AfM-Lehrbausteine / Studieninhalte für ein Studium "Vertrieb"

Stand: Mai 2018; erarbeitet durch AfM-Arbeitskreises „B-to-B-Marketing/Vertrieb“ unter Federführung von Prof. Dr. Thomas Platzek

Informationen und Kontakt: http://arbeitsgemeinschaft.marketing/afm-arbeitsgruppen/afm-arbeitskreis-b2b-marketing

Bausteine	Erläuterung	Inhalte (Beispiele)
Allgemeine Grundlagen:		
Volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung des Vertriebs	Stellenwert der vertrieblichen Aktivitäten innerhalb des volks- und betriebswirtschaftlichen Kontexts, sowie die Darstellung der verschiedenen Tätigkeitsfelder innerhalb des Vertriebs	Kennzahlen, Anteil an der Wertschöpfung, Beschäftigte, Bedarf nach Vertriebsmitarbeitern, Vertriebsstudiengänge, Einstiegsbereiche etc.
Vertrieb im Rahmen des Markt-Managements	Thematische Einordnung des Vertriebs innerhalb des Marketing-Managements; Abgrenzung des Marketings und Vertriebs; Beitrag der Komponenten zum Unternehmenserfolg	Stellung des Vertriebs neben Marketing, Services, CRM; Verhältnis von Marketing/Vertrieb, Bedeutung des Vertriebs in der Praxis, Herausforderungen im Vertrieb
Definitionen des Vertriebs, Begriffsklärung	Vertrieb kann auf verschiedene Weisen definiert werden; z.B. Vertrieb als Teil der Marketingkonzeption oder als eigenständiger Bereich	Vertrieb i.e.S., i.w.S., Distribution, Handel, Innen-/Außendienst, Auslegungsrichtungen für den Begriff Vertrieb
Vertrieb in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen	Abgrenzung unterschiedlicher Vertriebsformen je nach Verkaufsobjekten (technische Güter, Konsumgüter, Dienstleistungen, etc.) und die damit verbundenen Anforderungen	Geschäftskunden-Vertrieb, Privatkunden-Vertrieb, Vertrieb von Konsumgütern, Industriegütern, Dienstleistungen
Elemente der Vertriebspolitik	Die Vertriebspolitik umfasst Tätigkeiten, Funktionen, Prozesse, Methoden und Systeme zur betrieblichen Leistungsverwertung. Dazu ist ein funktionierendes Vertriebssystem sowie eine sinnvolle Vertriebslogistik mit entsprechenden Absatzwegen (Vertriebskanäle) erforderlich.	Vertriebslogistik, Verkaufspolitik i.e.S., Vertriebssysteme, Vertriebskanalpolitik
Grundverständnis des Vertriebs		
Marktorientierung als Denkhaltung und Antriebsfeder für Vertriebsentscheidungen	Für eine kontinuierlich steigernde Wertigkeit der Geschäftsbeziehungen, müssen alle Vertriebsentscheidungen markt- und insbesondere kundenorientiert erfolgen.	Kundenorientierung, Technologieorientierung, Wettbewerbsorientierung, Kundennutzen, Kundennähe, Kunde als Fokus der Vertriebsstrategie
Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Erfolgsfaktoren	Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt stark von den Kundenbeziehungen ab. Hierzu muss Kundenzufriedenheit und eine langfristige Kundenbindung sichergestellt werden.	Inhalte, Wirkungszusammenhänge, Kundenintegration, Aufbau von Kundenbeziehungen, Kundenbindungsinstrumente
Überblick Vertriebskonzeptionen		
Grundelemente einer Vertriebskonzeption	Ein erfolgreiches Vertriebskonzept zeichnet sich durch intelligente Methodiken und ein funktionierendes IT-System aus. Insbesondere wird der Fokus auf Kundenbeziehungen gelegt.	Evoloution des Vertriebs, Vertriebsplanung, Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Vertriebsorganisation, Kundenbeziehungsmanagement, Kundenlebenszyklus
Arten von Vertriebskonzeptionen	Es bestehen unterschiedliche Vertriebskonzepte, mit denen die übergeordneten Unternehmensziele sowie Vertriebsziele erreicht werden sollen. Im Zentrum aller Konzepte sollte im modernen Vertrieb die starke Kundenorientierung stehen. In der nicht Produkte angeboten werden, sondern kundenspezifische Lösungen.	Sales Excellence, Sales Cycle, Kundenwertmanagement, Workflow-Management, BPM im Vertrieb, Total Sales Quality Konzept,
Verkaufsformen	Bei der Gestaltung des Vertriebskonzepts wird nach der Art des Kontakts mit dem Kunden und nach dem Medieneinsatz entschieden, welche Verkaufsfom gewählt werden sollte.	Persönlicher Verkauf (Face to Face), Distanzpersönlicher Verkauf (mediengestützt), unpersönlicher Verkauf (mediengeführt), Abgrenzungen auf Vertriebskanal-Ebene (direkter, indirekter Verkauf), Multiverkaufsformen
Business Analytics im Vertrieb		
Kundendefinition und Kundennutzen	Unternehmen sollten definieren, was sie unter dem Begriff "Kunde" verstehen? Diese Begriffsdefinition ist die Basis für alle Ausrichtungen im Zusammenhang mit dem Begriff Kunde. Z.B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenwert, Kundenmanagement, Kundenstrategie, etc. Das gleiche gilt für den Begriff "Nutzen"	Definition Kunde, Kundenidentifizierung, Kundenanalyse, Kundennutzen, Betrachtung Kleinkunden(-management)
Kundensegmentierung	Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte (Segmente) auf Basis bestimmter Merkmale der Kunden. Die Segmentierung ermöglicht eine individuelle Anpassung des Leistungsspektrums an die unterschiedlichen Ansprüche und Präferenzen der jeweiligen Kundensegmente. Insofern ist die Kundenwertsegmentierung eine wichtige Facette der Kundensegmentierung.	Instrumente: Scoring-Methode, ABC-Ananlyse, Kundenlebenszyklus, Kundenportfolio, Kundenbewertung (Kundenwert)
Kundeninformationen	Für eine möglichst exakte Kundenklassifizierung und abgestimmte Kundenstrategie kann nicht auf bestimmte Kundeninformationen verzichtet werden. (Insbesondere vor dem Erst-Kontakt). -Grunddaten (Wer sind unsere Kunden?) -Potenzialdaten (Was brauchen unsere Kunden?) -Aktionsdaten (Was tun wir für unsere Kunden?) -Reaktionsdaten (Wie erfolgreich sind wir/unsere Wettbewerber bei unseren Kunden?)	Kundenstammdaten, Kundenstruktur, Umweltfaktoren (wirtsch.), Handelnde Personen (Buying Center), Kundenbedürfnisse, Kundenpotential, Kundenprofitabilität, Kundenzufriedenheit, Kundenlebenszyklus, Datenmanagement/ Database Marketing (CAS-Systeme, CRM-Systeme)
Wettbewerbsinformationen	Damit die eigene Wettbewerbsposition richtig eingeschätzt werden kann, müssen alle potentiellen und bestehenden Wettbewerber definiert und analysiert werden. -Wer sind unsere Wettbewerber? -Wo stehen unsere Wettbewerber im Markt? -Über welche Ressourcen verfügen unsere Wettbewerber, d.h., wie stark sind sie? -Wo wollen unsere Wettbewerber hin? -Was tun sie, um dorthin zu gelangen?	Informationsquellen, Wettbewerbsanalyse, Wettbewerber-Database, Wettbewerbsvorteile, Competetiive Intelligece (CI), Benchmarking
