

Verkaufsförderung

Prof. Dr. Dirk Mazurkiewicz

Prof. Dr. Lutz Thieme

Fachhochschule Koblenz
RheinAhrCampus Remagen

Einleitung

Verkaufsförderung soll den Verkauf fördern. Und das nicht irgendwann sondern kurzfristig. Verkaufsförderung ist also Teil des strategischen und operativen Marketing. Zu diskutieren ist, ob es sich um ein Instrument der Kommunikationspolitik handelt und wie es systematisch zu den bekannten Kategorien des operativen Marketing („4 bzw. 7 P’s“) steht.

Verkaufsförderung ist jedoch nicht gleich Verkaufsförderung. Zum einen kommt es darauf an, welches Produkt bzw. welche Dienstleistung verkauft werden soll. Zum anderen sind die Nachfrager unterschiedlich zu charakterisieren. Insbesondere die Unterscheidung zwischen B2B und B2C hilft dabei weiter.

Die Instrumente der Verkaufsförderung setzen auf verschiedenen Ebenen an. Nicht mehr nur der Nachfrager steht im Fokus der Maßnahmen sondern auch die unternehmensinterne Vertriebsorganisation sowie eventuelle Absatzmittler, die zwischen Produzenten und Kunden agieren. Häufig bleiben Verkaufsfördermaßnahmen stecken, weil sie nicht die gesamte Handelskette bedienen.

Im operativen Tagesgeschäft einer Marketing- oder Verkaufsförderungseinheit eines Unternehmens nimmt die Konzeption von Verkaufsförderungskampagnen breiten Raum ein. Dabei kommt es sehr oft zur Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, wie beispielsweise spezialisierten Verkaufsförderagenturen. Beides werden wir deshalb ebenso beleuchten, wie das Verhältnis solcher Kampagnen zur langfristigen Marketingstrategie.

Der vorliegende Lehrbrief ersetzt den von Fritz Unger 2004 verfassten Lehrbrief „Verkaufsförderung“. Er nimmt dabei im Wesentlichen dessen Struktur und Gedanken auf, aktualisiert und ergänzt diese vor dem Hintergrund der Erfahrungen in den Lehrveranstaltungen der vergangenen Jahre sowie neuerer theoretischer Diskussionen.

Wir haben uns wegen der besseren Lesbarkeit entschieden, im Text immer die maskuline Sprachform zu wählen. Gemeint ist dabei immer auch das andere Geschlecht.

Lernziele

Nach dem Studium dieser Kurseinheiten sollten Sie in der Lage sein,

- 1 das Instrument der Verkaufsförderung zu charakterisieren und in die Marketingtheorie einzuordnen.
- 2 die Instrumente der kurzfristigen Absatzstimulierung zu überschauen und selber aktiv einzusetzen.
- 3 die Bedeutung des Außendienstes und des Handels für den Erfolg von Verkaufsförderungsmaßnahmen einzuschätzen und spezifische Stimulierungsinstrumente zu beurteilen.
- 4 eine Verkaufsförderungskampagne zu konzipieren und über die Eignung verschiedener Verkaufsförderungsinstrumente zu entscheiden.
- 5 Kriterien zu entwickeln, um die Eignung externer Dienstleister im Zuge der Entwicklung und Umsetzung von Verkaufsförderungsmaßnahmen zu beurteilen.
- 6 Konflikte von Verkaufsförderungsmaßnahmen und – kampagnen mit langfristigen Marketingkonzeptionen und Marketingstrategien zu vermeiden.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	I
1 Grundlagen der Verkaufsförderung	1
1.1 Zum Begriff „Verkaufsförderung“	1
1.2 Verkaufsförderung und Marketing-Theorie	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.3 Ziele der Verkaufsförderung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.4 Bedeutung der Verkaufsförderung	2
1.5 Zusammenfassung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2 Akteure des Verkaufsförderungsprozesses	5
2.1 Absatzorgane	5
2.2 Interne/direkte Vertriebsorgane	7
2.2.1 Monetäre Leistungsanreize	8
2.2.2 Sonderformen und -prämien	10
2.3 Externe Vertriebsorgane	11
2.3.1 Handel	12
2.3.2 Sonstige Vertriebspartner	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4 Konsument	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4.1 Point of Sale	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4.2 Aufmerksamkeit	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4.3 Involvement	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4.4 Lernen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4.5 Rahmenbedingungen von Kaufentscheidungen für Konsumgüter, Produktivgüter und Dienstleistungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5 Zusammenfassung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3 Instrumente der Verkaufsförderung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.1 Klassifizierung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2 Verkaufsfördernde Kommunikationsmaßnahmen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2.1 Verkaufsfördernde Kommunikationsmaßnahmen für die internen Vertriebsorgane	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2.2 Verkaufsfördernde Kommunikationsmaßnahmen für die externen	

