Möglichkeiten zu finden Produkte mit den geringsten möglichen Einsatz an Kapital zu produzieren, machen viele Unternehmen nicht einmal vor dem Menschen halt. Beispiele für dieses Thema kann man in der Textilindustrie, aber auch bei anderen Branchen, wie bei der Kakaoernte, sehen. Vor allem die Produktion in so genannten Entwicklungs- aber auch Schwellenländern ist hierbei kritisch zu sehen. Beschäftigte arbeiten in diesen Ländern häufig unter unwürdigen Bedingungen und zum Teil werden Kinder für die Erstellung von Waren eingesetzt.

Das Bewusstsein für diesen Raubbau an unserer Erde bzw. Gesellschaft wird jedoch sukzessiv höher. Es entsteht dadurch ein Bedürfnis für ökologische und sozialverträgliche Produkte. Im Endeffekt möchte niemand dafür verantwortlich sein, dass die Welt wie wir sie heute kennen, künftig nicht mehr existieren wird. Diese Tendenzen zu einem morali-

schen Kaufverhalten können wir bereits heute erkennen. Für die Zukunft werden diese Bedürfnisse jedoch weiter ansteigen, vor allem da die Auswirkungen, aus ökologischer aber auch aus sozialer Sicht noch deutlicher erkennbar sein werden.

▪ **Der Faktor Zeit als Trend**

Zusätzlich zu den gängigen Trends wird auch der Faktor Zeit zu einem Entscheidungskriterium bei der Wahl von Produkten.

In den letzten Jahren beeinflussten die Anwendung der Informations- und Kommunikationstechnologien, wie bereits erwähnt, die Gesellschaftsstruktur. Vor allem im täglichen Arbeitsleben können die Auswirkungen sehr rasch identifiziert werden. Die flächendeckende Nutzung von Computern, Smartphones und natürlich dem damit verbundenen Internet, erlaubt es Managern, aber auch normalen Arbeitnehmern von überall aus erreichbar zu sein und zu jedem Zeitpunkt zu abreiten. Zusätzlich ist zu bedenken, dass der Lebensstil aufwendiger wurde und es für Familien notwendig ist, dass Frauen und Männer einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen, um diesen zu ermöglichen. Früher und zum Teil auch heute, war es möglich, dass zumindest ein Elternteil keiner oder nur einer Teilzeitbeschäftigung nachging, um die notwendige Zeit für Kinder usw. bereitstellen zu können. In der heutigen Gesellschaft wird solch ein Leben schwieriger und für das künftige Leben wird sich diese Situation nicht bessern. Diesen Umstand kann man deutlich an den Verträgen der Arbeitnehmer sehen. Es werden immer mehr Menschen mit freien Dienstverträgen, mit Werkverträgen oder als Minijobber angestellt. Das bedeutet im Weiteren auch, dass zum einen der Arbeitsdruck höher wird, da man leichter kündigbar ist. Zum anderen muss man bedenken, dass mit einem Minijob (unter der Geringfügigkeitsgrenze – in Österreich bei ca. 376,26 €) ein „Leben“ aus finanzieller Sicht nicht möglich ist. Es werden daher in der Zukunft häufiger Personen mehrerer Anstellungen (mehrere Minijobs) nachgehen müssen.

Der Druck aufgrund der rascheren Austauschbarkeit der Arbeitnehmer beziehungsweise die Mehrfachanstellungen bei Minijobbern bedeutet im Wesentlichen eine höhere Arbeitsbelastung und einen höheren Arbeitseinsatz. Um diesen zu bewerkstelligen ist es natürlich auch notwendig qualitativ sowie quantitativ mehr zu leisten, kurz die Arbeitszeiten werden rapide ansteigen. Da sich die Anzahl der Stunden eines Tages nicht ändern wird, muss für die Personen an anderer Stelle eine Zeitreduktion ermöglicht werden. Es entsteht daher ein Bedürfnis auf Zeitersparnis beziehungsweise auf eine Aufwandsreduktion im täglichen

Leben.

Bedürfnisse und Kundennutzen - Steuerung:

Die Bedürfnisse der Kunden sind klarerweise sehr unterschiedlich. Es lassen sich aber in der Regel gemeinsame Grundbedürfnisse identifizieren. Die Befriedigung der Bedürfnisse, bietet die Möglichkeit zur Schaffung von Kundennutzen.³¹

Der Kundennutzen ist das Bindeglied zwischen den Bedürfnissen der Abnehmer und den Eigenschaften des Produktes beziehungsweise der angebotenen Dienstleistung.

Um die Kaufentscheidung zu beeinflussen, haben Unternehmen in der Regel zwei Möglichkeiten. Zum einen über den Preis und zum anderen über den Kundennutzen. Empirische Studien zeigen, dass der Kundennutzen selbst, einen weit höheren Einfluss auf den Abnehmer hat, als die Präferenzbildung über den Preis.³²

Dementsprechend ist der Kundennutzen der Ansatzpunkt einer neuen, innovativen Vertriebsstrategie für die Zukunft. Mit der Beeinflussung des Nutzens und die daraus resultierende Befriedigung von Bedürfnissen, die ein Kunde aufgrund der Leistung eines Unternehmens erhält, beeinflusst man direkt die Kaufentscheidung. Es ist daher notwendig zu bestimmen, welchen Kundennutzen ein Unternehmen schaffen soll.

Der Kundennutzen lässt sich in einen Grundnutzen sowie Zusatznutzen unterscheiden. Der Grundnutzen spiegelt die Minimalanforderungen des Kunden an das Produkt wider. Bei einem Auto zum Beispiel wäre die Funktionsfähigkeit als Grundnutzen zu sehen. Die darüber hinausgehenden Nutzenaspekte wie zum Beispiel, das Image des Autos, die zusätzliche Ausstattung wie auch eine hochwertige Beratung und Garantien, die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen, sind als Zusatznutzen zu bezeichnen.³³

In der Automobilindustrie hat es sich mittlerweile standardisiert, die Gewährleistung (die so genannte Garantie) im Bereich der Verjährung zu adaptieren. Laut dem Allgemeinen bürgerlichen Gesetzbuch (kurz ABGB) § 933 Abs. 1 (BGBl. I Nr. 48/2001) verjährt das Recht auf Gewährleistung bei beweglichen Sachen nach zwei Jahren nach der Übergabe. In der Regel hat die Automobilindustrie diese Frist auf drei Jahre erhöht und manche Unternehmen sogar auf zehn Jahre bei Karoseriemängel (= Rostschäden).

³¹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 32.

³² Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 32.

³³ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 32.

Die Nutzenarten lassen sich auch inhaltlich voneinander abgrenzen:

Der funktionale Nutzen ist ein Resultat aus der Basisfunktion und ist daher auch mit dem unmittelbaren Gebrauch des Produktes verbunden. Wie beim obigen Beispiel, die Mobilität beim Kauf eines Autos.³⁴

Wenn man den Kunden hilft, Geld, Zeit oder Aufwand zu sparen, entsteht der ökonomische Nutzen.³⁵ Er kann aber auch aus den unmittelbaren Produkteigenschaften entstehen, zum Beispiel aufgrund des geringen Treibstoffverbrauchs bei einem Personenkraftwagen.³⁶

Emotionaler Nutzen entsteht, wenn angenehme Gefühle durch das Produkt entstehen. Das kann zum Beispiel der Genuss von Wein sein, aber auch umweltorientiert bzw. „gesund“ einzukaufen, kann emotionalen Nutzen vermitteln.³⁷

Der soziale Nutzen kann erst in Verbindung mit dem sozialen Umfeld entstehen. Dieser Nutzen steht wie der emotionale Nutzen mit positiven Gefühlen in Verbindung, wie zum Beispiel aus der Bewunderung anderer für ein Produkt - Prestige - resultieren.³⁸

Mit Hilfe des Zusatznutzens können sich Unternehmen von ihrer Konkurrenz abheben, es handelt sich somit um einen zusätzlichen Wettbewerbsvorteil.

Inhalte einer Vertriebsstrategie

Die Definition im Kapitel „Zentraler Ansatzpunkt einer Vertriebsstrategie für die Zukunft“ kann als Grundlage für die Entwicklung einer Vertriebsstrategie herangezogen werden. Es ist aber notwendig Inhalte über den Kunden beziehungsweise über diese Beschreibung hinaus aufzunehmen, um das zu ermöglichen, müssen die einzelnen Elemente einer Vertriebsstrategie systematisch gegliedert und ausgearbeitet werden.

Warum diese Vorgehensweise notwendig ist, kann man recht einfach an einem nicht betriebswirtschaftlichen Beispiel erklären:

Um einen Sieg in einem Formel1 Rennen verbuchen zu können, muss der Pilot, das Fahr-

³⁴ Vgl. Homburg, Krohmer, Grundlagen des Marketingmanagements (2006), S. 142.

³⁵ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 33.

³⁶ Vgl. Homburg, Krohmer, Grundlagen des Marketingmanagements (2006), S. 143.

³⁷ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 34.

³⁸ Vgl. Homburg, Krohmer, Grundlagen des Marketingmanagements (2006), S. 143.

zeug sowie die Boxencrew perfekt „funktionieren“. Es sind daher mehrere Elemente notwendig, um sich gegen die Wettbewerber zu behaupten. Diese einzelnen Gruppen können wiederum differenziert werden. Das Rennauto besteht aus einer Vielzahl an Komponenten wie dem Motor, der für sich genommen wichtig, aber nicht entscheidend ist. Wenn zum Beispiel die aerodynamischen Eigenschaften des Autos nicht ausreichend sind, ist es schwer einen Vorteil aus dieser Komponente zu erzielen.

Bei einer Vertriebsstrategie verhält es sich ähnlich. Damit eine innovative Strategie entwickelt werden kann, ist es notwendig alle notwendigen Elemente zu identifizieren und auszuarbeiten.

Zentrales Element einer Vertriebsstrategie ist natürlich, wie bereits behandelt, der Abnehmer. Dazu gehört jedoch nicht nur der Kunde an sich, sondern auch der Umgang mit ihm. Der Wettbewerb und die Unternehmenspositionierung am Markt, die Preispolitik sowie die Vertriebswege und Vertriebspartner müssen ebenso in einer Vertriebsstrategie enthalten sein.

Der Inhalt einer Strategie ist bedeutend für die Anwendbarkeit und Sinnhaftigkeit. In der Regel umfasst eine Vertriebsstrategie, zusätzlich zum Kunden, folgenden Punkte:

- Ziele und Ressourcen einer Vertriebsstrategie
- Markt- bzw. Kundensegmentierung und Kundenpriorisierung
- Kundenbindung
- Positionierung/ Wettbewerb
- Die Vertriebswege und Vertriebspartner
- Die Preispolitik

Für eine innovative, neue Vertriebsstrategie ist es nicht notwendig bei allen Kategorien Neuheiten einzuführen, Adaptionen einzelner Elemente reichen in der Regel aus. In diesem Teil der Arbeit, werden grundlegende sowie neue Aspekte einer Vertriebsstrategie vorgestellt.

Um am Markt erfolgreich zu sein, müssen die einzelnen Bestandteile, wie bei dem Formel1 Beispiel, eine homogene Einheit ergeben. Ebenso muss bedacht werden, dass ein

Ziel nur erreicht werden kann, wenn man auch die Ausgangssituation kennt, die dementsprechend immer zu analysieren ist.

▪ Ziele und Ressourcen der Vertriebsstrategie

Eine wichtige Frage bei der Entwicklung einer Vertriebsstrategie ist, welche Ziele erreicht werden sollen.³⁹

Die zu erreichenden Vorgaben, wie die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, des Gewinns aber auch die Steigerung der Produktivität, leiten sich aus den allgemeinen Unternehmenszielen ab. Diese Vorgaben sind schließlich die Basis für eine Marketings- wie auch für die Vertriebsstrategie.⁴⁰

Bei den vertriebsbezogenen Zielen handelt es sich in der Regel, um messbare Größen wie zum Beispiel Marktanteile, Absatzmengen und der erwirtschaftete Umsatz. Es können aber auch qualitative Ziele, wie die Erhöhung der Kundenbindung, eine Stärkung der Vertriebskanäle, herangezogen werden.⁴¹

Die Vertriebsstrategie soll auch Auskunft über den Einsatz von Ressourcen für die Zielerreichung geben.⁴²

Prinzipiell unterscheidet man zwischen Sach- und Humanressourcen. Als Humanressourcen bezeichnet man die Qualität und Anzahl der Mitarbeiter, die zur Erfüllung der Zielaufgaben bereitgestellt werden. Der Begriff Sachressourcen umfasst die gesamte Infrastruktur, die zur Erreichung der Ziele notwendig sind, wie zum Beispiel die technische Ausstattung oder die Anzahl an Niederlassungen.⁴³

Es muss ebenfalls festgelegt werden, wofür die Vertriebsressourcen eingesetzt werden. Daher muss grundsätzlich definiert werden, für welche Zielgruppen und für welchen Zweck (zum Beispiel Kundenbindung) die bereitgestellten Ressourcen verwendet werden.⁴⁴

³⁹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 95.

⁴⁰ Vgl. Hofbauer, Hellwig, Professionelles Vertriebsmanagement (2009), S. 62.

⁴¹ Vgl. Hofbauer, Hellwig, Professionelles Vertriebsmanagement (2009), S. 63–64.

⁴² Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 97.

⁴³ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 97.

⁴⁴ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 97: 98.

▪ **Kundensegmentierung und -priorisierung:**

Ein weiterer wesentlicher Aspekt einer Vertriebsstrategie ist, wie ein Unternehmen mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Wünschen der Kunden umgeht. Der Umgang mit der Heterogenität der Kunden kann grundsätzlich aus zwei Perspektiven erfolgen, aus Sicht der Marktbearbeitung und aus einer ökonomischen Sichtweise. Generell muss klar definiert werden, welche Kriterien für eine Segmentierung herangezogen werden.⁴⁵

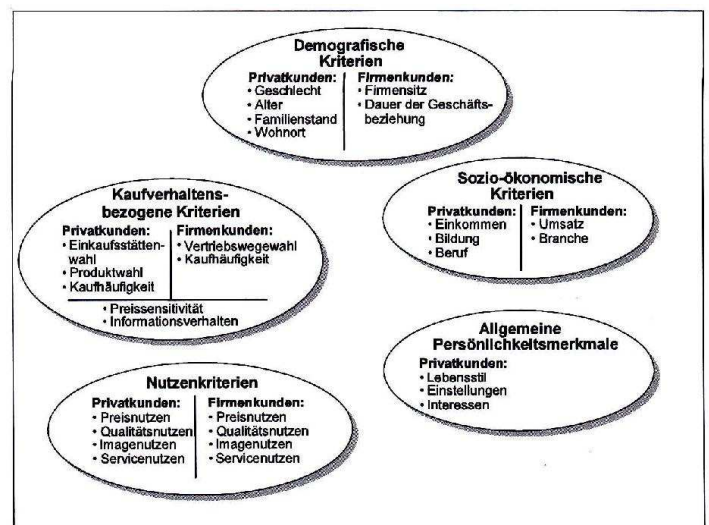
Marktbearbeitungsperspektive

Hierbei steht das Leistungsangebot des Unternehmens im Fokus. Es geht darum, die Leistungen möglichst gut an die unterschiedlichen Bedürfnisse und Wünsche der Kunden anzupassen. Die Segmentierung dient dazu, den einen unterschiedlichen Gesamtmarkt in homogene Teilmärkte auf Basis der Kundenmerkmale aufzuteilen. Die Segmentierung kann je nach Branche variieren, aber auch zwischen Firmen- und Privatkunden können teilweise unterschiedliche Kriterien zur Anwendung kommen.⁴⁶ Es lassen sich fünf grundsätzliche Segmentierungsansätze bzw. Kriterien unterscheiden:⁴⁷

Demographische Kriterien: Darunter fallen zum Beispiel das Geschlecht, das Alter oder der Familienstand.⁴⁸

Sozioökonomische Kriterien: Darunter fallen zum Beispiel das Einkommen, der Beruf, die Ausbildung.⁴⁹

Verhaltenskriterien: Wie zum Beispiel Markenwahl, Kaufintensität, Preisverhalten, Serviceverhalten.⁵⁰



Psychologische Merkmale: Wie zum Beispiel Abbildung 4: Kriterien zur Kundensegmentierung im Überblick
Quelle: Homburg et al., Sales Excellence (2010), S. 36.