Kompetenzinformationen (Stärken/Schwächen im Vertrieb)	Kompetenzinformationen sind Teil der Unternehmensanalyse, welche die internen Stärken und Schwächen (im Vertrieb) herausstellt. Dies kann im Rahmen der Sales-Exellence-Analyse (vgl. Homburg) erfolgen. Prinzipiell kann die Sales-Ex-Analyse durch: - die reine Selbstbewertung durch Unternehmensangehörige - die Selbstbewertung und externen Moderatoren - die Fremdbewertung durch externe Experten (z.B. Unternehmensberater) - die Kombination einiger Alternativen erfolgen. (Anhand der Ergebnisse kann eine Gegenüberstellung mit Konkurrenzunternehmen vollzogen werden, da nun Vergleichswerte vorliegen.)	Stärken-Schwächen-Analyse (Sales-Excellence-Analyse), Checklisten, Reifegradmodell
Wettbewerbsvorteile im Vertrieb	Um in einem immer schwierigeren Umfeld zu überleben, muss sich ein Unternehmen auf irgendeine Weise von seinem (aktuellen und potentiellen) Wettbewerb abheben. Die Komponenten des Wettbewerbvorteils lassen sich in Effizienzvorteil (=Anbietervorteil) und Effektivitätvorteil (=Kundenvorteil) unterscheiden. Dabei müssen die Wettbewerbsvorteile einigen Anforderungen genügen. Sie müssen: - dauerhaft sein (dürfen nicht vom Wettbewerb kurzfristig imitiert werden) - müssen vom Kunden wahrgenommen werden - müssen für den Kunden wichtig sein (ein wesentliches Leistungsmerkmal betreffen) In diesem Zusammenhang stellt sich für den Vertriebsbereich die Frage, welchen Beitrag er zu Differenzierung vom Wettbewerb leisten kann. Differenzierungsmöglichkeiten wären z.B.: Flexibilität, Schnelligkeit, Qualität der Kundenbetreuung, Individualität der Leistungen, etc.	Zweidimensionalität des Wettbewerbsvorteils, Eigenschaften von Wettbewerbsvorteilen, Begriff KKV von Backhaus, Wertkette nach Porter, Kundennutzen
Vertriebsinstrumente "BI"	Die Instrumente sollen helfen, mit Blick auf die Vertriebsziele bessere operative oder strategische Entscheidungen zu ermöglichen	z.B. SWOT, NPS, Kano-Modell, Kundenzufriedenheitsanalyse
Vertriebsstrategie		
Grundlagen	Mit der Vertriebsstrategie werden die grundlegenden Weichen für die Marktbearbeitung gestellt und eine professionelle Vertriebsarbeit gewährleistet. Es werden grundsätzliche Aussagen zu Vertriebszielen, Kunden- und Marktbearbeitungsstrategien, Absatzkanälen, Vertriebspartner sowie zur Ressourcenzuteilung getroffen.	Definition, Vorbereitung (Kunden- Wettbewerbs- und Unternehmensanalysen), Anforderungen, Elemente, Bezugspunkte, Ziele (KKVs generieren)
Vertriebsstrategie und Unternehmensstrategie	Die Unternehmensstrategie gibt im wesentlichen Wachstums- und Ertragsziele vor und trifft Aussagen über die strategische Stoßrichtung des Unternehmens. Daraus lässt sich unter anderem auch die Vertriebsstrategie ableiten.	Vertriebsziele, Kundenstrategie, Marktbearbeitungsstrategien, Absatzkanäle und Vertriebspartner, Ressourcenzuteilung
Wettbewerbsvorteilsstrategie	Generell kann das Kundenverhalten durch zwei grundsätzliche Strategien beeinflusst werden: Präferenzstrategie (Differenzierungs)- oder Preis-Mengen (Kostenführerschaft)-Strategie. Bei der Festlegung einer kundengerichteten Strategie ist daher die Frage zu beantworten, welchen Vorteil – Qualität, Marke oder Preis – der Anbieter den Kunden im Vergleich zur Konkurrenz bieten will.	Preispositionierung, Preisdifferenzierung, Qualitätsführerschaft, Rabatt- und Konditionenstrategiestrategie, Internetauktionen
Vertriebsvision	Eine Vertriebsvision ist die konkrete Vorstellung von der zukünftigen (>5 Jahre) Vertriebsentwicklung. Sie dient als Inspiration und bietet eine klare Vorstellungskraft, wie etwas sein sollte, das noch nicht existiert.	Begriffsdefinition, Entwicklung der Vertriebsversion, Inhalte der Vertriebsversion
Zielbildung im Vertrieb	Aus den übergeordneten Unternehmenszielen, werden die entsprechenden Vertriebs-ziele abgeleitet. Die Vertriebsziele sind die Basis für die weitere Vertriebsplanung. Diese können sowohl quantititativer als auch qualitativer Art sein.	Typische Zielsetzungen der Vertriebsleitungen, Quantitative und qualitative Ziele, Quantifizierung der Zielerreichungsgrade, operative und strategische Vertriebsziele, Differenzierung der Vertriebsziele (ergebnisbezogene, kundenbezogene, mitarbeiterbezogene), (SWOT-Analyse)
Arten von Vertriebsstrategien	Die Arten von Vertriebsstrategien leiten sich aus den Arten der Marketingstrategien ab	Marktfeldstrategie, Marktsegmentierungsstrategie, Marktarealstrategie, Zeitstrategie, Wettbewerbsstrategie
Vertriebswege und Vertriebspartner	Die Bestimmung der Vertriebswege und Vertriebspartner gehört zu den grundlegendsten vertriebsstrategischen Entscheidungen, die ein Unternehmen zu treffen hat. Es handelt sich hierbei um eine langfristige Entscheidung, die nicht kurzfristig geändert werden kann. In vielen Branchen erfolgt der Vertrieb in Kooperation mit verschiedenen Partnern über verschiedene Absatzstufen. Dabei müssen Art und Anzahl der Partner bestimmt werden, damit das Produkt optimal vom Hersteller zum Endkunden kommt. Generell wird zwischen direktem und indirektem Vertrieb unterschieden. Dabei muss je nach Vertriebskanälen entschieden werden, welcher Vertriebsweg der sinnvolle ist. Die Summe der Vertriebswege ergibt das Vertriebssystem eines Unternehmens.	traditionelle und neue Betrachtungen des Vertriebskanals, direkter, indirekter Vertrieb, Tiefe und Breite eines Vertriebweges, Konflikte in Vertriebskanälen, e-Commerce, eigener oder fremder Verkaufsaußendienst, Sonderformen (z.B. Außendienst-Leasing), Spezialisierungsformen, Vertriebspartnersuche und -qualifizierung, Profitabilität von Vertriebskanälen
Preisstrategie	Die Preisstrategie bestimmt im Wesentlichen das Preisniveau bzw. den Preisrahmen, innerhalb dessen das Unternehmen operieren möchte.	aktive und passive Preispolitik, Preispositionierung, Grundlagen der Preisbildung, Preisdifferenzierung, Rabatt- und Konditionenstrategiestrategie, Kalkulation von komplexen Projekten (Kilokostenmethode, Einflussgrößenkalkulation, etc.), Abschöpfungsstrategie (Skimming), Marktdurchdringungsstrategie (penetration pricing), Preisführerschaft (umbrella pricing), V'alue Pricing, Bidding-Modelle, Internetauktionen,