Vertriebsorgane	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2.3 Verkaufsfördernde Kommunikationsmaßnahmen für die Konsumenten.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3 Verkaufsfördernde Preis- und Produktmaßnahmen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3.1 Preisbezogene Verkaufsfördermaßnahmen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3.2 Produktbezogene Verkaufsfördermaßnahmen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4 Verkaufsfördernde Distributionsmaßnahmen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.1 VKF im Handel.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4.2 VKF im Industrie-/Produktivgüterbereich	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.5 Zusammenfassung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4 Integrierte Verkaufsförderung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.1 Hinweise zur Planung einer integrierten Verkaufsförderungskampagne	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.2 Zusammenarbeit mit Agenturen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3 Integrierte Verkaufsförderung im B2B: Das Beispiel XY Business Software AG	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3.1 Ziele der VKF-Maßnahme.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3.2 Bausteine und Phasen der VKF-Maßnahmen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3.3 Preisgestaltung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3.4 Kommunikationsplanung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3.5 Vertriebsplanung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3.6 Ergebnis der VKF-Aktion der xy Business Software AG	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.4 Integrierte Verkaufsförderung im B2C: Das Beispiel Old Navy	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.5 Erfolgsmessung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.5.1 Effizienzmessung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.5.2 Pretests	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.5.3 Erfolgskontrolle	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.6 Zusammenfassung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5 Zusammenfassung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6 Literaturverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7 Lösungshinweise zu den Aufgaben	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1 Grundlagen der Verkaufsförderung

1.1 Zum Begriff „Verkaufsförderung“

Dem Wortsinn nach bedeutet „Verkaufsförderung“ den Verkauf fördern. Den Verkauf zu fördern und Verkaufsanstrengungen überflüssig zu machen, ist jedoch ein wesentliches Ziel des strategischen und operativen Marketing (vgl. Lehrbrief „Kommunikationspolitik“).

Warum bedarf es dann der Zusammenfassung von Marketinginstrumenten in einer Kategorie „Verkaufsförderung“? Die Antwort: Der Einsatz von Marketinginstrumenten unter dem Label „Verkaufsförderung“ („Verkaufsförderungsmix“) zielt im Gegensatz zum „Marketingmix“ auf eine kurzfristige Absatz- oder Umsatzsteigerung.

Verkaufsförderung beinhaltet damit „eine Vielzahl unterschiedlicher, meist **kurzfristiger Anreize** zur Stimulation schnellerer bzw. umfangreicherer Käufe bestimmter Produkte oder Dienstleistungen durch die Verbraucher oder den Handel.“ (Kotler & Bliemel, 2001, S. 985). Der kaufstimulierende Anreiz besteht in einem Nutzenzusatz, der zum eigentlichen Produktnutzen hinzutritt und nur in einem begrenzten Zeitraum verfügbar ist. Aus diesem Blickwinkel besteht Verkaufsförderung „aus kurzfristig bereitgestellten Zusatznutzen, die zu den grundsätzlichen Vorteilen des Produktes hinzukommen. Durch diese kurzfristigen Zusatznutzen soll der Interessent zur sofortigen Umsetzung der Kaufabsicht ermutigt und veranlasst werden.“ (Kotler et al., 2003; S. 932).

