

# HOCHSCHULZERTIFIKAT VERTRIEBSMANAGEMENT

**Hochschulzertifikat**  
Vertriebsmanagement

**Modul:**  
Vertriebsmanagement

**Studienheft:**  
Grundlagen des Vertriebsmanagements

**Autor:innen:**  
Prof. Dr. Harald Vergossen  
Alexandra Kroczewski-Gubsch (Dipl. Soz./MBA)



# Kapitel 5

## **5. Vertriebsstrategie**

### **5.1 Grundlagen**

### **5.2 Kunden – Mittelpunkt der Vertriebsstrategie**

### **5.3 Mitbewerber**

### **5.4 Vertriebswege und Vertriebspartner**

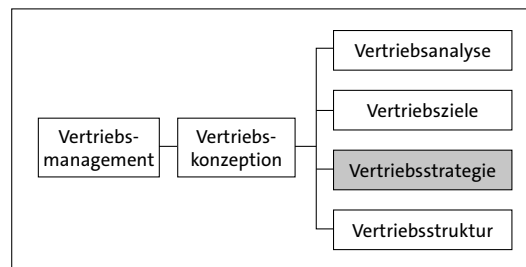


### Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- den Begriff Vertriebsstrategie zu erklären;
- Anforderungen an eine Vertriebsstrategie aufzuzählen;
- verschiedene Ansätze von Vertriebsstrategien zu erklären;
- Kundensegmentierung und Kundenprofilierung zu erläutern;
- Social Selling zu beschreiben.

Nachdem im vorherigen Schritt die Ausgangssituation für den Vertrieb analysiert und die Ziele für den Vertriebsbereich festgelegt wurden, beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Festlegung der Vertriebsstrategie:



**Abb. 28** Bausteine des Vertriebsmanagements – Vertriebsstrategie  
(eigene Darstellung)

## 5.1 Grundlagen

Die **Vertriebsstrategie** ist die langfristig angestrebte, planvolle Gestaltung der Vertriebsfunktion und bildet damit die Grundlage für Profitabilität, finanzielle Stabilität und Umsatzwachstum. Sie hilft, die vorher erkannten Chancen am Markt zu nutzen, indem Wettbewerbsvorteile ausgeschöpft werden.

### Definition

Dabei ist zu beachten, dass die Vertriebsstrategie mit den anderen Unternehmensstrategien abgestimmt sein sollte (vgl. WINKELMANN 2012, S. 37). Das bedeutet, dass sie in das übergeordnete Strategiesystem (Unternehmensvision und Vertriebsvision) zu integrieren ist.

Damit Sie die Vertriebsstrategie in dieses Strategiesystem einordnen können, gibt es einen kleinen Exkurs mit den benötigten Begrifflichkeiten:

---

#### Exkurs

---

**Unternehmensvision:** Konkrete Vorstellung von der zukünftigen Unternehmensentwicklung zur gemeinsamen erlebbaren Ausrichtung der Beteiligten.

**Vertriebsvision:** Leitet sich aus der Unternehmensvision ab und formuliert die zukünftige Unternehmensentwicklung für den Vertriebsbereich. Sie stellt die Orientierung für das Handeln der Vertriebsmitarbeiter dar und beinhaltet als Mittelpunkt den Kunden.

---

#### Ende des Exkurses

---

HOMBURG et al. heben vor allem sechs grundlegende Anforderungen an Vertriebsstrategien hervor:

### Anforderungen

1. Es muss eine Vertriebsstrategie existieren.
2. Die Vertriebsstrategie muss an die Marktgegebenheiten angepasst sein. Die Kunden und ihre Bedürfnisse verändern sich – dem muss die Vertriebsstrategie Rechnung tragen.
3. Die Vertriebsstrategie muss dynamisch sein – es sollte eine regelmäßige Überarbeitung stattfinden.
4. Für den einheitlichen Marktauftritt und das gemeinsame Verständnis der Vertriebsmitarbeiter muss die Vertriebsstrategie alle vertriebsbezogenen Instrumente festlegen.
5. Die Vertriebsstrategie darf nicht nur auf dem Papier existieren – sie muss gelebt werden.
6. Die Vertriebsstrategie muss kommuniziert werden – vor allem mit dem Fokus auf die Vertriebsabteilung (vor allem dann, wenn es im Unternehmen eine sehr dominante Marketingabteilung gibt, die für den Vertrieb zuständig ist). (vgl. HOMBURG et al. 2012, S. 27 f.)



Um eine Vertriebsstrategie zu entwickeln, lassen sich verschiedene Ansätze heranziehen. Drei wesentliche Möglichkeiten sind:

- die Kunden (aktuelle und potenzielle)
- die Mitbewerber
- Vertriebswege/Vertriebspartner

Alle drei Möglichkeiten werden auf den nächsten Seiten näher beleuchtet. Begonnen wird mit der auf den Kunden ausgerichteten Strategieentwicklung.

## 5.2 Kunden – Mittelpunkt der Vertriebsstrategie

Den Ausgangspunkt für die Vertriebsstrategie sollten die Kunden bilden (erinnern Sie sich dazu bitte an den CRM-Ansatz aus diesem Studienheft). Wie umfangreich diese Thematik ist, zeigen die nächsten acht Schritte auf. Begonnen wird mit dem ersten Schritt und der Frage: **Wer sind die Kunden?**

HOMBURG et al. unterscheiden zunächst vier Gruppen potenzieller Kunden (2012, S. 31 f.):

1. Nutzer: Endkunden, die eine Leistung zur eigenen Bedürfnisbefriedigung in Anspruch nehmen (können Firmen- oder Privatkunden sein).
2. Weiterverarbeiter: Diese Zielgruppe integriert die gekauften Produkte in ihre eigenen Leistungen und verkauft sie dann weiter (z. B. beim OEM).
3. Händler: Sie verkaufen die vorher eingekauften Produkte in unveränderter Weise. Eine Ausnahme stellen Serviceleistungen dar, die hinzukommen.
4. Berater: Sie unterstützen Nutzer und Weiterverarbeiter bei der Auswahl der Produkte.

Sind die Kundengruppen geklärt, muss die Frage beantwortet werden: **Welche grundlegenden Bedürfnisse haben die Kunden?**

Obwohl Kundenbedürfnisse sehr unterschiedlich ausfallen, lassen sich Grundbedürfnisse herausarbeiten und Kategorien bilden.

Da jedes Kundenbedürfnis mit einem Kundennutzen verbunden werden kann, muss die Vertriebsstrategie ein **klar definiertes Nutzenversprechen** beinhalten.

Um den Nutzen herauszustellen, sollte zwischen dem Grundnutzen und dem Zusatznutzen unterschieden werden.

Der **Grundnutzen** „bezieht sich auf die Minimalanforderung des Kunden“ (HOMBURG et al. 2012, S. 32).

Die Aspekte, die über den Grundnutzen hinausgehen, werden als **Zusatznutzen** bezeichnet.

#### Praxisbeispiel

Stellen Sie sich vor, Sie kaufen ein neues Auto. Der Grundnutzen wäre die Grundausstattung wie Karosserie, Räder, Lenkrad, Bremsen, Sitze etc., die dazu führen, dass das Auto funktionstüchtig ist.

Kriterien wie eine hochwertige Beratung, zusätzlicher Service oder Ausstattungsmerkmale wie ein Head-up-Display sind dann der Zusatznutzen für den Kunden, der das Auto erwirbt.