⁴⁵ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 34–35.

⁴⁶ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 35.

⁴⁷ Vgl. Homburg, Krohmer, Grundlagen des Marketingmanagements (2006), S. 132.

⁴⁸ Vgl. Bruhn, Marketing (2007), S. 60.

⁴⁹ Vgl. Bruhn, Marketing (2007), S. 60.

⁵⁰ Vgl. Bruhn, Marketing (2007), S. 60.

allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Motive, Lebensstil, Bedürfnisse.⁵¹

Nutzenorientierte Kriterien: Hierbei geht es hauptsächlich darum, wie die Kunden die einzelnen Nutzenkriterien wie den Preisnutzen, Qualitätsnutzen und Ähnliches, gewichten.⁵²

Im Privat- aber auch Firmenkundenbereich hat sich mittlerweile die nutzenorientierte Segmentierung (Benefit-Segmentierung) etabliert. Diese Art ist zwar aufwendig zu erstellen, da im Regelfall eine Kundenbefragung notwendig ist, bietet aber deutliche Vorteile.⁵³ Vor allem wenn man bedenkt, dass die Nutzenabwägungen der Kunden einen zentralen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat.⁵⁴

Ökonomische Perspektive

Bei der ökonomischen Sichtweise muss festgelegt werden, wie viel für die einzelnen Kundengruppen im Rahmen der Marktbearbeitung geleistet werden soll. Die Kunden werden hierbei aufgrund ihrer wirtschaftlichen Attraktivität in unterschiedliche Gruppen eingeteilt und priorisiert.⁵⁵ Es sollen Kunden gemäß ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit bevorzugt werden, um eine Marktbearbeitung nach dem Gießkannenprinzip zu vermeiden. Die knappen Ressourcen im Unternehmen, müssen für Kunden verwendet werden, bei denen sich der Aufwand lohnt.⁵⁶

Für die Analyse ökonomische Kundenstruktur eignen sich vor allem drei Instrumente, das Scoring-Modell, eine klassische ABC-Analyse und das Kundenportfolio.⁵⁷

Das Scoring-Modell eignet sich in erster Linie zur Bewertung der Attraktivität von Kunden. Es handelt sich um ein relativ einfaches Instrument und verfolgt das Ziel, die Kunden mit der höchsten Kaufwahrscheinlichkeit zu identifizieren. Dieses Modell wurde bereits vor einiger Zeit für Versandhäuser entwickelt. Für die Bewertung werden drei Kriterien berücksichtigt, der Zeitpunkt des letzten Kaufs, die Kaufhäufigkeit und der Wert des Kaufs. Eine hohe Ausprägung dieser Kriterien deutet auf eine hohe Attraktivität des Kunden hin. Um

⁵¹ Vgl. Bruhn, Marketing (2007), S. 60.

⁵² Vgl. Homburg, Krohmer, Grundlagen des Marketingmanagements (2006), S. 134.

⁵³ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 36.

⁵⁴ Vgl. Homburg, Krohmer, Grundlagen des Marketingmanagements (2006), S. 134.

⁵⁵ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 35.

⁵⁶ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 38.

⁵⁷ Vgl. Dannenberg, Zupancic, Spitzenleistungen im Vertrieb (2008), S. 84–85.

eine Aussage über die Kundenstruktur treffen zu können, ist es notwendig die Kunden aufgrund ihrer Scoring-Werte in Gruppen einzuteilen.⁵⁸

Scoring-Modelle weisen an dieser Stelle einen engen Bezug zur ABC-Analyse auf.⁵⁹

Die Kunden werden bei einer ABC-Analyse aufgrund ihrer Werte wie zum Beispiel Umsatz, Umsatzpotenzial oder Betreuungskosten in A-, B- oder C-Kunden eingeteilt (siehe hierzu Abbildung 5).⁶⁰

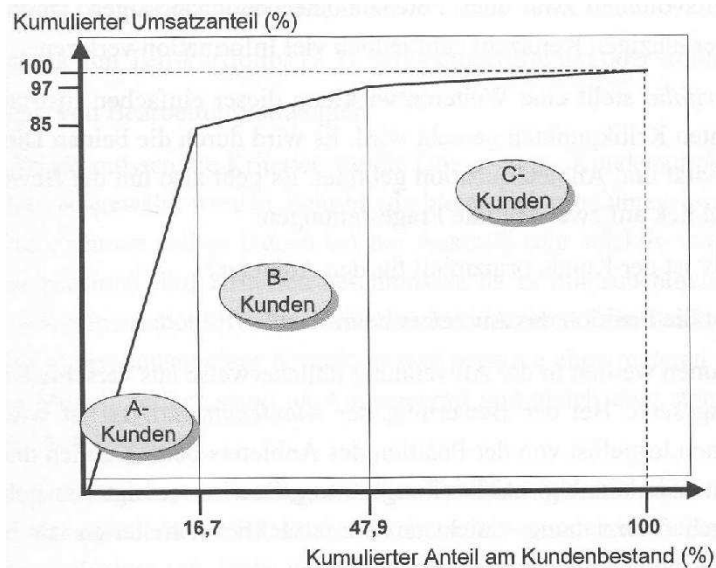


Abbildung 5: ABC-Analyse

Quelle: Homburg et al. Sales Excellence (2010). S. 193.

In die Gruppe A werden Kunden eingeteilt, bei denen der zum Beispiel Umsatz am höchsten ist. Hierbei handelt es sich in der Regel, um die kleinste Anzahl an Kunden mit denen der Großteil des Umsatzes erwirtschaftet wird. In der C-Gruppe hingegen befindet sich im Normalfall die höchste Anzahl an Kunden, die jedoch den geringsten Umsatzanteil verursachen.⁶¹

Die ABC-Analyse ist ein sehr einfaches Instrument für eine Kundenpriorisierung. Das tatsächliche Kundenpotenzial bleibt jedoch unberücksichtigt.⁶²

Das Kundenportfolio stellt eine Weiterentwicklung des Scoring-Modells und der ABC-Analyse dar. Das Portfolio wird durch die zwei Dimensionen Kundenattraktivität und Anbie-

⁵⁸ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 191–192.

⁵⁹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 192.

⁶⁰ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 192.

⁶¹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 192.

⁶² Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 193.

terposition gebildet.⁶³

Die Kundenattraktivität wird hierbei mit Hilfe von Kriterien, die dem Scoring-Modell sehr ähnlich sind, bewertet. Es werden zum Beispiel, der jährliche Kundenbedarf, das geschätzte Wachstum, das Preisniveau aber auch die strategische Bedeutung des Kunden bewertet.⁶⁴

Die Anbieterposition ergibt sich aus dem relativen Bedarfsdeckungsanteil des Anbieters. Es wird somit ein kundenbezogener Marktanteil errechnet. Die Qualität der Geschäftsbeziehung kann ebenso als Kriterium ergänzt werden.⁶⁵

Die betrachteten Kunden werden aufgrund ihrer Bewertung in vier Kategorien, den Starkunden, den Fragezeichenkunden den Ertragskunden und den Mitnahmekunden, eingeteilt.⁶⁶

„Auf Basis dieser Typologie können



Abbildung 6: Kundenportfolio
Quelle: Homburg et al., Sales Excellence (2010), S. 196.

Aussagen über Vertriebs-, Service- und Markenbindungsaktivitäten, aber auch über Kundenbindungsmaßnahmen im Hinblick auf die einzelnen Kundenkategorien getroffen werden.“⁶⁷

Die Kundenportfolio - Analyse ist ein sehr aufwendiges aber auch sehr aussagekräftiges Instrument für eine Markt- bzw. Kundensegmentierung. Es wurde daher, in dieser Arbeit, nur der Grundaufbau dieses Tools betrachtet.

Die Kundensegmentierung und Kundenpriorisierung sind nicht immer überschneidungsfrei. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen soziökonomische Kriterien, wie zum Beispiel das Einkommen verwendet, kann dies einer Priorisierung sehr stark ähneln. Es empfiehlt sich aber dennoch zusätzlich zu einer Segmentierung, die in der Regel aufgrund ihrer strategischen Natur langfristig ist, regelmäßig eine Kundenpriorisierung durchzuführen. Es ist zum

⁶³ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 194.

⁶⁴ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 194.

⁶⁵ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 194.

⁶⁶ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 195.

⁶⁷ Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 196.

Beispiel möglich, dass bei einer nutzenorientierten Segmentierung Kunden in die selbe Gruppe eingeteilt werden, aber unterschiedliche Vertriebskanäle beanspruchen und dadurch auch unterschiedliche Betreuungskosten verursachen. Mit Hilfe der Priorisierung können verschiedene Gruppen differenziert angesprochen werden.⁶⁸

▪ Kundenbindung

Die Kundenbindung hat eine wesentliche Auswirkung auf den Erfolg eines Unternehmens und ist daher ein Thema von strategischer Bedeutung.

Im Zusammenhang mit der Vertriebsstrategie geht es nicht nur um die Sicherung der Kundenzufriedenheit. Es handelt sich zwar um eine Bedingung für eine Kundenbindung, ist für sich alleine genommen aber keine Garantie, dass eine Bindung an das Unternehmen zustande kommt. Das aktive Kundenbindungsmanagement muss daher über die reine Kundenzufriedenheit hinausgehen.⁶⁹

Die Vertriebsstrategie definiert in diesem Bereich die Ressourcen und Instrumente, die für die Kundenbindung eingesetzt werden.⁷⁰

Gründe und Ursachen wie eine Kundenbindung zustande kommt, sind vielfältig. Grundvoraussetzung, damit überhaupt eine Bindung zustande kommen kann, ist wie bereits erwähnt, die Zufriedenheit des Kunden.⁷¹

Eine zweite Ursache für eine Bindung liegt vor, wenn Kunden auf Dauer einen deutlichen Mehrwert bzw. Zusatznutzen im Leistungsangebot des Anbieters sehen als bei Konkurrenzunternehmen.⁷²

Eine dritte Ursache liegt in der persönlichen Beziehung zwischen den Kunden und Anbieter oder auch der Marke.⁷³ Die wiederum einen emotionalen Nutzenaspekt darstellt.

Es können aber auch zusätzlich Gründe zu einer Kundenbindung führen, wie etwa wirt-

⁶⁸ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 38–39.

⁶⁹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 42–44.

⁷⁰ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 44.

⁷¹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 292.

⁷² Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 292.

⁷³ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 293.

schaftliche Vorteile des Kunden oder Wechselbarrieren.⁷⁴

Ökonomische Vorteile für einen Kunden aufgrund der Bindung können zum Beispiel Rabatte, oder Bonusprogramme bzw. Gutschriftenprogramme sein. Es ist aber darauf zu achten, dass eine Kundenbindung aufgrund wirtschaftlicher Vorteile nur dann funktioniert, wenn auch andere Bindungsursachen vorhanden sind. Ansonsten wird sich der Kunde abwenden, sobald die Konkurrenz höhere Anreize bietet.⁷⁵

Eine Bindung aufgrund einer Wechselbarriere resultiert entweder aus Verträgen zwischen dem Anbieter und dem Kunden oder wegen technischer- bzw. Kompatibilitätsprobleme. Mobilfunkverträgen enthalten zum Beispiel eine Mindestvertragsdauer, und der Wechsel etwa eines PC - Betriebssystems kann zu Kompatibilitätsproblemen führen.⁷⁶

Unternehmen können hierbei gezielt Instrumente verwenden, um die Kundenbindung zu steigern. Die klassischen Werkzeuge sind zum Beispiel Kundenzeitschrift, -karten – clubs.⁷⁷

Aufgrund der Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, sind neue Instrumente hinzugekommen wie zum Beispiel das Virtual-Community-Konzept bzw. die Nutzung von sozialen Netzwerken. Es handelt sich dabei einer dem Konzept des Kundencclubs verwandten Gemeinschaft von Kunden. Bei Virtual Communities, aber auch anderen Netzwerken, handelt es sich um Gruppen von Menschen mit ähnlichen Interessen und Bedürfnissen, die über das Internet zusammenkommen, um ihre Meinungen und Erfahrungen auszutauschen. Mitglieder diskutieren auf diesen Plattformen zum Beispiel über Preise und Qualität von Produkten, oder holen sich direkt Rat für diverse Problemstellungen.⁷⁸

Anbieter können sich diese Idee zu nutzen machen und um ihre Produkte und Leistungen selbst eigene Communities aufbauen. Mithilfe dieser Foren können für den Anbieter nützliche Effekte entstehen, wie zum Beispiel eine kostenlose „Marktforschung“. Es ist dem Anbieter möglich einen Einblick in die Denk- und Verhaltensweisen seiner Kunden zu erlan-

⁷⁴ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 293.

⁷⁵ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 293.

⁷⁶ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 292.

⁷⁷ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 294.

⁷⁸ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 298.

gen. Ebenso können Weiterempfehlungseffekte eintreten.⁷⁹

Der Aufbau und die Pflege einer Community können für Unternehmen schwierig werden. Um eine Akzeptanz dieser Portale, Foren oder Netzwerke zu ermöglichen, ist es notwendig, dass der Anbieter sich und seine Produkte im Hintergrund hält. Ansonsten ist es nicht möglich, dass sich die Mitglieder untereinander austauschen. Es ist aber dennoch notwendig, die Community zu kontrollieren, da ansonsten weder Informationen gewonnen, noch Weiterempfehlungseffekte erzielt werden können.⁸⁰

Bei der Nutzung von Communities, aber auch von anderen Medien wie sozialen Netzwerken muss generell darauf geachtet werden, was gepostet wird. Der zu erstrebende Weiterempfehlungseffekt kann von Kommentaren privater Personen, aber auch von Konkurrenzunternehmen zunichte gemacht werden.

Zusätzlich können Unternehmen so genannte Value-Added-Services als Instrument für Kundenbindung verwenden. Als Value-Added-Service versteht man grundsätzlich die Schaffung von einem höheren Nutzen für die Kunden aufgrund von zusätzlichen Dienstleistungen. Es ist hierzu eine Vielzahl an solchen Dienstleistungen anzutreffen. Am häufigsten werden Informations- und Beratungsdienstleistungen, logistische-, technische Dienstleistungen, Individualisierungsdienstleistungen oder Finanzierungsdienstleistungen angeboten.⁸¹

Kundenbindungsmaßnahmen sind in der Regel (mit Ausnahmen wie zum Beispiel die Nutzung von sozialen Netzwerken) eine kostenintensive Angelegenheit, es muss daher entschieden werden, bei welchen Kunden diese Maßnahmen eingesetzt werden.⁸² „Der Einsatz ist somit vom Ergebnis der Kundenpriorisierung abhängig.“⁸³

▪ Positionierung/ Wettbewerb

Die Wettbewerber bilden neben den Kunden eine zentrale Bezugsgruppe der Vertriebsstrategie. Dementsprechend, stellt sich die Frage wie sich ein Unternehmen durch seine Vertriebstätigkeit vom Wettbewerb abheben will. Um am Weltmarkt einem schwierigen

⁷⁹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 298.