Deutlicher akzentuiert Bruhn (Bruhn, 2007, S. 366) den Prozesscharakter von Verkaufsförderungsmaßnahmen und den mehrstufigen Vertriebsprozess: „Verkaufsförderung – auch ‚**Sales Promotion**‘ genannt – bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich befristeter Maßnahmen mit Aktionscharakter, die das Ziel verfolgen, auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikations- und Vertriebsziele eines Unternehmens zu erreichen.“

Festzuhalten bleibt, dass unter „Verkaufsförderung“ sowohl einzelne Maßnahmen und deren Verknüpfung, als auch der Prozess zu verstehen sind, der zu Entscheidungen hinsichtlich des Einsatzes dieser Maßnahmen führt. Der zum Einsatz gebrachte Verkaufsförderungsmix zielt auf eine kurzfristige Wirkung durch die Präsentation eines zeitlich befristeten Zusatznutzens und soll eine sofortige Kaufentscheidung auslösen.

Definitionen von Verkaufsförderung

AUSZUG:..... AUSZUG:.....AUSZUG:.....AUSZUG:.....: COPYRIGHT ZFH

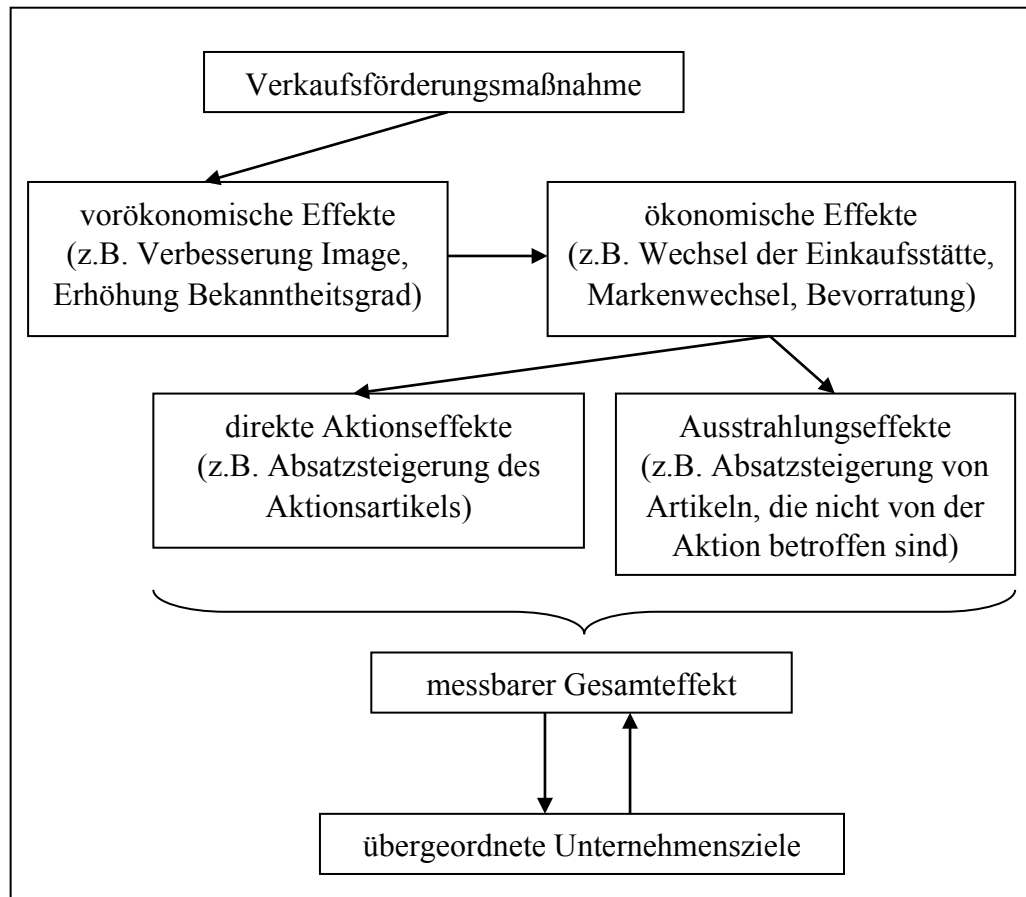


Abbildung 1.5: Effekte von Verkaufsförderungsmaßnahmen

1.2 Bedeutung der Verkaufsförderung

Übereinstimmend wird eine zunehmende Bedeutung von Verkaufsförderung als Marketing- und Kommunikationsinstrument konstatiert. „Verkaufsförderung wird nicht mehr nur als ein taktisch-operatives Instrument gesehen, das kurzfristig Probleme löst und durch eine Vielzahl von **nicht-integrierten Einzelaktionen** stark aktionsorientiert einzusetzen ist, sondern verstärkt wird dieses Instrument strategisch eingesetzt und integrativ mit dem gesamten Marketing-Mix realisiert.“ (Fuchs & Unger, 2003, S. 6)

Am größten scheint die Bedeutung von Verkaufsförderung bei schnelldrehenden Konsumgütern (Fast Moving Consumer Goods) zu sein. Konsumgüterhersteller verwenden bereits 22 Prozent ihres Kommunikationsbudgets für Verkaufsförderung, dagegen Industrieunternehmen nur 15 Prozent und Dienstleister 12 Prozent. (Gedenk, 2009, S. 269).

AUSZUG:..... AUSZUG:.....AUSZUG:.....AUSZUG:..... COPYRIGHT ZFH

AUSZUG:..... AUSZUG:.....AUSZUG:.....AUSZUG:..... COPYRIGHT ZFH

2 Akteure des Verkaufsförderungsprozesses