Bausteine	Leitende Quellen												Anmerkungen (ergänzende Quellen)				
	Albers | Krafft	Backhaus | Voeth	Binckebanck | Belz	Binckebanck | Elste	Binckebanck | Hölter	Godefroid | Pförtsch	Hofbauer | Hellwig	Homburg | Schäfer | Schneider	Kleinaltenkamp | Saab	v. Eckert	Weis	Winkelmann, 2008					
Allgemeine Grundlagen:																	
Volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung des Vertriebs	x				x						x	x					
Vertrieb im Rahmen des Markt-Managements			x		x			x		x	x	x	Winkelmann, 2004				
Definitionen des Vertriebs, Begriffsklärung												x	Winkelmann, 2004				
Vertrieb in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen																	
Elemente der Vertriebspolitik							x					x					
Grundverständnis des Vertriebs																	
Marktorientierung als Denkhaltung und Antriebsfeder für Vertriebsentscheidungen					x			x		x		x					
Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Erfolgsfaktoren	x				x	x	x	x	x	x	x	x					
Überblick Vertriebskonzeptionen																	
Grundelemente einer Vertriebskonzeption	x					x	x	x		x	x	x	Winkelmann, 2004				
Arten von Vertriebskonzeptionen	x					x	x	x		x	x	x					
Verkaufsformen		x			x		x			x	x	x	Winkelmann, 2004				
Business Analytics im Vertrieb																	
Kundendefinition und Kundennutzen					x	x	x	x		x	x	x	Winkelmann, 2004				
Kundensegmentierung	x						x	x	x		x	x					
Kundeninformationen	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	Winkelmann, 2004				
Wettbewerbsinformationen		x	x			x	x	x	x		x	x					
Kompetenzinformationen (Stärken/Schwächen im Vertrieb)		x	x					x	x								
Wettbewerbsvorteile im Vertrieb		x						x					Bruhn, 2007	Porter, 2014	Dannenberg; Zupancic;2008	Kleinaltenkamp; Plinke, 2000	
Vertriebsinstrumente "BI"	x						x	x				x	Bruhn, 2007				
Vertriebsstrategie																	
Grundlagen							x	x		x			Dannenberg; Zupancic, 2008				
Vertriebsstrategie und Unternehmensstrategie							x	x		x							
Wettbewerbsvorteilsstrategie						x		x					Bruhn, 2007	Meffert; Brumann; Kirch	Homburg; Krohmer, 2009		
Vertriebsvision										x							
Zielbildung im Vertrieb					x		x	x		x		x					
Arten von Vertriebsstrategien			x				x										
Vertriebswege und Vertriebspartner		x	x		x	x	x	x	x	x		x	Dannenberg; Zupancic,2	Homburg; Krohmer, 2009			
Preisstrategie	x	x				x	x	x	x	x	x		Meffert; Brumann; Kirchgeorg, 2012				