⁸⁰ Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 299.

⁸¹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 300.

⁸² Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 42–44.

⁸³ Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 44.

Umfeld erfolgreich zu sein, ist es notwendig, dass ein Unternehmen in irgendeiner Form besser ist als die Konkurrenz.⁸⁴

Damit eine sinnvolle Positionierung ermöglicht werden kann, sind im Vorfeld einige Anstrengungen notwendig.

Es müssen Informationen über den Markt und vor allem über die Wettbewerber gesammelt und ausgewertet werden. Unternehmen können sich nur gegen Konkurrenten behaupten, wenn sie sie auch kennen.⁸⁵

Zur Gewinnung von Wettbewerbsinformationen, sind der Kreativität prinzipiell keine Grenzen gesetzt. Es sollten jedoch die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Unternehmen können dabei verschiedene Informationsquellen verwenden. Häufig werden über die Presse, Verbände aber auch direkt vom Staat Informationen veröffentlicht, die weiter verwendet werden können. Zusätzlich geben oft Lieferanten, aber auch Kunden Auskunft über die Konkurrenten und zum Teil publizieren die Wettbewerber auch selbst.⁸⁶

Die folgende Grafik gibt Auskunft, welche Informationen notwendig sind, um sich eine vorteilhafte Strategie ausarbeiten zu können:

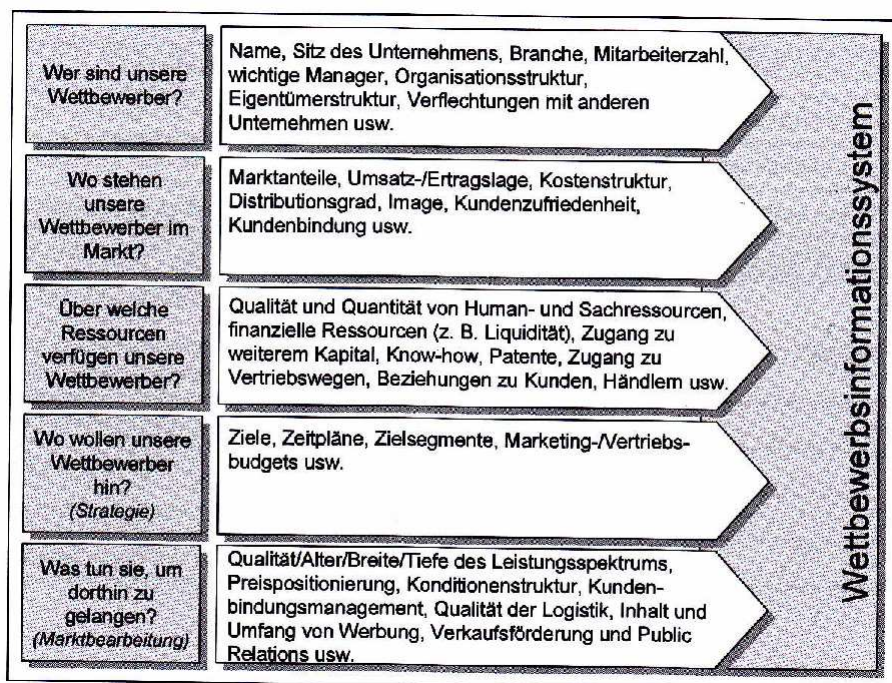


Abbildung 7: Informationen über Wettbewerber
 Quelle: et al., Sales Excellence (2010). S. 226.

⁸⁴ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 45.

Unternehmen haben grundsätzlich zwei Optionen zur Wahl des anzustrebenden Wettbewerbsvorteils die Kostenführerschaft und die Leistungsführerschaft (Differenzierung - Konzentration auf Schwerpunkte).⁸⁷

Die Kostenführerschaft hat als Ziel die Erreichung eines Kostenvorsprungs und versucht somit die günstigste Kostenposition in einer Branche zu erreichen. Unternehmen, die diese Strategie verwenden, streben in der Regel einen hohen Marktanteil an und arbeiten mit einer aggressiven Niedrigpreispolitik. Das Leistungsangebot dieser Anbieter ist weitgehend standardisiert. Die Nutzung effektiver Vertriebswege sowie die Betonung der attraktiven Preise im Rahmen der Kommunikationspolitik, sind ebenso typisch für die Marktbearbeitung im Sinn der Strategie der Kostenführerschaft.⁸⁸

Für Unternehmen aus Hochpreisländern ist die Strategie der Kostenführerschaft nur schwer zu realisieren. In der globalen Marktwirtschaft gibt es fast immer einen Wettbewerber, der noch günstigeren Preise vorweisen kann.⁸⁹

Besonders deutlich kann man diesen Umstand am Beispiel der Textilindustrie erkennen. Europäische Unternehmen können die Strategie der Kostenführerschaft in Regel nicht verwenden, da die asiatischen Konkurrenten aufgrund ihrer sehr geringen Lohnkosten deutlich günstiger produzieren können.

Die Leistungsführerschaft (Differenzierungsstrategie) zielt auf eine leistungsbezogene Überlegenheit des Unternehmens ab. Es lassen sich grundsätzlich zwei Ausprägungen einer Differenzierung unterscheiden. Zum einen eine Leistungsführerschaft aufgrund eines überlegenen Produktes und zum anderen eine Differenzierung auf Basis einer besseren Kundenbearbeitung.⁹⁰ Gerade im Bereich der Kundenbearbeitung spielt der Vertrieb eine zentrale Rolle. In einigen Branchen ist eine Differenzierung der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen nur schwer möglich. Die leistungsbezogene Überlegenheit muss daher immer häufiger über den Vertrieb erfolgen. Themen wie Flexibilität, Schnelligkeit, Individualität der Leistungen, aber auch die Qualität der Kundenbetreuung beziehungsweise

⁸⁵ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 226.

⁸⁶ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 227.

⁸⁷ Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie (1999), S. 71.

⁸⁸ Vgl. Homburg, Krohmer, Grundlagen des Marketingmanagements (2006), S. 143.

⁸⁹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 45.

⁹⁰ Vgl. Homburg, Krohmer, Grundlagen des Marketingmanagements (2006), S. 143–144.

se des Produktes wie auch das Image können einen Wettbewerbsvorteil verursachen.⁹¹

Europäische Unternehmen in der Textilindustrie können sich zum Beispiel aufgrund individueller Beratung, maßgeschneiderter Produkte, der hohen Qualität des Produktes und natürlich auch mit Hilfe des Unternehmens- beziehungsweise des Produktimages von der asiatischen Konkurrenz abheben.

Alle diese Aspekte spiegeln sich im Nutzen, die der Kunde aufgrund der Leistungserbringung des Unternehmens erhält, wider.

Es ist hierbei zu bedenken, dass es anders als bei Porter, keine klare Grenzziehungen zwischen dem angestrebten Markt und dem damit verbundenen Wettbewerb gibt. Der Markt ist eher in verschiedenen Ebenen zu sehen. Die Leistungsführerschaft ist daher eine Möglichkeit eine andere Ebene des Marktes, in denen keine oder nur wenige Wettbewerber vorhanden sind, zu erreichen.

▪ **Vertriebswege und Vertriebspartner**

Vertriebswege und Vertriebspartner sind in der Regel langfristig angelegt und gehören zu den wesentlichen vertriebsstrategischen Entscheidungen eines Unternehmens. Über die Distributionswege werden die Rahmenbedingungen für den Marktzugang und der Marktdeckung geschaffen. Ebenso wird dadurch die gesamte Wahrnehmung eines Unternehmens am Markt wesentlich beeinflusst. Zum Beispiel prägt das Auftreten der Vertriebspartner maßgeblich die Positionierung einer Marke in der Wahrnehmung der Kunden.⁹²

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen direkten und indirekten Vertriebswegen.⁹³

Als direkten Vertriebsweg bezeichnet man den Verkauf der Produkte direkt an den Endabnehmer ohne die Zwischenschaltung von betriebsfremden Absatzorganen, also ohne Vertriebspartner. Der indirekte Vertrieb hingegen bedient sich fremder Unternehmen.⁹⁴ Der zentrale Unterschied liegt hierbei in der rechtlichen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Partner. Eine wirtschaftliche Unabhängigkeit besteht dann, wenn der Vertriebspartner

⁹¹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 46.

⁹² Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 49.

⁹³ Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, Handbuch Vertriebsmanagement (2009), S. 93.

⁹⁴ Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, Handbuch Vertriebsmanagement (2009), S. 93.

zusätzliche Produkte von verschiedenen Herstellern verkauft. Während zum Beispiel beim Franchising zwar der Vertrieb über eine rechtlich unabhängige Firma erfolgt, aber das Unternehmen nur die Produkte des Konzerns verkaufen darf, fehlt die wirtschaftliche Unabhängigkeit. Es handelt sich somit ebenso um einen direkten Vertriebsweg.⁹⁵

Beide Absatzmöglichkeiten haben natürlich Ihre Vor- und Nachteile. Der zentrale Vorteil des direkten Vertriebs liegt im direkten Kundenkontakt und die daraus resultierenden Möglichkeiten den Kunden zu binden. Der Zugang zu Marktinformationen sowie die Unabhängigkeit von Händlern sind ebenso positiv hervor zu heben. Im Angesicht der indirekten Vertriebsmöglichkeiten liegt der Vorteil bei der flächendeckenden Marktpräsenz, sowie bei der Vermeidung hoher Kapitalbindung, da das eigene Lager relativ klein gehalten werden kann.⁹⁶

Bei der Wahl des Vertriebsweges sind die Marktanforderungen zu berücksichtigen. In dynamischen Märkten sind zum Beispiel die Marktinformationen wichtiger als in statischen Märkten. Auch die Eigenschaften des Produktes spielen eine große Rolle. Die Effizienzvorteile des indirekten greifen bei sehr stark individualisierten Produkten nicht mehr. Schließlich ist auch das Interesse des Kunden zu berücksichtigen.⁹⁷

Bei der Wahl der Vertriebsform sind ebenso rechtliche Aspekte von Bedeutung. Wenn sich Unternehmen entscheiden direkte Vertriebskanäle zu verwenden, können sie eine Fülle an Varianten in Anspruch nehmen. Aufgrund der flächendeckenden Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien wird vermehrt das Internet (E-Commerce) als Vertriebskanal verwendet. Dabei müssen verschiedene rechtliche Rahmenbedingungen eingehalten werden. Zum Beispiel muss dem Kunden gem. § 11 E-Commerce-Gesetz (BGBl. I Nr. 2001/152) die Möglichkeit gegeben werden, dass die Vertrags bzw. allgemeinen Geschäftsbedingungen so zur Verfügung gestellt werden, dass das Speichern und Wiedergeben möglich ist. Das ECG enthält eine Vielzahl an Bedingungen, die eingehalten werden müssen. Ebenso sind im Unternehmens- Verbrauchergeschäft, die Sonderregelungen des KschG, wie zum Beispiel für den Vertragsschluss §5a bis 5j KschG (BGBl. I Nr. 1999/185), zu bedenken.

Eine Vertriebsstrategie hat auch zu klären, wie viele Vertriebswege genutzt werden. Es ist

⁹⁵ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 50.

⁹⁶ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 50.

⁹⁷ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 50–51.

daher notwendig zu definieren, wie viele Vertriebskanäle verwendet werden sollen.⁹⁸

Man unterscheidet hierbei zwischen Ein- und Mehrkanalsystemen.⁹⁹

Wenn das Vertriebssystem lediglich einen Vertriebsweg vorsieht, spricht man von einem Einkanalsystem.¹⁰⁰ Beispiele hierfür kann man vor allem bei Konsumgüterunternehmen finden. Zum Beispiel vertreiben etliche Waschmittelhersteller ihre Waren ausschließlich über den Einzelhandel.

Von Mehrkanalsystemen spricht man, wenn ein Anbieter mehrere Vertriebswege für den Absatz seiner Produkte nutzt. Einige Unternehmen kombinieren dabei indirekte und direkte Absatzkanäle. Diese Variante wird mittlerweile in sehr vielen Branchen angewendet. Versicherungsunternehmen greifen zum Beispiel zusätzlich zu ihrem eigenen Außendienst auf selbstständige Versicherungsmakler zurück.¹⁰¹ Verlage vertreiben zum Beispiel ihre Bücher nicht nur in Buchhandlungen, sondern auch direkt über das Internet.

Ein gut durchdachtes Mehrkanalsystem ermöglicht eine effektive Marktbearbeitung und kann die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebspartnern reduzieren.¹⁰²

Es können aber auch mehrere Vertriebsstufen verwendet werden, wenn zum Beispiel ein Hersteller ausschließlich Großhändler beliefert und dieser wiederum die Waren an den Einzelhandel weiter veräußert.

Die Entscheidung mit welchen Vertriebspartnern man zusammen arbeitet, ist wie man bereits aus den Vertriebswegen klar herauslesen kann, enorm wichtig. Vor allem wenn man bedenkt, dass diese Unternehmen das eigene Produkt bzw. die eigene Marke am Markt repräsentieren. Dementsprechend müssen vor der Auswahl der Vertriebspartner Anforderungskriterien festgelegt werden.

Je ähnlicher der Anbieter und der Absatzmittler in ihren Vorstellungen in Hinblick zum Beispiel auf die Kundenorientierung sind, desto besser können sie auch zusammenarbeiten.¹⁰³

⁹⁸ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 51.

⁹⁹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 51.

¹⁰⁰ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 51.

¹⁰¹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 51.

¹⁰² Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 53.

¹⁰³ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 60.

Ob ein Anbieter exklusiv, intensiv oder selektiv vertreiben möchte, ist ebenso eng verbunden mit der Wahl des Vertriebspartners. Beim exklusiven Vertrieb erhält der Vertriebspartner meist für eine bestimmte Region, das exklusive Verkaufsrecht. Der Absatzmittler verpflichtet sich im Gegenzug keine Produkte der Konkurrenz zu vertreiben.¹⁰⁴ Bei dieser Art von Vertrieb sind die Anforderungen an den Vertriebspartner sehr hoch. Der intensive Vertrieb hingegen hat die geringsten Anforderungskriterien an den Vertriebspartner. Der Anbieter möchte hierbei mit seinem Produkt eine umfassende Präsenz am Markt sicherstellen. Der Hersteller wird daher mit einer Großzahl an Vertriebspartnern zusammen arbeiten.¹⁰⁵ Zwischen den exklusiven und dem intensiven Vertrieb liegt die selektive Distribution. Hierbei müssen die Vertriebspartner ein klares Anforderungsprofil erfüllen, jedoch ist die Selektion weit nicht so ausgeprägt wie beim exklusiven Vertrieb.¹⁰⁶

Der Vorteil der exklusiven- und selektiven Distribution ist die relative gute Kontrolle der Vertriebspartner. Der Vorteil des intensiven Vertriebs hingegen liegt an der flächendeckenden Markabdeckung.