Drei Typen von Akteuren treten im Prozess der Verkaufsförderung in Erscheinung. Auf der einen Seite stehen die Anbieter und auf der anderen Seiten die Nachfrager. Während sich (1) Nachfrager bzw. Konsumenten eindeutig vom Anbieter abgrenzen lassen, trennen sich die Anbieter in zwei Gruppen. Einerseits kann der (2) Ersteller eines Produktes oder einer Leistung auch gleichzeitig der Anbieter sein, andererseits kann dem Kunden auch ein (3) Händler gegenüberstehen, der seinerseits ebenfalls eine Kundenbeziehung zum Hersteller pflegt. Da neben den Händlern weitere Akteure, wie etwa Absatzhelfer, in den VKF-Prozess involviert sein können, und damit die Zahl der drei wesentliche Akteure im VKF-Prozess erweitert wird, veranschaulichen wir in diesem Abschnitt die Perspektiven und Rollen der Akteure der VKF.

2.1 Absatzorgane

Im Marketingmix ordnet die **Distributionspolitik** alle Fragen zur Schnittstelle zwischen Produkten/Leistungen des Unternehmens und seinen Kunden.

Die Distribution befasst sich demnach mit den Entscheidungen eines Herstellers, die mit dem Weg des Produktes vom Hersteller bis zum Kunden in Verbindung stehen.

Dabei konzentrieren sich die Herausforderungen, die in diesem Lehrheft fokussiert werden, weniger auf logistische Aufgaben, wenngleich damit auch Leistungsvorteile gegenüber Mitbewerbern geschaffen werden können. Hierzu zählen z.B. Lösungen im Bereich der Lagerung, des Transports oder der Lieferzeit. Vielmehr stehen unmittelbare Verkaufsprozesse im Mittelpunkt. Ganz konkret steht daher eine Frage im Focus: Wer verkauft das Produkt oder die Leistung an den Kunden? Damit verbunden sind weitergehende Frage der **akquisitorischen Distribution** nach den Distributionswegen, der Absatz- und Verkaufspolitik.

**Distribution und
Verkaufen**

Zwar können im Verkaufsprozesse eine Reihe von Akteuren benannt werden, letztlich stehen aber zwei unterscheidbare Wege zunächst zur Disposition: Wenn Unternehmen direkt an ihre Endkunden verkaufen, werden die Leistungen durch (a) interne Vertriebsorgane abgewickelt. Daneben können aus-

schließlich oder ebenfalls (b) externe Vertriebsorgane den Nutzern gegenüberstehen.