Bausteine	Erläuterung	Inhalte (Beispiele)	Leitende Quellen												Anmerkungen (ergänzende Quellen)				
Vertriebsmanagement																			
Vertriebsorganisation	Die Vertriebsorganisation definiert die Aufbauorganisation des Vertriebs.	Ziele (Herausforderungen), Phasenablauf der Gestaltung der Vertriebsorganisation, Vertriebsstrukturen nach: Regionen, Produkten bzw. Leistungen, Branchen, Kundensegmenten, Absatzkanälen, Schnittstellenmanagement, Optimierung der Vertriebsorganisation, Key-Account-Management , digitale Organisationsmodelle	x				x	x	x	x	x	x	x	x	Dannenberg; Zupancic, 2	Winkelmann, 2004	Kotler; Bliemel, 2009		
Vertriebsprozess	Der Begriff Vertriebsprozess bezeichnet alle Entscheidungen und Aktivitäten von der Auswahl und Gewinnung (Akquisition) neuer Kunden, die Bindung von Stammkunden bis hin zur Rückgewinnung ehemaliger Kunden.	Prozessorientierung im Vertrieb, Arten von Vertriebsprozessen, Selling Cycle, Buying Cycle, Stufen der Vertriebsprozesse, Team Selling					x		x			x			Dannenberg; Zupancic, 2008				
Vertrieb vs. Marketing	Die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing ist für die koodinationsbezogene Perspektive der Vertriebsführung von zentraler Bedeutung. Im Unternehmen gibt es jedoch kaum eine Schnittstelle die ähnlich konfliktgeladen ist. Wieso kommt es dazu und wie kann eine gute Zusammenarbeit gewährleistet werden?	Herausforderung Schnittstellenmanagement, interne Kommunikation			x		x												
Marktplanung	Ausgangspunkt für die Marktplanung ist der aus der Vertriebsorganisation resultierende Vertriebsprozess. Das Ergebnis der Marktplanung ist die Segmentierung des Marktes zur Identifikation relevanter Martksegmente. Die Marktplanung erfolgt durch die Erarbeitung eines Marktprofils, eine grobe Segmentierung des Marktes sowie die Kapital- und Ressourcenzuteilung	Marktprofil, Marktsegmentierung, Bestimmung der Marktattraktivität anhand von Portfolio-Analysen (McKinsey, BCG), Methoden und Hilfsmittel der strategischen Marktplanung, Erfolgsfaktoren		x			x	x	x		x				Winkelmann, 2004				
Kundenplanung	Als Vertiefung zur Marktplanung schließt sich die Kundenplanung an. Hierbei werden, die aus der Markt-planung resultierenden Marktsegmente so spezifiziert, dass Kundensegmente identifiziert und bewertet werden können. Es werden Kundenprofile erstellt, anhand derer Maßnahmen zur Kundenbearbeitung abgeleitet werden können. Als Ergebnis der Kundenplanung, kann herausgestellt werden, welche Kunden mit welchen Strategien aquiriert werden sollen.	Kundensegmentierung, Kundenbewertung, Kundenprofile, strategische und operative Zielgruppen, Kundenpriorisierung, ABC-Analyse, Kundenscoring-Modelle, Verkaufstrichtermanagement, Verkaufsmaßnahmen nach Kundenstatus (z.B. Stammkunde, Folgekunde, usw.), Kundenlebenszyklus, Kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung, Erfolgsfaktoren					x		x		x	x	x	x					
Verkaufspsychologie	Mit dem Wissenn von soziologischen und psychologischen Grundzügen können technisch-taktische Aspekte abgeleitet werden, um optimale Verkaufsergebnisse zu erzielen.	Kommunikationsanalyse (sprachliche, nichtsprachliche Kommunikation), psychologische und soziologische Grundlagen zur Ableitung des optimalen Verkäuferverhaltens, Phasen des Verkaufsvorganges,													Bänsch, 2006				
Lead Management	Marketing: Maßnahmen; proaktiv (bei Hofbauer/Hellwig: Kundenplanung und Geschäftsanbahnung)																		
Geschäftsanbahnung	Die Geschäftsanbahnung ist eine Phase innerhalb des Vertriebsprozesses, in der die Kontaktaufnahme mit Neukunden (erstmalig) oder mit Bestandskunden (wiederholt) geplant werden. Es werden Kommunikationsinhalte definiert und Kommunikationsinstrumente ausgewählt und auf die relevanten Kaufeintscheider abgestimmt.	Planung, Kundenaquisition, Kommunikationsinstrumente, Kommunikation und Kontaktaufbau, Kundenberatung, Kundenbindungsmanagement, Anfragenauslösung, Erfolgsfaktoren					x	x	x			x	x	x	Bänsch, 2006				
Anfragenprüfung	Anfrageprüfung und Angebotsqualifizierung schaffen Prioritäten, wie schnell und ausführlich ein Angebot erstellt werden soll. Die Aufgabe des Vertriebs liegt darin, die Anfragen nach Art, Umfang und Zielerreichungspotzential zu selektieren.	Inhalte, Anfragenbewertungen (Ausschlusskriterien), quantitative und qualitative Verfahren, Ad-hoc-Bewertungen, Scoring-Modelle, Portfolio-Darstellungen, Erfolgsfaktoren		x					x					x					
Angebotserstellung	Die qualifizierten Anfragen werden von Seiten des Anbieters mit einem Angebot beantwortet. Im Kern werden dabei (technische) Lösungen für die Kundenanfrage und die Formulierung eines schriftlichen Angebots ausgearbeitet.	Inhalte (Terminplanung und Kapazitätskausgleich, Angebotskalkulation, Angebotskonditionenen, Ausarbeitung von Finanzierungsangeboten), Elemente (Grundsätze, Wettbewerbsvorteile, Risikovorsorge)	x	x					x			x		x					
Angebotspräsentation	Wenn die Bedingungen des Angebots beschlossen sind, muss das Angebot inhaltlich und formal so gestaltet werden, dass die Chance für einen positiven Abschluss erhöht wird.	Form und Aufbau (Begleitschreiben, Kernteil, Anlagen), Hilfsmittel (Produktkonfiguratoren)							x			x		x					
Vorklärung	Falls der Kunde das Angebot in die engere Wahl zieht, folgen Gespräche zur Klärung offener Punkte. In dieser sogenannten Vorklärung, soll der Kunde nochmals von der Vorteilhaftigkeit des Angebots überzeugt werden und zum Geschäftsabschluss bewegt werden. Im besten Fall resultiert aus dem Gespräch eine Vereinbarung ("Letter of Intent"), welche die Absicht zum Vertragsabschluss schriftlich fixiert.	Phasen (Gesprächsvorbereitung, Gesprächseröffnung, Argumentationsphase, Vereinbarung), Phasenmodelle (AIDA, DIBABA, WALVATAW, Grid-Ansatz), Kommunikationsmodelle (transaktionsanalytischer Ansatz), Fragetechniken, Einwandbehandlung, Win-Win-Situation, Stichwort "Value Marketing",		x					x				x	x					