Die Entscheidung, welche Vertriebspartner bei indirekten Vertriebskanälen gewählt werden, ist ebenso eine Frage, ob gegenüber dem Handel eine Push- oder Pull-Strategie verfolgt wird. Dabei wird unterschieden, ob der Schwerpunkt der Strategie auf die Vertriebswege oder auf die Käufer gerichtet ist.¹⁰⁷

Die Pull-Aktivitäten sind endabnehmerbezogen und zielen auf eine aktive Nachfrage der Kunden bei den Absatzmittlern ab. Der Hersteller richtet dabei seine Aktivitäten auf die Kaufinteressenten beziehungsweise Käufer, um diese zu veranlassen genau sein Produkt zu beziehen, beziehungsweise bei den Händlern einzufordern (zu bestellen).¹⁰⁸ Aus diesem Grund entsteht ein Nachfragesog. Das Produkt wird sozusagen durch die Vertriebskanäle beziehungsweise –stufen gezogen.¹⁰⁹

Eine Push-Strategie hingegen ist eine absatzmittlerbezogene Aktivität. Der Anbieter fördert hierbei die Aufnahme der eigenen Produkte bei den Absatzmittlern. Der Hersteller

¹⁰⁴ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 60.

¹⁰⁵ Vgl. Homburg, Krohmer, Grundlagen des Marketingmanagements (2006), S. 277.

¹⁰⁶ Vgl. Homburg, Krohmer, Grundlagen des Marketingmanagements (2006), S. 277.

¹⁰⁷ Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, Handbuch Vertriebsmanagement (2009), S. 96.

¹⁰⁸ Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, Handbuch Vertriebsmanagement (2009), S. 96.

¹⁰⁹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 67.

bemüht sich mit einem aktiven Außendienst, aber auch mit der Einführung von lukrativen Konditionssystemen die Händler von seinen Waren zu überzeugen.¹¹⁰

▪ Preispolitik

Die Vertriebsstrategie steht mit der preispolitischen Ausrichtung eines Unternehmens in einem engen Zusammenhang.¹¹¹ Am besten kann man diesen Umstand anhand eines Beispiels erkennen. Wenn ein Unternehmen mit einer Niedrigpreisstrategie agiert, muss auf der einen Seite unternehmensintern alles auf Effektivität getrimmt sein, wie zum Beispiel die Produktion.¹¹² Auf der anderen Seite müssen Vertriebspartner gefunden werden, die diese Strategie unterstützen. Die Preispolitik beeinflusst ebenso direkt das Marken-, Produkt- bzw. Firmenimage und somit die unmittelbare Vertriebsarbeit.¹¹³

Für die Preispositionierung haben Unternehmen mehrere Möglichkeiten. Der Anbieter muss zunächst das Preis-Leistungsverhältnis festlegen, wobei sich der relative Preis und die relative Leistung jeweils relativ zur Konkurrenz einander in etwa entsprechen. Am häufigsten kommen Premium-Strategien (Hochpreis), Mittelklasse-Strategien (mittlerer Preisbereich) und Economy-Strategien (Billigpreis) vor.¹¹⁴

Vor allem im Konsumgüterbereich ist es für Unternehmen schwierig, aber auch überlebenswichtig, die richtige Preispositionierung zu finden. Die Kaufentscheidung der Kunden fällt häufig über den Preis oder über die Qualität. Studien zeigen daher, dass der Marktanteil von Hochpreisstrategien mit einer höheren Leistung für den Konsumenten, aber auch Billigpreisprodukte stetig steigen. Bei Produkten des mittleren Preisbereiches hingegen sinkt der Absatz.¹¹⁵

Mit der grundsätzlichen Entscheidung, welche Preispositionierung angestrebt wird, ist auch zu klären auf welche Grundlagen die Preisbildung basiert. Es existieren in diesem

¹¹⁰ Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, Handbuch Vertriebsmanagement (2009), S. 96.

¹¹¹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 68.

¹¹² Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, Handbuch Vertriebsmanagement (2009), S. 38.

¹¹³ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 68.

¹¹⁴ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 68.

¹¹⁵ Vgl. Behle, Vom Hofe, Detroy, Handbuch Vertriebsmanagement (2009), S. 37: 38.

Zusammenhang drei Vorgehensweisen: ¹¹⁶

das Cost-Based Pricing,

das Competitive-Based Pricing und

das Value-Based Pricing.¹¹⁷

Die Grundlage der Preissetzung beim Cost-Based Pricing bilden die Kosten der Leistungserstellung. Der Preis des zu verkaufenden Produktes wird durch die Umlage aller Kosten, sowie eines angemessenen Gewinnaufschlages, festgelegt. Die Anwendung ist recht einfach, da die Unternehmen in der Regel über die Informationen ihrer Kosten verfügen. Diese Variante der Preisbildung enthält jedoch zwei zentrale Schwachstellen. Erstens, bei der Umlage der Kosten ist die Absatzmenge notwendig (um die anteiligen Fixkosten zu berechnen). Die Verkaufsmenge hängt jedoch wiederum stark mit dem Preis des Produktes zusammen. Zweitens, der Ansatz berücksichtigt keine Marktaspekte. Die Kosten, die einen Anbieter durch die Leistungserstellung entstehen, interessieren den Markt nicht. Dies kann dazu führen, dass die Produkte nicht verkauft werden, weil die Preisbasis zu hoch ist, oder dass die Zahlungsbereitschaft der Kunden nicht ausgeschöpft wird.¹¹⁸

Beim Competitive-Based Pricing erfolgt die Preisbildung im Wesentlichen auf der Grundlage der Preisniveaus der Konkurrenten. Die Orientierung an Wettbewerbspreisen ist mit Sicherheit in einem gewissen Umfang notwendig, birgt aber Risiken in sich. Unternehmen können sich dadurch ohne es zu wollen, automatisch in einen Preiskrieg verwickeln. Es fördert auch, dass eine Leistungsdifferenzierung gegenüber einem Wettbewerber in den Hintergrund dringt.¹¹⁹ Die Generierung von Umsatz ist prinzipiell wichtig, für das langfristige Bestehen eines Unternehmens müssen jedoch Gewinn beziehungsweise zumindest kostendeckende Ergebnisse erwirtschaftet werden. Die Anwendung des Competitive-Based Pricing ist für Firmen daher auch eine gefährliche Variante einer Preisbildung.

Um die Risiken zu minimieren, kommt es immer wieder vor, dass sich Wettbewerber zusammen einen Preis ausmachen. Von diesen Preisabsprachen ist generell Abstand zu nehmen und ist gem. §1 Absatz 2 Ziffer 2 Kartellgesetz (BGBl. I Nr. 61/2005) illegal. Es

¹¹⁶ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 70.

¹¹⁷ Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 68.

¹¹⁸ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 70–71.

¹¹⁹ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 71.

können dabei gem. § 29 Ziffer 1 lit. a. Kartellgesetz (BGBl. I Nr. 61/2005) Geldstrafen von bis zu zehn Prozent des Gesamtumsatzes des Vorjahres verhängt werden.

Bei der letzten Variante einer Preisbildung, dem Value-Based Pricing wird der Wert bzw. Nutzen der Leistung für einen Kunden als Basis für die Preissetzung verwendet. Die Preisbildung orientiert sich daher an der Zahlungsbereitschaft des Kunden. Diese Methode ermöglicht es häufig höhere Preise als zum Beispiel bei der Cost-Based Pricing anzusetzen.¹²⁰

Das Value-Based-Pricing wird in der Regel bei der Kombination von Produkt und Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen (Value-Added-Services) beziehungsweise bei der Wettbewerbsstrategie der Leistungsführerschaft angewendet.

Im Hinblick auf das Value-Based-Pricing handelt es sich um die vorteilhafteste Variante einer Preisbildung für Unternehmen.

Grundsätzlich streben Unternehmen nach Gewinn. Alle drei Varianten haben daher das Ziel nicht nur die Kosten zu decken, sondern auch einen Ertrag zu erwirtschaften. Um dies zu ermöglichen, ist es zum einen notwendig auf die Lebenszeit des Produktes sowie den entstandenen Entwicklungskosten Bedacht zu nehmen und zum anderen zu bedenken, dass es aus langfristiger Sicht zum Teil vorteilhaft ist, die Basis zur Preisbildung je nach Wettbewerbssituation zu wechseln.

2. Ableitung von Strategien

Im bisherigen Teil dieser Arbeit wurde auf die wesentlichen Inhalte einer Strategie eingegangen. Nun geht es um die Strategie und deren Formulierungsmöglichkeiten an sich. Mit Hilfe der Strategieinhalte lassen sich eine Vielzahl an Strategievarianten bilden.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen Kundenstrategien und Marktbearbeitungsstrategien.¹²¹

Bei den Kundenstrategien steht, wie der Name schon sagt, der Kunde im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Basis für ein Customer- Relationship-Management (kurz CRM) ist die Identifizierung des Kunden sowie des Kundennutzens. Das Kundenbeziehungsmanagement besteht weiters aus der Kundensegmentierung und dem Kundenbin-

¹²⁰ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 71.

¹²¹ Vgl. Hofbauer, Hellwig, Professionelles Vertriebsmanagement (2009), S. 64–65.

dungsmanagement.¹²² Bei diesen Elementen handelt es sich um strategische Bereiche und wurden bereits im Kapitel über die Inhalte einer Strategie behandelt. Der operative Bereich des CRM's wird in dieser Arbeit nicht bearbeitet.

Bei den Marktbearbeitungsstrategien handelt es sich um Marketingstrategien, die auch im Rahmen einer Vertriebsstrategie Anwendung finden.¹²³

Wie zum Beispiel die Marktfeld-, Marktsegmentierungs-, Marktreal- und Wettbewerbsstrategie.¹²⁴

Bei der Ableitung von Strategiemodellen ist zu bedenken, dass es in der Regel eine Kombination aus beiden Strategiedimensionen bedarf, um am Ende erfolgreich zu sein. Um die bisherigen Inhalte zu verdeutlichen und die Anwendung von Vertriebsstrategien zu erläutern, ist es notwendig Fallbeispiele zu diskutieren und zu analysieren.

Ziel ist es, bei den Konzepten, die bereits behandelten Konsumtrends der Zukunft und die damit verbundenen Bedürfnisse zu kombinieren, um eine neuartige innovative Vertriebsstrategie der Zukunft zu erhalten. Ebenso soll gezeigt werden, wie aufgrund des Zusammenspiels der einzelnen und verschiedenen Elemente einer Strategie, mit dem Ziel den Kundennutzen zu erhöhen, eine neuartige innovative Vertriebsstrategie für die Zukunft entsteht.

Für die Bearbeitung des Konstruktes sind, um Verwirrungen zu vermeiden, einige Vorbemerkungen notwendig.

Die Analyse der Beispiele erfolgt basierend auf die bereits erläuterten Bestandteile einer Vertriebsstrategie.

Um die Leistung eines Produktes wie auch Dienstleistungen wissenschaftlich zu analysieren bedarf es einer empirischen Untersuchung. Der Geschmack eines Produktes als Grundnutzen zum Beispiel, lässt sich nur aufgrund einer repräsentativen Verkostung und einer Befragung erheben. Da in dieser Arbeit keine derartige Herangehensweise möglich ist, vor allem da die erläuterten Strategienvarianten bis dato nicht existieren, wird der angestrebte Nutzen sowie Zusatznutzen für den Kunden als gegeben, beziehungsweise zu erreichend angenommen.

¹²² Vgl. Hofbauer, Hellwig, Professionelles Vertriebsmanagement (2009), S. 64–65.

¹²³ Vgl. Hofbauer, Hellwig, Professionelles Vertriebsmanagement (2009), S. 65.

¹²⁴ Vgl. Hofbauer, Hellwig, Professionelles Vertriebsmanagement (2009), S. 64–65.

Fallbeispiel: Der Kühlschrank - bestellt heute das Essen von morgen

Bei diesem Konzept handelt es sich um eine zusätzliche Vertriebsstrategie für Unternehmen im Einzelhandel. Der Kühlschrank selbst ist ein reines Instrument für dieses Konstrukt und soll den Verkauf von Lebensmitteln erleichtern, sowie eine Kundenbindung ermöglichen.

Unternehmen in der Einzelhandelsbranche befinden sich in einem heiß umkämpften Markt. Firmen können hierbei zwei Wettbewerbsstrategien verfolgen, die Kostenführerschaft oder die Leistungsführerschaft. Einzelhandelsunternehmen bieten hauptsächlich Waren von anderen Herstellern an. Sie sind daher ein Vertriebspartner bzw. ein Vertriebsweg von vielen verschiedenen Unternehmen. Ein Unternehmen in dieser Branche bietet daher in der Regel die gleichen beziehungsweise sehr ähnlichen Produkte, wie eine Vielzahl an konkurrierenden Firmen an. Dementsprechend ist es notwendig, sich von den Wettbewerbern in irgendeiner Weise abzuheben, sowie die Schwierigkeit einer Kundenbindung in diesem Marktumfeld zu reduzieren. Um dies zu ermöglichen, ist eine systematische Bearbeitung der Vertriebsstrategie notwendig.

Übersicht:

Der Kühlschrank und die Lebensmittel an sich bilden ein System.

Der Kühlschrank und die Strategie der Zukunft weisen folgende Eigenschaften auf:

Der Kühlschrank verfügt über Sensoren sowie Steuerelemente und soll damit selbstständig erkennen, welche Lebensmittel sich standardmäßig in ihm befinden. Bei Fehlen von Produkten soll der Kühlschrank zum einen selbstständig eine Einkaufsliste erstellen und zum anderen die Bestellung durchführen. Das Einzelunternehmen liefert die Waren am nächsten Tag an der Haustür an.

Die Vertriebsstrategie weist folgende Elemente auf, die im nächsten Punkt im Detail behandelt werden:

Im Vorfeld wird der Kühlschrank mit der Steuereinheit kostengünstig angeboten. Das Steuerelement wird mit einer codierten SIM-Karte für die Internetbestellung bestückt. Der Kauf des Produktes ist mit einem Vertrag zwischen dem Kunden und dem Unternehmen für die Nutzung des Dienstes verbunden. In diesem Vertrag wird eine Grundgebühr für den Service, eine Mindestvertragslaufzeit, ein Mindestumsatz für eine kostenlose Lieferung sowie die Abrechnungsmodalität über eine Lastschrift vereinbart.

Einzelhandelsunternehmen verfügen in der Regel über ein sehr dichtes Niederlassungsnetz. Diese Geschäfte werden zusätzlich zu dem normalen, persönlichen Verkauf als Lager für den E-Commerce-Vertrieb verwendet. Die Bestellung wird zu der am nächsten befindlichen Filiale gesendet und von dort aus an den Kunden geliefert.

Die Strategie im Detail

Die Erstellung einer Vertriebsstrategie beginnt natürlich mit den Kunden. Der Kunde kann in diesem Beispiel recht einfach identifiziert werden. Die Lebensmittel werden direkt vom Anbieter über das Internet an den Endabnehmer verkauft und geliefert. Es wird daher für diese Strategie nur ein Vertriebsweg verwendet. Die direkten Kunden sind somit die Nutzer der Produkte.

Um die Abnehmer zufrieden zu stellen ist es notwendig, deren Bedürfnisse zu erfüllen. Es stellt sich daher die Frage, welche Wünsche und Neigungen befriedigt werden, beziehungsweise welchen Nutzen das Produkt für die Kunden haben soll. Damit diese Frage beantwortet werden kann, muss das Produktsystem selbst näher betrachtet werden.

Dieses Konzept besteht primär aus drei Elementen, die separat zu betrachten sind.

Der Kühlschrank hat die Aufgabe Produkte des täglichen Lebens schnell und einfach zu bestellen, beziehungsweise zu beziehen. Es soll daher Zeit gespart werden und der Aufwand für den Kunden so gering wie möglich gehalten werden. Zusätzlich nimmt dieses Instrument auf die verschiedenen Präferenzen der Kunden Rücksicht. Das bedeutet in diesem Kontext, dass nur die Produkte bestellt werden, die der Kunde in der Regel auch möchte. Es handelt sich daher auch um eine Variante der Individualisierung.