Als **Distributionsorgane** bezeichnet man die Personen und/oder Institutionen, die auf dem Weg eines Produktes vom Hersteller bis hin zur nächsten produktiven oder konsumtiven Verwendung Distributionsaufgaben wahrnehmen.

Eigene Organe sind rechtlich oder wirtschaftlich an das Unternehmen gebundene Mitarbeiter oder Personen (Außendienst, Verkaufsniederlassung etc.), die Akquisitions-, Verkaufs- oder Logistikaufgaben ausüben.

Demgegenüber sind fremde Organe rechtlich und wirtschaftlich selbständige Institutionen/Personen (Absatzmittler, Mehrfirmenvertreter etc.), die sich auf die Erfüllung bestimmter Aufgaben spezialisiert haben.

Der Weg zu den Kunden kann es aus Sicht des Herstellers direkt oder indirekt durch die Einschaltung eines „Händlers“ erfolgen.

Wer verkauft an wen?

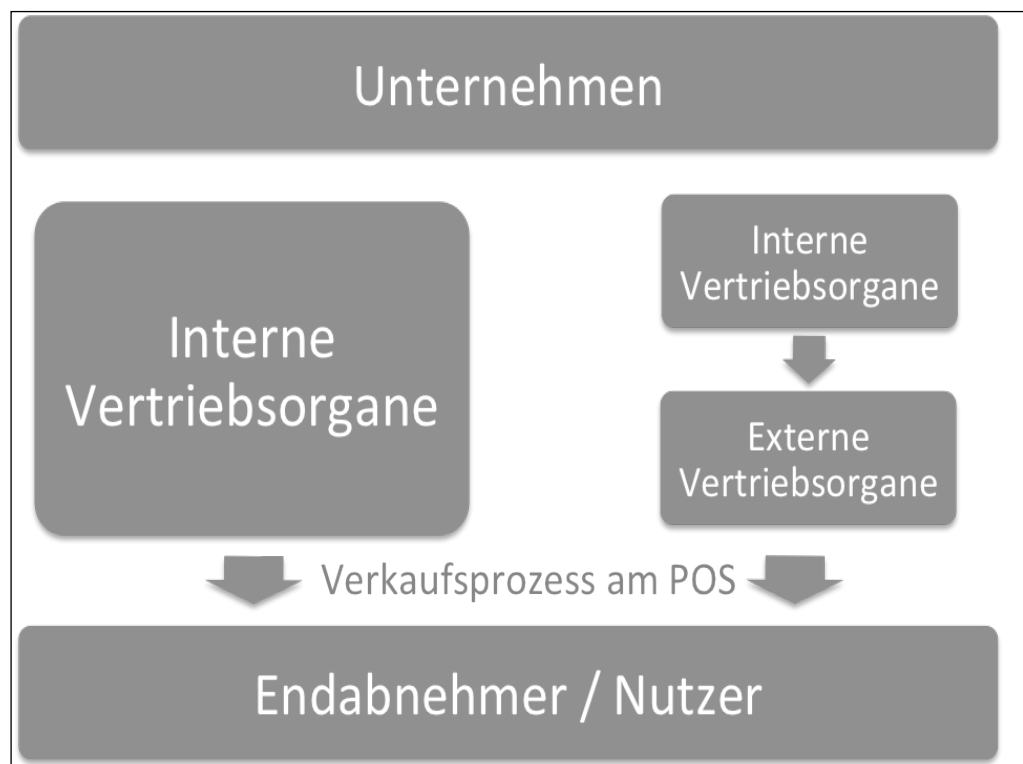


Abbildung 2.1: Verkaufsorgane (eigene Darstellung)

Diese einleitenden Kennzeichnungen ergänzen die Merkmale zur Distribution, die Sie bereits im Lehrheft „Vertriebspolitik“ kennen gelernt haben. Im Folgenden betrachten wir die Möglichkeiten, diese Organe im Rahmen der Verkaufsförderung zu integrieren.