Verhandlungsmanagement	In der Verhandlungsphase werden die Vereinbarungen aus der Vorklärung in einen konkreten Vertrag überführt. Es sollte ein Vertrag ausgearbeitet werden, der eine belastbare Geschäftsgrundlage für die beteiligten Organisationen bietet.	Inhalte (Vertragsverhandlungen, Vertragsentwurf, Vertragsanpassungen, Vertragsabschluss), Vertragsmanagement, Verhandlungsstrategie (Harvard-Konzept/BATNA), Verhandlungsstil, Verhandlungsprinzipien, Verhandlungsphasen, etc.		x				x	x			x	x	x					
After-Sales-Betreuung	Die After-Sales-Betreuung orientiert sich an der Nutzungsphase für den Kunden. In dieser Phase zeigt sich, ob das Versprochene auch gehalten (besser übertroffen) werden kann. Eine leistungsfähige und kundenorientierte After-Sales-Betreuung leistet einen entscheidenden Beitrag zur langfristigen Kundenloyalität und schafft somit eine wichtige Voraussetzung für den Wiederkauf.	Inhalte (technischer Kundendienst, kaufmännische Nachbetreuung), Beschwerdestimulierung/Beschwerdemanagement, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung						x	x	x			x	x	Winkelmann, 2004				
Vertriebscontrolling	Das Vertriebscontrolling steuert die Vertriebsaktivitäten so, dass die vereinbarten Ziele (aus Vertriebsplanung) erreicht werden. Dazu erarbeitet das Controlling Maßnahmen, die es ermöglichen sollen, die gesetzten Ziele einzuhalten.	Zielsetzung und Planung, operative Koordination und Steureung des Vertriebs (Vertriebskontrolle, Kennzahlensystem, Verkaufsberichtssystem, Verkäuferbeurteilung, usw.), Instrumente für das strategische Verkaufscontrolling (Balanced Scorecard, Customer Managed Scorecard, Stärken-Schwächenanalyse, Benchmarking, etc.),	x				x		x	x		x	x						
Vergütungssysteme im Vertrieb	Das Vergütungssystem ist verantwortlich für die Entlohnung eines Mitarbeiters in einem Unternehmen. Unternehmen können auf verschiedene Vergütungssysteme für die Entlohnung ihrer Mitarbeiter zurückgreifen. Leistungslohn, Zeitlohn oder eine Mischform.	Festgehaltsystem, Leistungsorientiertes Vergütungssystem (Provisionen, Prämien, Verkaufswettbewerbe, ect.), Vor- und Nachteile von Vergütungssystemen,	x				x		x	x		x	x	x					
Vertriebskultur										x		x							
Grundelemente der Vertriebskultur	Unter Vertriebskultur versteht man gemeinsame Überzeugungen, Einstellungen und Werte der Vertriebsmitarbeiter. Die Unternehmens- bzw. Vertriebskultur gewinnt als Erfolgsfaktor zunehmendes Interesse.	Bedeutung, Kundenorientierte Vertriebskultur (Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung, Customeyes), Bestandteile (Normen, Werte, Artefakte), Bewertung der Vertriebskultur																	
Vertriebskultur managen und verändern	Damit die Kultur nicht nur als Phänomen empfunden wird, dass nicht greifbar und messbar ist, werden bestimmte Messungen (Instrumente) angewendet. So wird die Kultur für das Management zugänglich.	Selbstverständnis (Leitsätze, Visionen, Verhaltensregelnt, etc.), Kommunikations/Motivation (Plakate, Hauszeitschriften, Veranstaltungen, etc.), Schulungen/aktive Mitarbeit (Seminare, Workshops, Einzelgespräche)								x									
Interne Kommunikation (internes Verkaufen)	Der Informationsaustausch zwischen Vertrieb und anderen Funktionsbereichen ist wichtig. Neben einer externen Akquisitionsfront existiert diese häufig auch nach innen.	Kommunikation mit Schnittstellen (möglich über CRM-Systeme oder persönlich in Meetings)			x		x			x		x							
Leadership im Vertrieb																			
Grundlagen	Leadership (Führung) kann als Fähigkeit bezeichnet werden, einer Gruppe von Menschen eine (neue) Vision und Richtung zu geben, so dass diese sich mit dem Ziel und der Haltung aktivierend identifizieren können. Im Rahmen des Vertriebsmanagements hat die Führung eine besondere Bedeutung. Der Vertriebsleiter bedarf dazu an bestimmten Kompetenzen, um seine Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass die Ziele im Sinne der Vertriebsorganisation erreicht werden können.	Führungsaufgaben, Führungsphilosophien/-stile, benötigte Persönlichkeitsmerkmale der Vertriebsführungskräfte, Coaching und Supervision, Aktivitätsmanagement, Stressmanagement	x				x			x		x	x	x					
Personalgewinnung	Eine Fehlentscheidung bei der Personaleinstellung ist im Vertrieb mit hohen Folgekosten verbunden. Eine professionelle Personalgewinnung gewährt die Wahl von Mitarbeitern mit den erwünschten Persönlichkeitsmerkmalen sowie entsprechender Sozial- und Fachkompetenzen.	Eignungskriterien des Verkäufers (Persönlichkeitsmerkmale, Sozialkompetenz, Fachkompetenz), Instrumente zur Personalauswahl					x			x			x	x	Maas, 2012				
Führungs- und Motivationsinstrumente	Die zu führenden Mitarbeiter befinden sich in einem dynamischen und unsicheren Umfeld, sind häufig auf sich gestellt, müssen lange Reise- und Wartezeiten auf sich nehmen und oft Fehlschläge hinnehmen. Damit die Mitarbeiter trotzdem motiviert weiter arbeiten und langfristig den Vertriebserfolg sicherstellen, gibt es für den Vertriebsleiter eine Reihe an Führungs- und Motivationsinstrumenten.	materielle, immatetrielle (z.B. Mitarbeiterentwicklung), Motivationsmodelle (Maslow, Herzberg), Einflussfaktoren auf Verkaufseffizienz					x	x		x		x	x		Maas, 2012				
Verkaufstraining	Als Verkaufstrainings bezeichnet man Massnahmen und Mittel, um die Motivation, fachliche Qualifikation und verkäuferische Professionalität zu verbessern. Verkaufstraining richten sich an neu eingestellte Vertriebler, Vertriebstrainees sowie bereits tätige Vertrieblicher.	Ziele und Aufgaben, Inhalte, Methoden,											x						
Vertriebslogistik									x										
Stellenwert der Logistik im Vertrieb	Die Vertriebslogistik stellt sicher, dass die richtigen Produkte, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, in der bestellten Menge, in der vereinbarten Qualität, mit den dazugehörenden Informationen, zu minimalen Kosten beim Kunden ankommen. Die Verantwortung für die Logistik sollte im Vertriebsbereich angesiedelt werden, da die Vertriebslogistik aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks und des hohen Kostenfaktors eine enorme Bedeutung als Wettbewerbsfaktor gewinnt.Sie darf nicht (nur) als transport- und lagertechnisches Instrument verstanden werden, sondern vielmehr als Marketinginstrument zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen und zur Sicherung von Kundenzufriedenheit	Definition, Ziele (Kunden- und Anbietersicht),							x						Winkelmann, 2004				