Die Dienstleistung, die für die Anlieferung notwendig ist, hat ebenso das Ziel den Kunden Aufwand und somit Zeit zu sparen.

Die Lebensmittel können mehrere Eigenschaften aufweisen und sind abhängig von den Entscheidungen der Kunden (wird daher nur grob behandelt). Sie können frei wählen, welche Lebensmittel, in welcher Qualität sie beziehen möchten. Es können daher ökologische Aspekte, aber auch ökonomische Perspektiven der Abnehmer vorherrschen, denen aufgrund des Gesamtsystems Rechnung getragen werden können.

Mit Hilfe dieser Betrachtung ist es möglich den Kundennutzen zu bestimmen. Grundsätzlich besteht ein Nutzen für die Abnehmer, wie bereits erläutert aus einem Grund- und Zusatznutzen. Der Grundnutzen dieses Produktsystems für den Endabnehmer besteht hier-

bei jedoch aus zwei Elementen. Bei beiden Elementen handelt es sich um einen funktionalen Nutzen, der aufgrund des Systems entsteht. Zum einen handelt es sich um einen Nutzen, der aufgrund der Lebensmittel entsteht – weist die gewünschten Produkteigenschaften auf wie zum Beispiel der Geschmack. Zum anderen müssen der Kühlschrank und die Dienstleistung, also der Bestellvorgang und die Lieferung, und die daraus resultierende Aufwands- und Zeitersparnis als funktionaler Nutzenaspekt eintreten.

Im Hinblick auf die Funktion des Systems sind auch Zusatznutzen erkennbar. Die Reduzierung von Zeit und Aufwand löst zum funktionalen einen ökonomischen Nutzen aus. Ebenso können soziale Nutzenaspekte wie zum Beispiel Prestige (ich besitze was, was du nicht hast, beziehungsweise ich kann mir was leisten, was du nicht kannst) entstehen. Die Dienstleistung, aber auch die gewählten Lebensmittel führen zu emotionalen Nutzenaspekten. Der emotionale Zusatznutzen entsteht bei der Lieferung der Waren aufgrund ökologischer Gesichtspunkte. In der Regel wird es für die Umwelt besser sein, wenn ein Transporter Lebensmittel für Personen zustellt, als das alle selber mit ihren Personenkraftwagen fahren um Waren des täglichen Lebens zu kaufen. Dieser ökologischen Aspekte können auch aufgrund der gewählten Produkte zum Beispiel bei Bio-Produkten beziehungsweise bei regionalen Waren entstehen.

Im Hinblick auf Auslieferung der Konsumgüter über ansässige Niederlassungen und der damit verbundenen Möglichkeit zur Lieferung von regionalen Produkten ist in diesem Beispiel eine Segmentierung mit Hilfe von demografischen Kriterien sinnvoll. Prinzipiell können andere Kriterien ebenso verwendet werden. In diesem Fall ist es jedoch möglich und vorteilhaft auf die regionalen verschiedenen Wünsche der Kunden ein zu gehen.

Eine Priorisierung einzelner Kunden ist in diesem Bereich nicht Ziel führend. Es bietet sich jedoch eine ABC-Analyse auf Basis der einzelnen Regionen, kurz die Regionen mit den höchsten Umsätzen zu fokussieren und zu priorisieren, an.

Der Kunde, der Kundennutzen sowie die Segmentierung sind definiert. Der Vertriebsweg ist als grundlegende Produktsystemkomponente bereits vorgegeben. Um strategische Elemente wie die Kundenbindung oder Preispolitik behandeln zu können, ist es an dieser Stelle bereits notwendig, die anzustrebende Wettbewerbsposition sowie die Wettbewerber zu behandeln.

Unternehmen können, wie bereits erwähnt, zwischen zwei Wettbewerbsstrategien wählen, die Kostenführerschaft oder die Leistungsführerschaft. In diesem Beispiel können beide Strategien zur Anwendung kommen.

Das System, bestehend aus dem Kühlschrank, der Dienstleistung (Lieferung) sowie der Lebensmittel, ermöglichen es mehr Nutzenaspekte für den Kunden zu schaffen. Das Unternehmen, das als erstes mit dieser Strategie arbeitet, erhöht nicht nur den Nutzen als solches, sondern schafft eine höhere Ebene des Wettbewerbs. Es handelt sich daher um eine Anwendung sowie Positionierung aufgrund der Strategie der Leistungsführerschaft bzw. der angewendeten Strategie der Differenzierung im Bereich der Lebensmittelbranche. Diese Positionierung erlaubt es dem Unternehmen eine Stellung einzunehmen in der keine direkte Konkurrenz vorhanden ist.

Es ist aber dennoch unerlässlich den Markt und die potentiellen Bedrohungen zu analysieren. Gefährdungsquellen stellen andere Einzelhandelsunternehmen dar, die gleiche oder ähnliche Strategien einführen, um die Gefahr des Verlustes von Marktanteilen zu reduzieren.

Wie bereits im Kapitel zu den Anforderungen an eine Vertriebsstrategie behandelt wurde, müssen Vertriebsstrategien in relativ kurzen Zeitabständen überprüft und gegebenenfalls adaptiert werden. Diesen Umstand kann man an diesem Beispiel deutlich erkennen. Die angestrebte Positionierung der Leistungsführerschaft ist, solange keine Konkurrenten vorhanden sind, möglich. Sobald andere Unternehmen diese oder ähnliche Strategien anwenden, ist es notwendig, dass die vorhandene Strategie überdacht, Instrumente adaptiert oder sogar eine andere Strategien, wie zum Beispiel die Strategie der Kostenführerschaft, angewendet werden müssen.

Die Preispositionierung orientiert sich primär an der Positionierung des Unternehmens beziehungsweise an der angewendeten Strategie. Da es sich hierbei um ein System handelt, ist es notwendig, die einzelnen Elemente getrennt zu betrachten. Grundsätzlich erlaubt es die gewählte Positionierung des Unternehmens, eine von den Wettbewerbern unabhängige Preispolitik einzuführen. Ausschlaggebend ist die Stiftung eines höheren Nutzens für den Endabnehmer im Vergleich zu konkurrierenden Produkten. Die Preisbildung erfolgt mit Hilfe der Value-Based Pricing Methode. Bei dieser Variante zur Preissetzung wird der Preis, aufgrund des Wertes beziehungsweise der Leistung für den Kunden, bestimmt.¹²⁵ Aus diesem Grund ist es möglich, die Zahlungsbereitschaft der Kunden zur Gänze auszunutzen. Die Folgen sind höhere Renditen.

Bei der Preispositionierung ist zu beachten, dass sich die Kunden, vor allem im Lebens-

¹²⁵ Vgl. Homburg, Schäfer, Schneider, Sales Excellence (2010), S. 71.

mittelbereich, über die Jahre selbst Referenzpreise bildeten an denen sie sich orientieren.

Die Value-Based Pricing Methode ist daher vorrangig bei der Lieferung sowie der Grundgebühr für dieses System anwendbar. Um bei den Lebensmitteln selbst die Preisbasis zu ändern beziehungsweise zu erhöhen, ist es zum einen notwendig die Kunden zu binden und zum anderen ihre gebildeten Referenzpreise zu eliminieren. Hierbei ist zu bedenken, dass durch die Anwendung des Systems, die Kunden in der Regel weniger in Geschäften ihre Lebensmittel kaufen. Da die Abrechnung zusätzlich über eine Lastschrift erfolgt, werden auf längere Sicht die gebildeten Referenzpreise der Kunden unterlaufen. Eine Preiserhöhung beziehungsweise eine Änderung der Preisbasis wäre daher nach einer gewissen Zeit möglich.

Dem Kühlschrank kommt für die Funktionsfähigkeit dieser Strategie sowie für Neukundengewinnung eine Schlüsselrolle zu. Es wird die Strategie der Marktdurchdringung angewendet. Das heißt in diesem Kontext, dass das notwendige Gerät für die Strategie zu einem sehr günstigen Preis und flächendeckend verkauft wird. Dementsprechend werden zusätzliche Vertriebswege verwendet. Für den Verkauf der Apparate werden direkte und indirekte Vertriebskanäle benutzt. Die Maschine wird im Elektrohandel indirekt sowie in den eigenen Geschäften und über das Internet direkt vertrieben.

Bei der Produktion des Kühlschranks ist es sinnvoll strategische Partnerschaften einzugehen. Bei der Auswahl der Partner sind Kriterien heranzuziehen, die dem Unternehmen ähneln beziehungsweise entsprechen.

Die Preisgestaltung des Kühlschranks ist abhängig, ob Konkurrenten vorhanden sind oder nicht. Solange keine anderen Unternehmen einen direkten Wettbewerb darstellen, ist eine Preisbildung mit Hilfe der angefallenen Produktions- und Entwicklungskosten möglich. Sollten andere Firmen diesen Markt entdecken, ist eine auf Wettbewerb basierende Preispositionierung erforderlich.

Der Kühlschrank ist für diese Strategie ein reines Instrument. Der Gewinn wird daher an einer anderen Stelle (Dienstleistung sowie bei dem Verkauf der Lebensmittel) erwirtschaftet.

Die Kundenbindung ist grundsätzlich abhängig von der Zufriedenheit der Konsumenten. Die positiven Aspekte von gebundenen Kunden sind Weiterempfehlungseffekte, Zusatzverkäufe und in der Regel eine geringere Preissensibilität sowie eine höheren Produktnutzung. Die Instrumente zum Forcieren einer Bindung sind in diesem Sachverhalt in mehreren Ebenen zu sehen.

Um den Kunden zufrieden zu stellen, ist es notwendig, dass die einzelnen vorgestellten Elemente, ein funktionsfähiges und homogenes System ergeben. Es ist daher wichtig, dass die Nutzenaspekte wie zum Beispiel die Zeitersparnis eintreten.

In diesem Beispiel ist hervorzuheben, dass aufgrund des Verkaufsystems eine Kundenbindung erzwungen wird. Ausschlaggebend sind hierfür zum einen der Dienstleistungsvertrag mit einer Mindestlaufzeit und zum anderen der Kühlschrank.

Der Kühlschrank ist nur mit der Steuerung funktionsfähig. Die Steuerung wiederum benötigt eine SIM-Karte, um eine Bestellung über das Internet zu ermöglichen. Die Steuereinheit wird daher codiert, das soll in diesem Kontext bedeuten, dass nur die SIM-Karte des Unternehmens eingesetzt werden kann, bei dem man den Kühlschrank gekauft beziehungsweise mit dem man eine Vertragsbeziehung hat. Es entsteht daher zusätzlich zum Vertrag eine zweite Wechselbarriere. Dadurch wird ein Wechseln auf ein anderes zum Beispiel günstigeres System erschwert.

Um eine Kundenbindung langfristig zu gewährleisten ist die Zufriedenheit der Kunden sowie die Anwendung von Wechselbarrieren zu wenig. Es ist daher notwendig zusätzliche Elemente wie auch Instrumente ein zu führen.

Das Steuerelement erlaubt es Produkte über das Internet zu beziehen. Es ist daher sinnvoll nicht nur die Produkte, die der Kühlschrank selbstständig erfassen kann anzubieten, sondern zusätzlich auch andere Waren des täglichen Lebens wie zum Beispiel Waschmittel anzubieten. Grundsätzlich ist es daher auch möglich das Steuerelement darüber hinaus als „Bestellmaschine“ zu verwenden. Im Hinblick auf das System soll das bedeuten, dass Produkte zusätzlich über eine manuelle Eingabe bestellt und bezogen werden können.

Das Unternehmen kann rasch Daten über die Kunden sammeln und diese für Werbemaßnahmen, Sortimentsentscheidungen und für die Planung von Sonderangeboten verwenden, um Zusatzkäufe sowie eine Kundenbindung zu forcieren.

Im Weiteren ist es in der Regel sinnvoll, wenn Firmen Instrumente einsetzen, um den Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen zu ermöglichen.

Da das System nur mit der Anwendung des Internets funktioniert, bietet es sich an, dieses auch als Instrument für eine persönliche Bindung zu verwenden. Dabei können die Vorteile einer Kundenzeitschrift mit den Vorteilen einer Virtualen Community verbunden werden. Die Rede ist von einem so genannten Blog. Mit Hilfe dieses Instrumentes werden, wie es

bei Kundenzeitschriften üblich ist, die neuesten Informationen über das Unternehmen veröffentlicht. Den Kunden wird weiters die Möglichkeit gegeben eigene Kommentare zu verfassen. Dafür ist es notwendig, dass über das Bedienelement beziehungsweise direkt von einem Computer aus, der Zugriff ermöglicht wird.

Dadurch soll den Kunden suggeriert werden, dass er ein Teil des Unternehmens ist und somit zum Aufbau einer persönlichen Bindung beiträgt.

Chancen / Risiken:

Aufgrund der Entwicklung und Anwendung neuer Vertriebsstrategien können für Unternehmen neue Chancen, aber auch neue Risiken entstehen.

▪ Chancen:

Im Hinblick auf die Chancen, die diese Strategie bietet, ist kurz auf die Entstehung solcher Vertriebsstrategien einzugehen.

Diese Möglichkeit einer neuen innovativen Vertriebsstrategie entstand auf Grundlage der Überlegungen bezüglich der künftigen Konsumententrends. Dabei wurde versucht so viele Trends in eine Kombination zu bringen, wie es aus technischer und betriebswirtschaftlicher Sicht vertretbar ist.

Das System richtet sich an Personen, denen eine Zeitersparnis bezüglich des Einkaufs von Waren des täglichen Lebens wichtig ist. Ebenso soll die Strategie den Bezug von Lebensmitteln und anderen Produkten erleichtern. Dementsprechend sind ältere Menschen, denen der Einkauf von Nahrungsmitteln schwer fällt wie auch Familien oder Angestellten mit dem Bedürfnis Freizeit für das Privatleben und nicht für den Einkauf zu verwenden, potentielle Kunden.

Zusätzlich können die Abnehmer trotz der Computer unterstützten Bestellung von Konsumgütern selbst entscheiden, welche Produkte sie beziehen möchten. Aufgrund der Segmentierung ist es möglich auf die regionalen Vorlieben Rücksicht zu nehmen, was sich im Produktsortiment widerspiegelt. Ebenso können die Kunden selbst entscheiden, ob sie ökologische Produkte beziehen wollen oder nicht.

Das System hat somit die künftigen Trends, den Faktor Zeit, die Vergreisung der Gesellschaft, den Wunsch nach Individualisierung sowie die Möglichkeit eines Moralkonsums, Rechnung getragen.

Die Vertriebsstrategie bietet daher die Chance die künftigen Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Dadurch können neue und höhere Marktanteile (basierend auf den regulären Einzelhandel) erlangt werden. Aufgrund des zusätzlichen und kostenpflichtigen Service können zusätzliche Umsätze generiert werden. Die Preisbasis selbst ermöglicht eine höhere Rendite beziehungsweise einen höheren prozentualen Gewinn, im Verhältnis zum Umsatz von konventionellen Einzelhandelsunternehmen. Eine Kundenbindung kann auf Grund der Zufriedenheit der Kunden entstehen. Zusätzlich wird eine Kundenbindung aufgrund der Wechselbarrieren (Kühlschrank sowie die Mindestlaufzeit des Vertrags) erzwungen. Die Niedrigpreisstrategie des Kühlschranks ermutigt beziehungsweise lockt neue Kunden eine Vertragsbindung, aber auch eine produktspezifische Wechselbarriere ein zu gehen.