2.2 Interne/direkte Vertriebsorgane

Neben den Konsumenten und den externen Vertriebsorganisationen zählt die eigene Vertriebsorganisation zu den Kernzielgruppen der VKF. In vielen Unternehmen werden dazu Innen- und Außendienst differenziert. Weitergehende **Mitarbeitergruppen**, die sich nach Aufgaben oder Kundenmerkmalen unterscheiden, erweitern diese Einteilungen. Im Zuge von VKF-Maßnahmen gilt die „Aktivierung“ dieser Gruppen als zentrale Aufgaben einer umfassenden VKF-Aktion. Zu den möglichen Organisationseinheiten und Mitarbeiter, die in den VKF-Aktionen aktiviert werden, zählen:

- werksverbundene Verkaufsgesellschaften,
- Verkaufsniederlassungen,
- Vertrieb durch Mitglieder der Geschäftsführung und
- Vertrieb durch Reisende.

Es kann unterstellt werden, dass es kein Unternehmen gibt, das den Verkaufserfolg seiner Mitarbeiter nicht belohnt. Daher sind Vertriebsmitarbeiter und deren **absatzabhängige Entlohnung** oft untrennbar miteinander verbunden. Erfolgsabhängige Entlohnungen und andere Honorierungen zählen auch bei den zeitlich eingegrenzten Verkaufsaktionen zu den Anreizen, die für die internen Vertriebsorganisationen geschaffen werden.

Steuerung der Vertriebler

Bevor diese vermeintlich wichtigste Komponente näher dargestellt wird, veranschaulicht die folgende Liste einen weiteren Baustein der Maßnahmen, die Mitarbeiter aktivieren und zugleich auch informativ in die Lage versetzen sollen, die Kunden zu überzeugen. Hierzu zählen die Informations- und Argumentationshilfen für die Vertriebler, wie etwa:

- Salesmanuals,
- Produktbeschreibungen / Prospekte,
 - Flyer,
 - Folder,
 - Multimedia-Anwendungen,
- Schulungen,
- Battlecards (direkter Vergleich zu Mitbewerbern).

Informationen für Vertriebler

Allgemeine Informationen zu den Rahmenbedingungen des Marktes und insbesondere der Nachfrager sollen nicht nur die Kompetenz des Personals erhöhen. Es kann auch die Relevanz der Aktion für das Unternehmen veranschaulichen und so die Motivation der Mitarbeiter stimulieren. Ein spezielles Salesmanual/Verkaufshandbuch „enthält wichtige Daten, die Außendienstmitarbeiter für ihre Tätigkeit benötigen:

- Geschichte und Entwicklung des Unternehmens,
- Organisation,
- Produkte,
- Anwendungen,
- Herstellung,
- Werbung und Verkaufsförderung,
- Verkaufstechniken,
- Argumente und Einwände der Kunden.“ (vgl. Fuchs/Unger, 2003, S. 175)

Salesfolder und Prospekte

Der Salesfolder fasst alle relevanten Informationen zusammen und richtet sich an das Verkaufspersonal, während der Verkaufsprospekt in der Regel auch für die Verbraucher entwickelt wird. Daher übersteigt er den informativen Charakter und muss auch die imagerelevanten Ziele des Unternehmens aufgreifen. Prospekte zählen dementsprechend ebenfalls zu den Werbemaßnahmen des Unternehmens und können nicht isoliert im Zuge der VKF-Maßnahmen entwickelt werden.

Unzweifelhaft können digitale Informations- und Schulungsinstrumente die Qualifizierung der Mitarbeiter erhöhen. CD-ROM, Videos, Chat, Online-Datenbanken, Webinare oder Internet- und Intranetbereiche ergänzen nicht nur die klassischen Informationsträger, sondern verdrängen einzelne Bausteine zunehmend. Als besonders vorteilhaft erweisen sich dabei die vereinfachte Aktualisierung der Unterlagen und die Zugänglichkeit zu den Medien für die Mitarbeiter (vgl. Fuchs/Unger, 2003, S. 204).