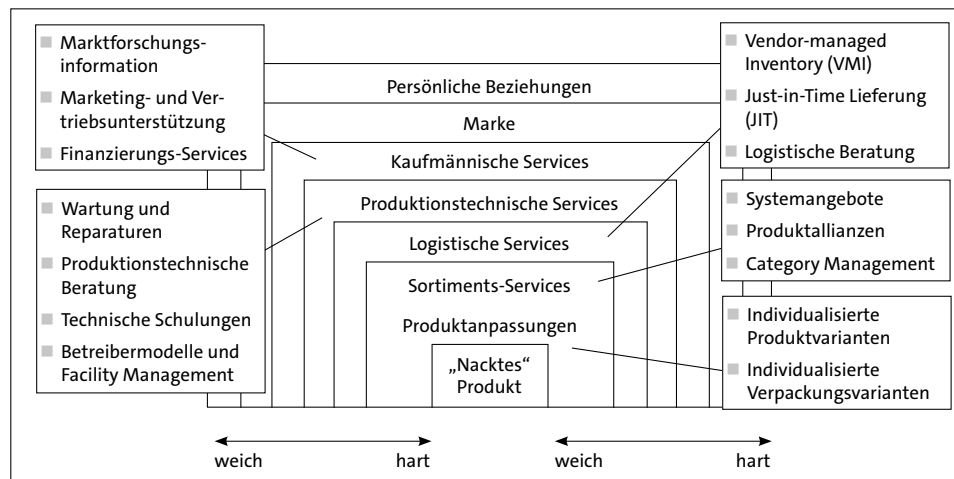
Da die Leistungen in den Augen der Kunden immer homogener werden, wird es für die Unternehmen umso wichtiger, sich über den Zusatznutzen abzugrenzen.

Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten (vgl. HOMBURG 2012, S. 33 f.):

- **Ökonomischer Nutzen:** Entsteht dann, wenn der Kunde Geld, Zeit oder Aufwand einspart (was z. B. bei Carsharingangeboten der Fall ist).
- **Sicherheitsnutzen:** Absicherung gegenüber Risiken (z. B. Airbagsysteme im Auto oder Reiserücktrittsversicherungen beim Buchen einer Urlaubsreise).
- **Sozialer Nutzen:** Die Leistung verbessert das Ansehen (Image) des Kunden (ist z. B. dann der Fall, wenn eine Druckerei nicht irgendeine Druckmaschinen, sondern die der renommierten Heidelberger Druckmaschinen AG nutzt).
- **Emotionaler Nutzen:** Die Verwendung des Produktes erzeugt ein Genussgefühl beim Nutzer oder das Gefühl, etwas für die Umwelt getan zu haben (z. B. verpackungsfrei einkaufen in dafür speziell eingerichteten Supermärkten).



Eine Übersicht, wie ein zusätzlicher Nutzen an den Kunden herangebracht werden kann, zeigt die nachfolgende Abbildung:



**Abb. 29** Die „Nutzenwiebel“  
(in Anlehnung an HOMBURG et al. 2012, S. 33)

Wurden die bisherigen drei Aspekte ausreichend beantwortet, geht es jetzt um die **Segmentierung der Kunden**.

Die Unterteilung der Kunden kann grundsätzlich aus zwei Perspektiven erfolgen:

- Aus Sicht der Marktbearbeitung
- Aus ökonomischer Sicht

(vgl. HOMBURG et al. 2012, S. 35)

Bei der **Marktbearbeitungssicht** geht es darum, das eigene Angebot an die unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen anzupassen. Dadurch wird der heterogene Gesamtmarkt in homogene Teilmärkte unterteilt (segmentiert) (vgl. WINKELMANN 2012, S. 318).

Im Rahmen der **Segmentierung** ist es wichtig, dass die **Segmentierungskriterien so ausgewählt werden**, dass sie verhaltensrelevant (mit dem Kaufverhalten korrelieren) und messbar sind. Ferner müssen die entwickelten Segmente erreichbar und ausreichend groß (und damit wirtschaftlich) sein (vgl. HOMBURG et al. 2012, S. 35).