Aus ähnlichen Überlegungen können auch die Risiken dieser innovativen Vertriebsstrategie der Zukunft abgeleitet werden.

▪ **Risiken:**

Die Funktionsfähigkeit des kompletten Systems ist nicht nur eine Chance, sondern auch ein Risikofaktor. Der Kühlschrank und seine Steuerung sowie die Logistik selbst können Risiken darstellen. Wenn eines der beiden Instrumente nicht wie versprochen arbeitet, werden sich die Kunden abwenden. Dabei ist nicht nur das System, sondern das gesamte Einzelhandelsunternehmen betroffen. Das Scheitern des Systems bewirkt somit den Verlust von Marktanteilen und somit an Umsatzzahlen und natürlich Gewinn. Da sich Kunden in der Regel sehr lange daran erinnern, wenn sie nicht zufrieden mit der Leistung einer Firma waren, handelt es sich um einen längerfristigen Verlusteffekt.

Die Vertragbindung sowie die Grundgebühr stellen ebenso Risiken dar. Es ist möglich, dass Kunden für den Bezug von Lebensmitteln keinen längerfristige Vertragsbindung eingehen wollen. Zusätzlich ist zu bedenken, dass das System für den Endabnehmer von Waren des täglichen Lebens zumindest auf den ersten Blick höhere Kosten verursacht. Es kann daher sein, dass die Kunden sich das System schlicht weg nicht leisten können oder wollen.

Die Kosten selbst stellen auch ein Risiko für das Unternehmen dar. Sollten die Kosten nicht gedeckt werden können, ist es nicht möglich Gewinn zu erwirtschaften. Dieser Umstand kann das gesamte Einzelhandelsunternehmen schädigen und im Extremfall das Aus, also die Insolvenz für diese Firma bedeuten.

Konkurrierende Unternehmen können Risikofaktoren darstellen, wenn Unternehmen aufgrund neuer Strategien von Wettbewerbern Marktanteile verlieren, werden diese Firmen natürlich reagieren. Es ist daher möglich, dass andere Unternehmen ähnliche oder gleiche Vertriebsstrategien entwickeln. Die fokussierte Wettbewerbsstrategie der Leistungsführerschaft wäre dann gefährdet. Das Unternehmen müsste zusätzlichen Nutzen stiften und daher zusätzliche Instrumente bereitstellen, um die Leistungsführerschaft aufrecht zu erhalten. Dies würde wieder die Kapitalstruktur beeinflussen oder sogar das System zu teuer machen. Ebenso kann ein Wechsel auf die Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft erforderlich sein.

Der Vertrieb über das Internet stellt ebenso ein Risiko dar. Die Nutzung des world wide webs ist auf der einen Seite eine enorme Möglichkeit, da sehr viele Menschen es nutzen. Auf der anderen Seite kann das Internet eine natürliche Barriere darstellen. Es wird immer Personen geben, die das Internet nicht nutzen sowie andere Menschen, die es verwenden, aber nicht über dieses System ihre Einkäufe erledigen wollen.

Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen für diese Vertriebsstrategie sind in vorrangig in zwei Bereichen erkennbar. Zum einen handelt es sich um rein betriebswirtschaftliche und zum anderen rein rechtliche Bedingungen. Diese Rahmenbedingungen sind im Weiteren auch in Kombination zu berücksichtigen.

▪ Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen

Der Kühlschrank und die Steuerung sowie die logistische Abwicklung sind grundsätzliche Rahmenbedingungen zur Funktionsfähigkeit des Systems. Bei der Entwicklung des Bestellinstrumentes ist daher darauf zu achten, dass dieses einwandfrei funktioniert. Zusätzlich sind Computerprogramme notwendig, um zu gewährleisten, dass die Bestellung zu der nächsten Filiale gesendet wird.

Die Filiale selbst muss über genügend Lagerfläche verfügen, um die Bestellungen bearbeiten zu können. Es ist ebenso eine Anordnung der Produkte sowie ausreichend Personal notwendig, um diese Waren mit einem adäquaten Zeitaufwand zu verpacken und zu versenden.

Die Lieferung der Waren stellt ebenso eine Rahmenbedingung dar. Es ist notwendig, dass

entweder Vertragspartner oder eigenes Personal bereitgestellt werden, um in der mit dem Kunden vereinbarten Zeit, die Waren des täglichen Lebens zu liefern.

▪ **Rechtliche Rahmenbedingungen**

Diese zusätzliche Vertriebsstrategie für Einzelhandelsunternehmen arbeitet mit Bestellungen mit Hilfe der Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Es ist daher notwendig, dass die einschlägigen Rechtsnormen, wie zum Beispiel das E-Commerce-Gesetz (ECG), als rechtliche Rahmenbedingungen angewendet werden. Das Unternehmen muss den Kunden zum Beispiel die Möglichkeit, gem. § 11 ECG (BGBl. I Nr. 2001/152, dass die Vertrags bzw. allgemeinen Geschäftsbedingungen so zur Verfügungen gestellt werden, dass das Speichern und Wiedergeben möglich ist. Das ECG enthält eine Vielzahl an Bedingungen, die eingehalten werden müssen. Ebenso sind im Unternehmens- Verbrauchergeschäft, die Sonderregelungen des KschG, wie zum Beispiel für den Vertragsschluss §5a bis 5j Konsumentenschutzgesetz (BGBl. I Nr. 1999/185), zu bedenken.

Es ist ebenso zu beachten, dass es Sinn macht den Datendienst mit Hilfen von Partnerunternehmen zur Verfügung zu stellen (wie zum Beispiel A1). Ansonsten sind auch öffentlich rechtliche Bestimmungen (§ 51 Telekommunikationsgesetz 2003 BGBl. I Nr. 102/2011), die zum Beispiel die Vergabe von Frequenzen beziehungsweise die allgemeinen Regelungen der Regulierungsbehörden betreffen, anzuwenden.

Die Normen des ECG's sowie des Konsumentenschutzgesetzes (KschG) sind *lex specialis* Regelungen und genießen daher Vorrang.

▪ **Kombination:**

Die Kombination aus betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen ist vor allem im Bezug auf die Funktionsfähigkeit des Systems sowie die logistische Abwicklung erkennbar.

Wenn ein Unternehmen ein Produkt verkauft, das generell nicht funktioniert handelt es sich um den Fall einer schlichten Unmöglichkeit. Dabei bleibt der Vertrag prinzipiell bestehen. Der Kunden kann jedoch zum einen vom Vertrag zurück treten und zum anderen Schadenersatzansprüche stellen (siehe § 920 iVm. § 921; RGBl. 1916/69).

Sollte die vereinbarten Lieferzeiten nicht eingehalten werden, handelt es sich hingegen um

einen Lieferverzug gem. § 918 (RGBl. 1916/69), was wiederum zu Schadenersatzansprüchen führen kann.

Anwendungsmöglichkeiten

Um die Anwendungsmöglichkeiten dieser Strategie zu erläutern sind die einzelnen strategischen Elemente zu betrachten.

Der Kühlschrank und die Dienstleistung ermöglichen es, dass nicht nur ein Produkt sondern gleich eine komplette Lösung für eine Problemstellung, in diesem Fall das Einkaufen, angeboten wird.

Der Lösungsverkauf gehört zu den neueren und innovationsreichsten Strategieförmn. Hierbei wird dem Kunden nicht nur ein Produkt, sondern eine komplette Lösung angeboten. Häufig geschieht dies mit der Erbringung zusätzlicher Dienstleistungen (Value-Added-Services). Unternehmen können dadurch zusätzlichen Nutzen für ihre Kunden stiften und sich somit einer zusätzlichen Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber Konkurrenten bedienen.

Der Lösungsverkauf kann und wird in nahe zu allen Branchen verwendet. Banken zum Beispiel bieten zu den üblich Konten- beziehungsweise Finanzierungsangebot auch Versicherungen an. In der Automobilindustrie wird häufig zu dem Auto auch die Finanzierung angeboten. In der produzierenden Metallindustrie werden nicht nur die nackten Produkte wie zum Beispiel eine speziell angefertigt Pumpe angeboten. Sondern zusätzliche auch technische Dienstleistungen, wie die Auslegung und Konstruktion der Pumpe.

Der Lösungsverkauf an sich ist heute bereits vorhanden. Um den Kunden zu helfen Zeit und Aufwand sparen, wird diese Strategieförm für die Zukunft von noch großer Bedeutung sein.

Bei dem Kühlschrank sowie dem Vertrag handelt es sich um Wechselbarrieren.

Wechselbarrieren werden häufig, zum Beispiel bei Rasierern, Druckern aber auch bei Computern oder Kaffeesystemen, verwendet. Bei der Anwendung von Wechselbarrieren wird häufig das Gebrauchsgut, zum Beispiel die Kaffeemaschine, sehr günstig angeboten. Dies liegt am Umstand, dass der Gewinn aufgrund der Nutzung des Verbrauchsgut entsteht, in diesem Fall der Verbrauch der Kaffeekapseln bei einer Benützung.

Das System selbst ist im Weiteren auch im B2B-Bereich einsetzbar. Es handelt sich hierbei um eine einfache Möglichkeit einer Lagerbewirtschaftung. Unternehmen zum Beispiel

in der Einzelhandelsbranche oder Großküchen können dieses System anwenden. Es geht in diesem Konstrukt hauptsächlich um die selbständige Bestellung sowie um die Lieferung von Waren. Einzelhandelsunternehmen und Kantinen können dieses System zum Beispiel bei der Bewirtschaftung ihres Gefrier- und Kühlsortiment anwenden, die Bestellung bei fehlenden Waren, ohne selbst tätig zu werden, an den Großhändler senden und die notwendigen Produkte geliefert zu bekommen.

Erweiterung des Systems – Analoge Variante

Unternehmen befinden sich in der Regel in einem starken Wettbewerbs- und somit unter Kostendruck. Die Implementierung einer innovativen Vertriebsstrategie kann hierbei einen Vorteil gegenüber den Konkurrenten ermöglichen. Dennoch kosten neue Vertriebsstrategien und die damit verbundenen Maßnahmen, wie die Erweiterung der Infra- und Organisationsstruktur, zusätzliche Mitarbeiter und neue Instrumente, Ressourcen. Es stellt sich daher die Frage, wie zusätzliche Kunden, die die eigentliche Vertriebsstrategie nicht anwenden dennoch bearbeitet werden können. In der Theorie geht man davon aus, dass ein Multikanalvertrieb eine der besten Möglichkeiten ist, ein Unternehmen mit dem Blick auf den Vertrieb, aufzustellen. Bei dem Multikanalvertrieb werden mehrere Vertriebswege benutzt, um die Kunden zu erreichen. Dementsprechend ist es auch sinnvoll einen Vertriebsweg mit mehreren Varianten zu ermöglichen

In diesem Kontext ist daher zu überlegen, ob der zusätzliche Vertriebsweg, im obigen Beispiel, und die damit verbundene Erweiterung der Infrastruktur, wie die Logistik, eine zusätzliche Vertriebsvariante erlauben. Eine weitere Vertriebsvariante würde eine Amortisation der Kosten, die für die Adaptionen notwendig sind, sicherer und schneller ermöglichen.

Um eine weitere Variante zu definieren, stehen wiederum die Kunden im Fokus. Hierbei sind jedoch drei Überlegungen ausschlaggebend. Zum einen sind die Bedürfnisse der Abnehmer zu beachten und zum anderen warum Kunden über die E-Commerce Variante nicht bestellen wollen oder können. Zusätzlich ist zu überlegen, wie die neu implementierten Strukturen, mit minimalen Änderungen weiter verwendet werden können.

Die Bedürfnisse und die entstehenden Kundennutzenaspekte ändern sich zum obigen Beispiel nicht. Die Segmentierung, die Positionierung gegenüber konkurrierende Unternehmen belieben ebenso gleich. Die Ablehnungsgründe (siehe Risiko) für das Vertriebssystem des obigen Beispiels sind jedoch zu beachten. Kunden, die sich nicht in eine Vertragsbindung begeben wollen, aber auch Abnehmer die nicht über das Internet bestellen

wollen stehen hierbei im Mittelpunkt. Es stellt sich daher die Frage, wie diese Personen mit der vorhandenen Struktur sinnvoll arbeiten können, jedoch ohne der Verwendung des Kühlschranksystems und somit des Internets. Es muss sich daher um eine analoge Variante handeln.

Bei diesen Überlegungen fällt einem recht rasch ein Hilfsmittel auf. Wenn man sich durchdenkt, wie die Waren zu den Kunden kommen und dementsprechend welches Hilfsmittel direkte Berührungspunkte im Hinblick auf die Abnehmer aufweist. Die Rede ist vom Zusteller der Waren.

Der Zusteller selbst kann Bestellungen annehmen und diese weiterleiten. Um die Instrumente des Kühlschranksystems zu verwenden ist es notwendig, dass der Verkäufer die Bestellungen zum Beispiel mit Hilfe eines Smartphones oder Tablet-Computer weitergibt. Der Zusteller wird somit zu einem Instrument für diese Vertriebsstrategie und bekommt somit eine Schlüsselrolle.

Bereits vor der Einstellung des Personals ist darauf zu achten, dass eine persönliche Eignung besteht. Es sind daher Kriterien, wie zum Beispiel die soziale sowie fachliche Kompetenz, zu erstellen. Ebenso ist zu definieren, welche Schulungsmaßnahmen notwendig sind, um eine exzellente Betreuung zu ermöglichen.

Die Zufriedenheit der Abnehmer sowie die persönliche Betreuung durch den Zusteller forcieren eine persönliche Beziehung zwischen dem Kunden und dem Anbieter. Dadurch entsteht im Weiteren eine Kundenbindung.

Zusätzlich kann der Verkäufer auch benachbarte potentielle Kunden werben.

Die Preispositionierung folgt dem obigen Beispiel. Da jedoch keine Grundgebühr möglich ist, ist es erforderlich, dass ein Aufschlag auf die Preise der Waren erfolgen muss. Die kostenlose Lieferung bei einem bestimmten Bestellwert soll beibehalten werden (Marketing-Taktik).

Chancen, Risiken, Rahmenbedingungen und Anwendungsmöglichkeiten

Bei der Erweiterung des Konzeptes wird nur das Instrument für die Bestellung verändert. Die Chancen und Risiken für diese Variante verhalten sich daher auch sehr ähnlich.

Es entsteht aufgrund der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Konsumenten die Möglichkeit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen zu erlangen und dadurch

den Marktanteil, auch bei Personen, die kein Internet verwenden können oder wollen, zu steigern.

Zusätzlich reduziert sich das Risiko, dass sich die Investitionen in die Infrastruktur und somit in die Logistik nicht rechnen. Es erhöht sich daher auch die Chance der Amortisierung sowie eine Erhöhung des Gewinns für das Unternehmen.

Das größte Risiko ist im Bereich der Kosten für die Kunden zu sehen. Wenn sie die preislichen Vorteile des konventionellen Einzelhandels höher schätzen als die des Systems beziehungsweise des erweiterten Konzepts, werden diese Personen den Dienst nicht annehmen. Ebenso bleiben die Bedenken bezüglich des Eintretens von konkurrierenden Unternehmen bestehen.