Lagerkonzepte	Die Lagereinrichtung kostet Platz und bindet Werte im Anlagevermögen. Zusätzlich binden die Lagerbestände Kapital im Umlaufvermögen. Das Unternehmen muss sich dabei für ein bestimmtes Lagerkonzept entscheiden.	Lageranforderungen, Lagerkosten, Lagerarten, Konzepte für Logistikintegration (z.B. doppelte Lagerhaltung, anbieterbezogene Sicherheitsreserve, bestandsgesteuerte Lieferung, zweiseitige JIT-Lieferung)		x											Winkelmann, 2004	Gudehus, 2010			
Transportkonzepte	Das Transportkonzept definiert das Transportsystem so, dass ein bestimmter Beförderungsbedarf unter Berücksichtigung der räumlichen, zeitlichen, technischen und ökologischen Randbedingungen kostenoptimal erbracht wird.	Transportmittel, Transportwege, multimodale Verkehrskonzepte													Winkelmann, 2004	Gudehus, 2010			
Casestudies Vertrieb																			
Fallstudien	Fallstudien im Vertrieb beschreiben im Regelfall reale Entscheidungssituationen im Vertrieb, die als didaktisches Instrument zur Erklärung und Diskussion von Sachverhalten geeignet sind.	B-to-B-Fallstudien, B-to-C-Fallstudien						x											
Zukünftige Entwicklungen im Vertrieb																			
Digitalisierung / Digitale Transformation	Die zunehmende Digitalisierung und Internetnutzung geht nicht spurlos an der "Vertriebsevolution" vorbei. Welchen Einfluss haben die neuen digitalen Möglichkeiten für den Vertrieb? Gibt es nur Vorteile oder sind auch Nachteile damit verbunden? Verliert der Vertriebler als persönlicher Ansprech-partner an Bedeutung? Solche und weitere Fragen stellen sich wenn in Richtung Zukunft gedacht wird.	Industrie 4.0 und Vertrieb, Vertrieb 3.0, E-Commerce, Internet als Instrument im Beziehungsmanagement, Mobile-Commerce, Chancen u. Risiken				x		x		x			x	x	Roth, 2016		Böttcher, 2013	Winkelmann, 2004	Meier; Stormer, 2005
Studien	In Verbindung zu den gestellten Fragen bezüglich der Zukunftsaussichten im Vertrieb, wurden Studien durchgeführt.					x									www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Digitalisierung_B2B_Vertrieb_20151119.pdf [abgerufen am 29.06.2016]				
Vertrieb in unterschiedlichen Geschäftstypen																			
Produktgeschäft	Beim Produktgeschäft werden Leistungen vermarktet, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie nicht einzelkundenspezifisch, sondern für einen breiteren Markt, ein Marktsegment oder den Gesamtmarkt entwickelt wurden. In der Regel werden vorgefertigte und in Massenfertigung erstellte (homogene bzw. austauschbare) Leistungen oder auch Rohstoffe auf einem anonymen Markt vertrieben und der Nachfrager ist nicht in den Vermarktungsprozess eingebunden.	Merkmale (kontaktbezogen, leistungsbezogen, kundenbezogen), Grad der Individualisierung/Bindung, Verkaufsformen, Beispiele	x	x	x		x		x				x	x	Weibel, 2014				
Systemgeschäft	Mit der ersten Investition in ein System, z.B. in ein Betriebssystem, legt sich der Kunde auf eine System-struktur fest. Die Entscheidung ist mit einem hohen Maß an Unsicherheit behaftet, da sich der Kunde im voraus bewusst ist, dass es ein Abhängigkeitsverhältnis zur Folge hat ("Lock-in-Effekt"). Der Anbieter steht hier insbesondere vor der Herausforderung, Unsicherheiten zu reduzieren.	Merkmale (kontakbezogen, leistungsbezogen, kundenbezogen), Unsicherheitsbehandlung, Systembindung, Alternativen (z.B. Systemleasing)	x	x	x		x		x										
Anlagengeschäft	Hier werden komplexe Anlagen oder Projekte vertrieben, die bereits vor der kundenindividuellen Erstellung und Vermarktung an den Kunden abgesetzt wurden. Folglich sind im Vorfeld für beide Parteien (Buying- und Selling-Teams) umfangreiche Abklärungen, langfristige Planungs- und Projektarbeiten notwendig. Zudem sind sie gefordert bei der Geschäftsanbahnung das Vertrauen bei den Interessenten für eine erfolgreiche Umsetzung zu gewinnen. Wegen der kundenindividuellen Fertigung weisen die Leistungsangebote einen hohen Spezifitätsgrad auf und finden meist keinen weiteren Käufer am Markt . Hier zeichnet sich ein gezielter und individualisierter Vertriebsprozess ab, indem ein Risikomanagement für Aufwand und Ertrag genauso dazugehört wie eine leistungsfähige Serviceorganisation.	Merkmale (kontaktbezogen, leistungsbezogen, kundenbezogen), Grad der Individualisierung/Bindung, Beispiele	x	x	x		x		x				x						
Zuliefergeschäft	Im Zuliefergeschäft werden Vermarktungsprogramme für einzelne Kunden entwickelt und auf eine längerfristige Geschäftsbeziehung gesetzt. Beide Seiten (Zulieferer und Kunde) sind jeweils gegenseitig schwer substituierbar, da die Produkte für einem bestimmten Lebensyklus gebraucht werden.	Merkmale (kontaktbezogen, leistungsbezogen, kundenbezogen), Beispiele, Grad der Individualisierung/Bindung	x	x	x		x		x										
Dienstleistungen	Im Gegensatz zu zum Produktverkauf, werden bei Dienstleistungen immaterielle Leistungen verkauft. Da die jeweilige Dienstleistung nicht "demonstriert" werden kann, erfordert der Verkauf von Dienstleistungen höhöere Verkaufsantstrengungen seitens des Verkäufers. Hier sind die Kaufentscheidungen des Kunden mit größeren Unsicherheiten verbunden.	Merkmale (kontaktbezogen, leistungsbezogen, kundenbezogen), Beispiele, Grad der Individualisierung/Bindung											x	x					
Beruf Vertrieb	Vorstellung der unterschiedlichen Berufsfelder und Einsatzmöglichkeiten innerhalb des Vertriebs. Sowie die damit verbundenen, unterschiedlichen Stellenbeschreibungen und Qualifikationen.	Berufsfelder im Vertrieb, neue Stellen im Vertrieb, Berufsperspektiven im Vertrieb, Berufsbezeichnungen im Vertrieb	x										x	x					