Die Rahmenbedingungen ändern sich wiederum hinsichtlich des Bestellinstrumentes. Bei der Bestellung von Waren, mit Hilfe eines Verkäufers von zuhause aus, handelt es sich um ein Haustürgeschäft. Es ist somit, anstelle des ECG, die einschlägigen Rechtsnormen des KschG zu verwenden. Besonders zu beachten sind die besonderen Vertragsrücktrittsrechte des § 3 Abs 1 KschG (BGBl I Nr. 2003/91), bei Zusatzverkäufen beziehungsweise bei gerade erworbenen Kunden (Haustürgeschäft) Jedoch sind auch Ausschlussgründe für dieses besondere Rücktrittsrecht vorhanden wie zum Beispiel gem. § 3 Abs. 3 (BGBl I Nr. 2001/98) bei der Anbahnung des Vertrags durch den Kunden.

Das KschG selbst ist grundsätzlich bei Geschäften mit Konsumenten anzuwenden (lex specialis).

Anwendungsmöglichkeiten für eine analoge und digitale Vertriebsstrategie mit der Nutzung derselben oder zumindest ähnlicher Strukturen, kann man zum Beispiel bei Banken und Versicherungen sehen.

Banken bieten zum Beispiel ihre Dienste in ihren Räumlichkeiten sowie über das so genannte E-Banking an. Dabei wird mit Softwareschnittstellen gearbeitet. Das bedeutet nur, dass sich die Instrumente mit denen der Kunde oder Bankangestellte arbeitet, unterscheiden. Dadurch ist es möglich alle Strukturen, Instrumente usw. die sich in der Bearbeitungskette hinter diesen Werkzeuge befinden bei zu behalten. Das heißt alle anderen Werkzeuge bleiben dabei unberührt.

Versicherungen arbeiten mit ähnlichen Hilfsmitteln. Man kann über das Internet, in Ihrem Geschäftsräumen, aber auch über eine persönliche Beratung von zuhause aus eine Versicherung abschließen. Dabei wird wiederum versucht, die eigentliche Arbeits- beziehungs-

weise Infrastruktur bei zu behalten.

Fallbeispiel: Der Schneider - der persönliche und Interne Verkauf

Die Textilindustrie ist für klein- und mittelständische Unternehmen ein sehr schwieriges Terrain. Das große Angebot und der starke Preisdruck haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten ihren Tribut gefordert. Schneidereien können in der Regel bei einem Preiskampf, der in diesem Wettbewerbsbereich vorherrscht, nichts entgegensetzen. Die Manufakturen können nur über die bessere Qualität und dem hohen Individualitätsgrad der Produkte, den direkten Wettbewerb verhindern.

Wie man jedoch an der noch verbleibenden Anzahl der Schneiderein erkennen kann, ist Fokussierung auf die Qualität und Individualität der Produkte für die Bildung der Präferenzen des Kunden unzureichend. Einige Unternehmen haben deshalb ihr Angebot auf spezielle Stile, wie die reine Herstellung von Trachtenmode, reduziert.

In diesem Fallbeispiel soll eine neue, innovative Vertriebsstrategie für Schneiderein erarbeitet werden. Das Model soll eine nachhaltige und wirtschaftliche Möglichkeit bieten, Bekleidung von mittelständischen Manufakturen anzubieten, ohne eine direkte Spezialisierung auf einen Modestil einzugehen.

Ziel ist es wiederum die Konsumententrends der Zukunft in eine Kombination zu bringen, den Kundennutzen sowie die Chance auf eine Kundenbindung zu erhöhen, sowie ein Abheben von anderen Schneidern bzw. der Textilindustrie zu ermöglichen

Übersicht

Diese Strategie arbeitet mit zwei Instrumenten. Zum einen handelt es sich um eine persönlichen (analogen) Verkauf bei dem Kunden zum anderen um eine E-Commerce Lösung für Zusatzverkäufe sowie für weitere Kundenbindungsmöglichkeiten.

Die Schneiderei soll die Maße der Kunden, die für die Herstellung der Kleidung notwendig ist, nicht mehr wie üblich in ihren Geschäftsräumen abnehmen, sondern direkt beim Kunden. Dies kann zu Hause, in der Arbeit aber auch im Hotel sein. Dabei sollen die Kunden über die Waren, Produktion und über das Rohmaterial sowie stilistisch beraten werden. Ebenso sollen die Abnehmer bei der Erstbestellung eine Nachbetreuung erfahren, um sicher zu stellen, dass das Produkt qualitativ den Erwartungen des Endabnehmers entspricht (und auch wirklich passt).

Die Maße und die notwendigen Schablonen sollen anschließend EDV-technisch gespeichert werden. Der Kunde erhält eine Kundennummer und kann Produkte, für die die Abmessungen vorhanden sind über das Internet bestellen. Zusätzlich sollen den Kunden ein Angebot für die Reinigung der Waren ermöglicht werden. Die Kleidungsstücke werden abgeholt und gereinigt wieder zugestellt.

Dies soll ebenso wie die Zusatzverkäufe mit Hilfe einer Internetplattform ermöglicht werden.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Zusatzverkauf über die Plattform eine reine Ergänzung darstellt. Die Kunden können grundsätzlich zwischen der persönlichen Verkaufsvariante und dem Digitalenweg frei wählen.

Die Stoffe, die für die Waren notwendig sind, stammen aus ökologischer Produktion und werden über zertifizierte Fairtrade-Händler bezogen.

Dieses Modell ist grundsätzlich örtlich begrenzt. Um eine größere Kundengruppe zu erreichen, sind entweder strategische Partnerschaften mit zum Beispiel fachkundigen Boutiquen notwendig. Es ist jedoch auch möglich, dass dieses Vertriebsmodell als Franchise-konzept verwendet wird.

Im Vorfeld ist zu erwähnen, dass sich diese Strategie an die betuchteren Personen der Mittelschicht unserer Gesellschaft richtet und das allgegenwärtige Image von maßgeschneiderten Waren verwendet.

Die Strategie im Detail

Um eine adäquate Vertriebsstrategie zu ermöglichen, ist es wie bereits erläutert notwendig, den Fokus auf den Kunden zu richten. Bei diesem Modell soll das Produkt direkt an die Abnehmer angepasst werden. Die Käufer sind somit die direkten Kunden.

Der Kundennutzen entsteht aufgrund des Produktes, der persönlichen Beratung, des Preises sowie aufgrund des Angebotes von Zusatzverkäufen über das Internet.

Der Grundnutzen entsteht aufgrund der Funktionstüchtigkeit des Konzepts. Dazu gehören in diesem Fall die Kleidung den qualitativen Ansprüchen der Kunden entspricht, wie auch die Kundenbetreuung. Der Grundnutzen entsteht daher aus einer Kombination aus funktionellen Nutzen und einem sozialen Nutzen. Aufgrund des Angebotes entstehen für den Verbraucher zusätzliche Nutzenaspekte. Diese sind in einem emotionalen sowie in einem sozialen Nutzen zu sehen. Der emotionale Nutzen entsteht aufgrund eines posi-

ven Gefühls bei dem Bezug von umweltorientiert und sozialverträglichen Waren. Das Produkt und die angewendete Preispositionierung (Hochpreissegment) steigert das Ansehen des Konsumenten und führt zu einem sozialen Nutzen (Prestige). Das Angebot die bezogenen Produkte über die Schneiderei reinigen zu lassen, löst einen ökonomischen Nutzen aus, da man den Kunden hilft Zeit zu sparen. Dies gilt auch, wenn die Abnehmer die zusätzliche Kaufmöglichkeit über das Internet in Anspruch nehmen.

Für die Markt- und Kundesegmentierung haben Unternehmen generell mehrere Möglichkeiten. Es können zum Beispiel sozioökonomische Kriterien, wie das Einkommen herangezogen werden. Bei einer Fokussierung auf den Kundennutzen, bietet es sich jedoch auch an, diesen als Kriterium für eine Segmentierung zu verwenden. Die Einteilung der Abnehmer ist notwendig, um die Kundengruppen bearbeiten zu können.

In Normalfall ist die Segmentierung über den Nutzen aufwendiger als andere Varianten. Der wirkliche Nutzen für den Kunden kann nur über eine Kundenbefragung ermittelt werden. Bei einer persönlichen Kundenbetreuung sowie im E-Commerce Bereich ist die Kundebefragung jedoch einfacher zu bewerkstelligen. Man kann die Kunden am Ende des Besuches bzw. einer Bestellung einfach fragen, warum sie das Produkt kaufen. Die Gruppierung der vorhandenen und potentiellen Kunden, könnte wie folgt aussehen:

- Beratungsintensive Personen
- Preis-Leistungsbewusste Personen
- Qualitätsbewusste Personen
- Aufwandsbewusste Personen

Die Fokussierung auf den Kunden und den Kundennutzen hat den Vorteil, dass die Segmentierung, das tatsächliche Verhalten der Kunden widerspiegelt. Es ist daher auch möglich diese Segmentierung für Verbesserungen der Strategie zu verwenden. Wenn zum Beispiel Kunden bei einem Kauf nie die Qualität als Kaufkriterium angeben, hat das Modell eine deutliche, aber verbesserbare Schwäche.

Wie aus der Übersicht erkennbar ist, kommen hierbei zwei Vertriebswege zur Anwendung. Es handelt sich jeweils um einen direkten Vertriebsweg. Es ist jedoch auch möglich, hierbei indirekte Distributionsmöglichkeiten anzuwenden. Dies kann zum Beispiel mit namhaften Boutiquen, die ihre Produktpalette mit individualisierten Waren vergrößern möchten, erfolgen. Für die Wahl, welche Unternehmen als Vertriebsweg beziehungsweise als Partner in betracht kommen, ist vorab eine Selektion, notwendig. Es ist somit ein Anforderung

rungsprofil für potentielle Vertriebespartner zu erstellen. In diesem Fall sind Kriterien wie zum Beispiel die Fachkundigkeit des Personals bei der Abnahme der Maße, aber auch eine ähnliche Geschäftsphilosophie oder die Nutzung von Synergieeffekten, sinnvoll. Als Synergieeffekt in diesem Kontext ist zu verstehen, dass sich die Produkte des Absatzmittlers sowie des Schneiders ergänzen sollen, wie zum Beispiel mit dem Angebot von Accessoires.

Grundsätzlich soll den Kunden suggeriert werden, dass es sich um ein nobles und exklusives Konsumgut handelt. Dementsprechend ist auch die Anzahl der Vertriebspartner zu limitieren und daher ein exklusiver Verkauf anzustreben.

Wie man aus den bisherigen Erläuterungen erkennen kann, zielt diese Strategie auf eine Strategie der Leistungsführerschaft ab. Es ist jedoch zu bedenken, dass nur auf Grund des individualisierten Produktes die Leistungsführerschaft in dieser Branche nicht erreicht werden kann. Massenprodukthersteller und natürlich andere Schneiderein arbeiten ebenso mit dem Angebot von individualisierten Produkten.

Erst die persönliche Beratung (im zum Beispiel Eigenheim) und die bereits diskutierten Kundennutzenaspekte führen zu einem Abheben gegenüber anderen Unternehmen derselben Sparte und somit zu einer Differenzierung. Die Kleidung und der Service sollen die Kunden als einzigartig wahrnehmen.

Die angewendete Strategie der Differenzierung erlaubt es dem Unternehmen eine Position einzunehmen, in der keine oder eine nur sehr geringe Anzahl an direkter Konkurrenz vorhanden ist.

Die Preispositionierung orientiert sich an der Wettbewerbsstrategie. In diesem Beispiel hat sie nicht nur die Funktion Umsatz und Gewinn zu erwirtschaften, sondern zusätzlich so an zu setzen, dass es dem Image des Produktes entspricht. Ansonsten wäre der emotionale Nutzenaspekt aufgrund des Ansehens nur schwer möglich. Es ist daher nicht nur sinnvoll, sondern unerlässlich die Zahlungsbereitschaft der Kunden auszunutzen. Der Value-Based Pricing Ansatz kommt daher in einer abgewandelten Variante zum Einsatz. Im Angesicht der Preisbildungsvariante ist zu bedenken, dass in diesem Fallbeispiel auch der Verkaufspreis einen Nutzenaspekt darstellt. Der Preis ist somit nicht nur ein Element der Vertriebsstrategie, sondern auch ein Instrument. Es wird daher eine Hochpreisstrategie angewendet.

Die Kunden können mit Hilfe der ABC-Analyse priorisiert werden. In diesem Modell macht es Sinn, wenn die Analyse auf Grundlage der Umsätze der einzelnen Kunden erfolgt. Für

Personen mit hohen Umsätzen, so genannte Key-Accounts, können zusätzliche Instrumente zur Bearbeitung beziehungsweise Betreuung angeboten werden, um eine Bindung der überdurchschnittlich rentablen Kunden zu forcieren.

Die Kundenbindung entsteht nicht automatisch, wie bereits erwähnt ist eine Bindung an das Unternehmen abhängig von der Zufriedenheit der Kunden. Die Anwendung verschiedener Instrumente erhöht dabei die Chance, dass sich Abnehmer von Waren in eine Bindung begeben.

Die Voraussetzung ist hierbei die Qualität, das Image von maßgeschneiderter Kleidung und natürlich die Betreuung der Kunden. Vor allem die persönliche Betreuung kann für die Kunden einen Mehrwert gegenüber konkurrierenden Produkten darstellen und ermöglichen eine persönliche Beziehung zu dem Unternehmen. Ergänzend können wie im obigen Beispiel Blog's oder ähnliche Anwendung bei der Internetplattform implementiert werden, um die Beziehung zusätzlich positiv zu beeinflussen.

Dem Personal kommt (wie in der Variante des Beispiels über den Kühlschrank) ein sehr hoher Stellenwert zu. Es ist daher unerlässlich geeignetes Personal bereitzustellen. Dies beginnt natürlich bereits bei der Auswahl der Angestellten. Sie müssen fachliche aber auch soziale Kompetenzen aufweisen. Für die persönliche Beziehung zu dem Produkt ist das Image maßgeschneiderter Waren von gleich hoher Bedeutung. Die Vertriebskanäle und die Preise sowie die Marketingtaktiken müssen daher wie bereits erläutert dementsprechend harmonisieren. Die Preispositionierung und Vertriebswege sind somit für die Vertriebsstrategie nicht nur zu definierende Elemente, sondern werden auch als Kundenbindungsinstrument verwendet.

Zusätzlich ist zum Preis und den Vertriebsmöglichkeiten auch die Kapazität des Unternehmens ein Instrument. Bei der Anwendung dieses Modells ist es nicht gewollt jeden potentiellen Kunden zu bearbeiten. Es handelt sich dabei, um eine natürliche Ressourcenknappheit, die Waren sind somit nicht für alle beziehbar. Dies kann bei potentiellen Abnehmern wiederum das Interesse wecken. Der Preis, die Vertriebswege und die Knappheit sind ebenso notwendig, um den oben erwähnten sozialen Nutzen (Prestige) zu ermöglichen.

Die Reinigung und das Nachbestellen von Kleiderstücken über das Internet zielt wiederum auf einen zusätzlichen Mehrwert beziehungsweise Nutzen, bei der Inanspruchnahme dieser Leistungen, ab.

Die Nachbestellung über das Internet sowie die Reinigung mit Abhol- und Zustellservice

spart den Kunden Zeit.

Das Angebot der fachgerechten Reinigung der Kleidung soll ebenso die Qualität der Produkte unterstreichen, da eine normale Wäsche für diese Waren nicht ausreichend ist.