Bausteine	Erläuterung	Inhalte (Beispiele)	Leitende Quellen												Anmerkungen (ergänzende Quellen)				
Rechtliche Aspekte im Vertrieb	In der Vertriebsarbeit müssen eine eine Reihe von rechtliche Aspekte berücksichtigt werden müssen.	Compliance / Anti-trust, Grenzen autonomer Preisgestaltung, Kündigungsfristen, Gleichbehandlungsgesetz, Recht im Direktvertrieb (Kaufverträge, etc.), unzulässige Vertriebspraktiken, Internationales Vertriebsrecht, Datenschutz im Vertieb/Marketing, etc., AGBs, Angebote, Aufträge, Auftragsbestätigungen, Rechnungen, Incoterms											x	Birk; Löffler, 2012				
Internationaler Vertrieb	Länderspezifische Rahmenbedingungen, z.B. im Einkaufsverhalten, Distributionsstrukturen, Gesetze beeinflussen die Vertriebsarbeit	Zeiler,Zielkonflikte, Organisation, Länder und Segmente, internationale Vertriebspolitik (direkter u. indirekter Export, direkter u. indirekter Vertrieb, null-, ein- oder mehrstufiger Vertrieb, internationale Vertriebslogistik, Internationalisierung im B2B-Bereich (Daten u. Fakten, Anforderungen, Marktsegmentierung und Positionierung), kulturelle Aspekte (Barrieren u. Unterschiede), Preisstrategie, Kontroll- und Entlohnungssysteme im Macrolocaleu,Mesolevel,Intermesolevel,Microlevel,Vorbereitungsmaßnahmen,Intl.Kontext			x			x							Berndt; Altobelli; Sander, 2010				
Interkulturelle Aspekte	Damit erfolgreich in internationalen Kontexten gearbeitet werden kann, ist es ratsam sich vorab mit den kulturellen Gegebenheiten des jeweiligen Gastlandes zu befassen. Neben der Sprache bestehen meist weitere Barrieren, die zu Beginn nicht immer ersichtlich sein müssen (z.B. Werkzeuge, Denkweisen, etc.).	Interkulturelle Kompetenz (Kompetenzerwerb, Kenntnisse über fremde Kulturen, etc.), multikulturelle Teams, Kulturmodelle (nach Hofstede, Hall, Trompenaars), Kulturintegration													Schneider; Hirt, 2007	Kühne, 2011			
Internationales Konsumentenverhalten	Betrachtung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Konsumentenverhaltens im internationalen Kontext.	Einfluss der Kultur, Globalisierung und makroökonomischen Faktoren, Konsumenteneinstellungen gegenüber importieren und einheimischen Produkten, Auswirkungen auf die Segmentierungsstrategie.			x														
IT Anwendungen im Vertrieb			x					x		x			x	x	x				
Neue Technologien im Vertrieb		Welche Technologien gibt es und welchen Nutzen bringen sie?	Geschichte der Technologienutzung, Nutzen neuer Technologien aus Kunden- und Vertriebssicht, Herausforderungen				x												
Ansätze und Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien	Die Nutzung von digitalen Vetriebsstrategien bringt Vorteile mit sich. Zum Beispiel zur Kundensegmentierung und Kundenanalytik zur Steigerung der Vertriebseffizienz. Doch welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend?	Evolution von digitalen Vertriebsstrategien, digitale Vertriebskanäle, Erfolgsfaktoren, Ausblick					x												
Digitalisierung der Vertriebsprozesse	Um die Veränderung erfolgreich zu gestalten müssen komplexe Methoden beherrscht werden und ein klarer Plan bestehen	Framework zur Gestaltung der Transformation, Einsatz des Frameworks					x												
Neue Technologien im Preismanagement	Wie wirkt sich die Digitalisierung auf das Preismanagement aus?	Preisstrategie, Preismodell, Preisniveau, Preisdurchsetzung, Ausblick, Chancen und Risken					x												
Digital Sales Excellence	Neue Technologien im Vertrieb aus strategischer Perspektive	Determinanten, digitale Kundendefinition -segmentierung und -priorisierung, digitale Definition von Wettbewerbsvorteilen					x												
Technische Trends	Welche Trends sind heutzutage festzustellen und wie werden sie eingesetzt?	Mobile Geräte, Cloud Computing, Internet der Dinge (globale Vernetzung), Big Data					x												
Social Media in B2B-Unternehmen	Welche Bedeutung hat Social Media für die Industriegüterunternehmen?	Social Media und Social-Media-Marketing, Einsatzpotentiale (reaktives, proaktives Social-Media-Marketing), Grenzen und Herausforderungen					x												
Social Media wertreblich einsetzen	Wie wird Social Media im Vertrieb am optimalsten eingesetzt?	Einfluss auf Kaufentscheidungsprozesse, Voraussetzungen für die Implementierung, Social Media als Vertriebsinstrument, Ausblick					x												
Einsatz neuer Technologien	Explizite Vertiefung einzelner Technologien und deren Funktionalität und Nutzen. Insbesondere die Vorstellung geeigneter Systemunterstützungen, um Markt- und Kundeninformationen zu bündeln und zu analysieren.	CAS (Computer Aided Selling),CRM-Systeme (Vorteile, Risiken), e-business, Social Media, Mobile apps					x												