Um Kunden davon zu überzeugen, dass die Internetplattform für Nachbestellungen wie auch der Reinigung der Kleidung Vorteile bringt, ist es sinnvoll Gutscheine bei der Übergabe (Nachbetreuung – siehe Übersicht) für die Plattform auszuhändigen. Hierbei ist zu erwähnen, dass die persönliche Betreuung hohe Kosten verursacht, die im Preis inbegriffen sein sollten. Wenn nun Kunden aufgrund des Gutscheines Zusatzkäufe tätigen, fallen diese Ausgaben weg. Die Höhe dieses Gutscheins sollte dabei unter den ersparten Personalkosten sein, um einen zusätzlichen Gewinn zusätzlich zum Ertrag aus der Nachbestellung zu erwirtschaften.

Die Reinigung selbst wird von einem strategischen Partner ausgeführt. Für die Auswahl des richtigen Partners sind daher ähnliche Kriterien wie zum Beispiel bei dem erwähnten indirekten Vertriebskanal heranzuziehen.

Chancen / Risiken

Die Entwicklung neuer Vertriebsstrategie hat natürlich das Ziel neue Chancen für ein Unternehmen zu ermöglichen. Dabei ist es jedoch auch klar, dass generell auch Risiken entstehen.

▪ Chancen

Die Grundlage dieser Strategiekonzeption bilden, wie im Beispiel über das Kühlschranksystem, die Überlegungen über die Bedürfnisse, die den wahrscheinlichsten zukünftigen Konsumententrends zugrunde liegen.

Dieses Modell richtet sich daher an Personen, die Qualität, Individualität, eine persönliche Betreuung und ein ökologischer und sozialverträglicher Bezug von Kleidungsstücken wünschen. Ebenso sind Menschen mit einem Hang zu Statussymbolen potentielle Kunden. Das Konzept arbeitet somit hauptsächlich mit den Trends, den Wunsch nach Individualität und den moralischen Einkauf. Zusätzlich wurden mit Hilfe einer Internetplattform der Faktor Zeit und der Aufwand (Nachbestellung und Reinigung) berücksichtigt.

Diese Vertriebsstrategie ermöglicht somit die Befriedung dieser Bedürfnisse und schafft die Chance neue Kunden zu akquirieren. Ebenso ist zu bedenken, dass der Verkäufer,

wenn er vor Ort bei Kunden ist, dessen Nachbarn bewerben kann. Bei der Befriedigung der Abnehmer können Weiterempfehlungseffekte, aufgrund Mundpropaganda aber auch mit Hilfe des Internets (Blog's usw.) entstehen.

Die Zufriedenheit der Kunden sowie die zusätzlichen Nutzenaspekte bei der Inanspruchnahme der Internettools für die Reinigung und Nachbestellung bietet die Chance, die Kunden zu binden und zusätzliche Verkäufe sowie Umsatz zu erwirtschaften.

Die Hochpreisstrategie sowie die Kostenreduktionen bei einer Internetbestellung ermöglichen die Chance eines höheren Gewinns. Dadurch kann der langfristige Bestand des Unternehmens gesichert werden.

▪ Risiken

Die Überlegungen, die den Chancen zu Grunde liegen, können ebenso in negativer Weise auftreten und bilden daher die Risiken.

Sollte die angestrebte Qualität bei den Produkten, aber auch bei der persönlichen Betreuung nicht erreicht werden, ist das gesamte Modell nicht mehr funktionsfähig. An eine Kundenbindung, Nachbestellung oder gar einen Gewinn ist dann natürlich nicht mehr zu denken.

Kunden können den Nutzen von preiswerterer Ware höher schätzen, als die der persönlichen Betreuung und der maßgeschneiderten Kleidung, was sich negativ auf die Verkaufszahlen auswirken kann.

Sollte ein indirekter Vertriebsweg in Anspruch genommen werden, stellt dieser als Gesamtes ein Risiko dar. Die Auswahl der Vertriebspartner ist daher von hoher Bedeutung. Dies gilt ebenso für das Angebot der Reinigung. Wenn bei der Reinigung oder beim indirekten Vertrieb etwas schief geht, beeinträchtigt dies die Kundebeziehung auf längere Sicht hin negativ.

Die Kosten stellen ein sehr großes Gefährdungspotential dar. Die Strategie beansprucht grundsätzlich, auf Grund der Fertigung und der Kundenbetreuung, eine Vielzahl an Ressourcen. Dementsprechend ist die Erwirtschaftung eines Verlustes auch bei hohen Verkaufszahlen möglich.

Bei einem nur geringen Absatz von Waren ist es bei dieser Strategie schwer die verursachten Kosten überhaupt zu decken.

Es ist möglich, dass die Kunden die Internetbestellung nicht annehmen und die angefallenen Investitionen sowie Erhaltungskosten für das Instrument nicht gedeckt werden können.

Rahmenbedingungen

Bei dieser Vertriebsstrategie wurden sehr ähnliche Instrumente wie bei dem Fallbeispiel über das Kühlschranksystem inklusive der analogen Variante verwendet. Es ist jedoch zu bedenken, dass die Zielgruppe, Branche und das eigentliche Ziel dieser Strategie sehr unterschiedlich sind. Die Rahmenbedingungen ähneln dem vorherigen Beispiel.

▪ Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen:

Die qualitativen Ansprüche, die Produktion der Kleidung sowie die persönliche Betreuung sind hierbei von großer Bedeutung.

Diese Strategie ist grundsätzlich an das Mass-Customizing-Konzept angelehnt. Es sind somit die produktbezogene Machbarkeit sowie die Ausgestaltung der Fertigungsprozesse generelle Rahmenbedingungen bei der Produktion.

Zusätzlich müssen organisatorische Systeme implementiert werden, um die Qualität ab zu sichern. Es müssen zum Beispiel die zugekauften Waren, wie auch die interne Fertigung stetig auf Qualitätsmängel kontrolliert werden, um gegebenen Falls rasch reagieren zu können.

Eine Aus- und Weiterbildung des Personals ist für die Produktion ebenso wie für die Verkäufer notwendig. Für diese Strategie werden wahrscheinlich für beide Bereiche Schneider eingesetzt. Vor allem für das Personal im Vertrieb sind daher Verkaufsschulungen notwendig. Grundsätzlich empfiehlt es sich gerade im Verkauf ein permanentes Schulungsprogramm zu entwerfen, um die Verkaufs- sowie Kundenbetreuungskompetenzen stetig zu verbessern.

▪ Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind nahezu identisch zu dem Fallbeispiel des Kühlschranksystems inklusive der analogen Variante.

Da hierbei keine eigenständige Datenübertragung (SIM-Karte) notwendig ist, fällt dieser Bestandteil natürlich weg.

Ebenso ist zu bedenken, dass es sich bei maßgeschneiderter Ware, aber auch bei der Reinigung der Kleidung, um einen anderen Vertragstyp als im obigen Beispiel handelt. Die Kleidung selbst ist an die individuellen Kunden angepasst und ist somit auf die jeweiligen besonderen Bedürfnisse zugeschnitten. Es handelt sich daher um einen Werkvertrag im Sinne des §1166 ABGB (RGI 19616/69). Bei der Reinigung der Waren handelt es sich bei der Auslegung der Zweifelsregelung des §1166 ABGB, ebenso um einen Werkvertrag. Anders als bei einem Kaufvertrag schuldet der Werknehmer (das Unternehmen) einen Erfolg. Erst nach Eintritt dieses Erfolgs hat, gemäß § 1170 ABGB (RGI 19616/69) das Unternehmen Anspruch auf das Entgelt vom Werkbesteller (Kunden). Sollte bei der Lieferung der Kleidung der geschuldete Erfolg abweichen (Mangel), kommen dennoch die bei entgeltlichen Verträgen allgemeingültigen Bestimmungen über die Gewährleistung der Paragraphen 922 – 933b, gemäß §1167 RGI 19616/69), zur Anwendung.

Ferner ist wie im obigen Beispiel das KschG bei Geschäften zwischen Unternehmen und Konsumenten sowie das ECG bei Internetbestellungen (wie im obigen Beispiel) anzuwenden.

Anwendungsmöglichkeiten

Die Anwendungsmöglichkeiten ergeben sich aus der Betrachtung der einzelnen Instrumente, die in diese Vertriebsstrategie eingearbeitet wurden.

Das Konzept ist, wie bereits erwähnt, an das Mass-Customizing-Konzept angelehnt. Diese Strategieform wird bereits in einer Vielzahl an unterschiedlichen Branchen wie der Automobilindustrie, zum Beispiel bei BMW, der Bekleidungsindustrie zum Beispiel Nike, bei Computerherstellern wie Dell und etliche anderen Branchen angewendet. Der Vorteil bei dieser Variante liegt an der (zwar eingeschränkten) Individualität der Produkte. Für künftige Strategien wird dieser Ansatz weiterentwickelt. Es wäre zum Beispiel denkbar, dass auch Uhrenhersteller dieses System verwenden und somit individuelle, meist modular aufgebaute Produkte produzieren.

Ein zusätzliches Element der Individualisierung stellt die optionale Nachbestellung über das Internet dar. Hierbei geht es darum den Kunden die Möglichkeit zu geben, selbst zu entscheiden wie sie die Waren bestellen. Grundsätzlich wünscht nicht jeder Abnehmer eine persönliche Betreuung. Das kann jedoch auch umkehrt gesehen werden, nicht jeder Kunde möchte keine Betreuung. Es wird für künftige Strategien daher wichtig sein, den Endabnehmern hierbei eine Wahlmöglichkeit einzuräumen. Im Internetverkauf von elekt-

ronischen Geräten könnte zum Beispiel für die Beratung eine Telefonhotline eingerichtet werden.

In diesem Konzept wird, wie auch schon im obigen Kühlschrankbeispiel, versucht den Kunden eine komplette Lösung, Beratung, Herstellung und Lieferung sowie die Reinigung der Kleidung anzubieten. Wenn man die Entwicklungen zum Beispiel in der Arbeitswelt bedenkt, kann das Angebot von einer kompletten Lösung und die damit verbundene Zeit und oder Aufwandsreduktion für eine Problemstellung, ein ausschlaggebender Grund für die Kaufentscheidung der Kunden sein.

Regress:

Die kreierte Fallbeispiele zeigten deutlich, dass eine kundenorientierte Vertriebsstrategie zu Innovationen und zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen führt. Im Zentrum einer Kundenstrategie stehen klarerweise die Kunden. Unternehmen müssen sich stets die Fragen stellen, „Wer sind unsere Kunden und was für einen Nutzen können wir ihnen verschaffen“. Für Vertriebsstrategien der Zukunft ist es daher notwendig, die zu erwarteten Bedürfnisse und dementsprechend die Konsumententrends der Zukunft zielgerichtet zu bearbeiten.

Die Fokussierung auf den Kundennutzen ist dabei ein wesentlicher Punkt. Dieser Nutzenaspekt stellt das Bindeglied zwischen den Kundenbedürfnissen und den produkt- beziehungsweise dienstleistungseigenschaften dar. Unternehmen können sich aufgrund des verschafften Nutzens von konkurrierenden Firmen abheben. Der Kunde und Kundennutzen als Ansatz ermöglicht mehr Möglichkeiten für eine Differenzierung als die Verwendung reiner produktspezifischer Strategien.

Die Vertriebsstrategie an sich ermöglicht mit dem Einsatz verschiedener Instrumente, eine Erhöhung der Nutzenaspekt, die den Kunden verschafft werden.

Die Grundlage für eine Marktbearbeitung ist die Segmentierung der Abnehmer. Die Vertriebsstrategie hat die Aufgabe die Kriterien für die Segmentierung festzulegen, sowie Instrumente und Ressourcen für diese Bearbeitung der Kundengruppen bereitzustellen. Mit diesen Informationen können Kundenbindungsmaßnahmen Vertriebswege und –Partner sowie eine erfolgreiche Preispositionierung erarbeitet werden.

Die Fokussierung auf den Kundennutzen ermöglicht es dabei neue Wege zu gehen. Innovationen sind hierbei vor allem in der Stiftung eines zusätzlichen Nutzens erkennbar. Die-

ser Zusatznutzen kann dabei das Produktsortiment, die Vertriebswege, die Preise aber auch die Kundenbindungsmaßnahmen betreffen.

Innovative Vertriebsstrategien entstehen daher aufgrund der Adaption einzelner Elemente der Vertriebsstrategie mit dem Ziel, den Nutzen für den Kunden und folglich den Erfolg des Unternehmens zu verbessern.

Die Nutzung des Internets erlaubt es den Unternehmen den Aufwand für den Kauf von Waren zu minimieren. Dadurch können die Kunden einen höheren Nutzen im Vergleich zu konkurrierenden Firmen erlangen, wenn sich die Abnehmer zum Beispiel Zeit spart. Es ist jedoch zu bedenken, dass das world wide web kein Allheilmittel ist, und Kunden es zum Teil nicht verwenden wollen. Für Unternehmen ist es daher notwendig auch analoge Wege zu finden, um den Kundennutzen zu erhöhen. Wie im bearbeiteten Beispiel können zum Teile auch Strukturen von digitalen Vertriebsstrategien für analoge Handlungsmaßnahmen verwendet werden.

Zusätzlich ist zu bedenken, dass die freie Wahl des Bestellvorgangs und somit die Entscheidung wie die Abnehmer zu den Produkten kommen, und ob mit oder ohne einer persönliche Beratung, wiederum eine Form der Individualität darstellt, die die Kunden bereits heute und vor allem in der Zukunft nicht nur wünschen, sondern vielmehr fordern werden.

Die Schaffung eines höheren Nutzens für den Konsumenten, wie die Reduktion des Aufwandes, ermöglicht eine Differenzierung gegenüber anderen Unternehmen.

Die Schaffung eines höheren Nutzens ermöglicht Unternehmen eine bessere Preispositionierung und die Zahlungsbereitschaft der Kunden zur Gänze auszunutzen.

Für die Schaffung eines höheren Nutzens können Unternehmen zusätzliche Produkte aber auch mit Dienstleistungen anbieten.

Die Schaffung eines höheren Nutzens vereinfacht eine Kundenbindung

Die Schaffung eines höheren Nutzens ist das Kernelement einer innovativen Vertriebsstrategie für die Zukunft.

Literaturverzeichnis:

Online-Quellen:

Austria, Statistik, STATISTIK AUSTRIA - Bevölkerungsprognosen, Statistik Austria, <http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html> (zuletzt besucht am: 21.05.2012).

Monografien Sammelwerke und Zeitschriften:

Behle, Christine/Vom Hofe, Renate/Detroy, Erich-Norbert, Handbuch Vertriebsmanagement: - Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement - Mitarbeitersuche, Motivation und Förderung - Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling, 1. Aufl., München 2009.

Bruhn, Manfred, Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 8. Aufl., Wiesbaden 2007.

Carl, Notger/Fiedler, Rudolf/Jórasz, William/Kiesel, Manfred, BWL kompakt und verständlich: Für IT-Professionals, praktisch tätige Ingenieure und alle Fach- und Führungskräfte ohne BWL-Studium, 3. Aufl., Wiesbaden 2008.

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk, Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement ; mit Handlungsempfehlungen, 1. Aufl., Wiesbaden 2008.

Gälweiler, Aloys, Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., Frankfurt/Main 2005.

Hinterhuber, Hans H., Strategische Unternehmensführung: I. Strategisches Denken Vision - Ziele - Strategie, 8. Aufl., Berlin 2011.

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia, Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 2. Aufl., Erlangen 2009.

Homburg, Christian/Krohmer, Harley, Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 1. Aufl., Wiesbaden 2006.

Horx, Matthias, Das Megatrend-Prinzip: Wie die Welt von morgen entsteht, 1. Aufl., Mün-

chen 2011.

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna, Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 6. Aufl., Wiesbaden 2010.

Porter, Michael E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt/Main [u.a.] 1999.