Verwendete Literatur

Backhaus, K. und Voeth, M. (2014): Industriegütermarketing: Grundlagen des business-to-business-marketings, 10. Auflage, Munich, Germany.

Bänsch, A. (2009): Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik, 8. Auflage, München.

Berndt, R., Fantapié Altobelli, C. und Sander, M. (2010): Internationales Marketing-Management, Berlin, Heidelberg.

Binckebanck, L. (Hrsg.) (2013): Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden.

Binckebanck, L. und Elste, R. (2016): Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, 1. Auflage, Wiesbaden.

Birk, A. und Löffler, J. (2012): Marketing- und Vertriebsrecht :Lehr- und Praxishandbuch zum Gewerblichen Rechtsschutz, Kartell- und Vertriebsrecht /.

Böttcher, G. (2013): Weichen stellen im Vertrieb Interviews über Trends und Herausforderungen.

Bruhn, M. (2007): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 8. Auflage, Wiesbaden.

Dannenberg, H. und Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement. Mit Handlungsempfehlungen, 1. Auflage, s.l.

Godefroid, P. und Pförtsch, W. (2008): Business-to-Business-Marketing, 4. Auflage, Ludwigshafen.

Gudehus, T. (2005): LogistikGrundlagen : Strategien : Anwendungen /.

Hofbauer, G. und Hellwig, C. (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 3. Auflage, Erlangen.

Homburg, C. und Krohmer, H. (2011): Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung ; [Bachelor geeignet!], 2. Auflage, Wiesbaden.

Homburg, C., Schäfer, H. und Schneider, J. (2002): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 2. Auflage, Wiesbaden.

Kleinaltenkamp, M. und Saab, S. (2009): Technischer Vertrieb: Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Berlin, Heidelberg.

Kühne, A. (2011): Interkulturelle Teams: Neue Strategien der globalen Zusammenarbeit. Univ., Diss.--Lüneburg, 2010, 1. Auflage, Wiesbaden.

Meffert, H., Burmann, C. und Kirchgeorg, M. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 12. Auflage, Wiesbaden.

Meier, A. und Stormer, H. (2005): eBusiness & eCommerce: Management der digitalen Wertschöpfungskette, Berlin, Heidelberg.

Roth, A. (2016): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0 Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis, 12016. Auflage.

Schneider, U. und Hirt, C. (2009): Multikulturelles Management, München.

van Eckert, H. (2005): Praxishandbuch Vertrieb: Maßgeschneiderte Lösungen für den Kunden ; die Mitarbeiter zum Partner machen ; optimale Rahmenbedingungen schaffen, 1. Auflage, Berlin.

Weibel, M. (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht: Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen. Techn. Univ., Diss. u.d.T.: Weibel, Michael: Vertriebsdifferenzierung im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht--Berlin, 2013, Wiesbaden.

Weis, H. (2010): Verkaufsmanagement, 7. Auflage, Herne.