Genauso wie die Informationsunterlagen dem allgemeinen Charakter der Vertriebsunterstützung und den situativen Anforderungen der VKF-Aktionen entsprechen müssen, können Schulungsmaßnahmen in die Verkaufsförderung eingebunden werden.

2.2.1 Monetäre Leistungsanreize

Provisionen und Zusatzvergütungen

Wir bereits voranstehend und auch im Lehrbrief „Vertriebspolitik“ festgestellt, sind erfolgsabhängige Entgeltbestandteile für Mitarbeiter im Vertrieb der Regelfall. Leistungsanreize im Zuge von VKF-Maßnahmen können diese zielgerichtet ergänzen. Dabei können einerseits monetäre und andererseits weitere Sonderprämien unterschieden werden.

Die finanziellen Zusatzvergütungen stellen im Kontext der VKF oftmals einen außerordentlichen Charakter dar. Sie können sich einerseits auf die Produkte und Leistungen beziehen und sich andererseits hinsichtlich der Bemessungsgrundlage von den durchgängigen variablen Lohnkomponenten unterscheiden.

Wenn sich die VKF-Aktion z.B. auf eine bestimmte Produktgruppe bezieht, werden die Anreize dementsprechend auf diese Gruppe gerichtet. Weitere Synchronisationen können zwischen den Kundengruppen oder Aktionszeiträumen und den Prämien geschaffen werden. So kann das 25-jährige Firmenjubiläum durch eine „25%“ Rabattaktion begleitet werden und alle Verkäufe in den ersten 25 Tagen der Aktion verschaffen den Verkäufern einen Sonderbonus von 2,5%.

Neben diesen Bonifikationen auf den Vertrieb der Hauptleistungen sind ebenfalls Anreize denkbar, die sich auf Elemente von Produktbündeln beziehen. Dabei können die Kernprodukte, wie zum Beispiel Business-Software durch spezielle Serviceleistungen (Schulungen) ergänzt werden. Die Mitarbeiter sollen animiert werden, Schulungen als Zusatzleistungen zu verkaufen und erhalten dafür wiederum spezielle Prämien.

Neben Anreizen für den Vertrieb der (a) Hauptleistungen oder der (b) Zusatzleistungen können (c) Zusatzprämien für atypische Tätigkeiten geschaffen werden. „Als Beispiel sei die Übernahme marktforscherischer Tätigkeiten im Vertrieb genannt, die über das üblicherweise zu erwartende Maß hinausgeht“ (Unger, 2004, S. 48). Genauso denkbar sind Aufgaben im Rahmen der Produktentwicklung oder der Produktimplementierung bei Kunden, wenn diese üblicherweise von anderen Mitarbeitergruppen wahrgenommen werden.

Die umsatzbezogene Bemessung der variablen Entlohnungsbestandteile gilt als Regelfall, die im Rahmen der VKF-Maßnahmen zielgerichtet ergänzt werden kann.

**Umsatzbezogene
Belohnung**

Dabei muss die Unternehmens- bzw. Vertriebsführung kalkulieren, wie hoch die zusätzlichen Anreize sein dürfen. Entlohnungsimpulse für einzelne Produkte oder Produktgruppen dürfen nicht den Gesamtabsatz in ein Ungleichgewicht bringen. So kann die Konzentration auf Produkte, die einen hohen Deckungsbeitrag bieten, dazu führen das junge aber strategisch wichtige Leistungen zu wenig Marktverbreitung finden. Genauso können zwar Rabattaktionen Marktanteile sichern oder erhöhen bzw. Lagerüberhänge schmelzen lassen, aber leider auch dazu führen, Konsumimpulse der aktuellen Periode zu verstärken und damit den Absatz in folgenden Perioden zu schwächen.

Prämientypen

Die Höhe der Prämien kann in den Unternehmen stark abweichen. Verbreitete prozentuale meist umsatzbezogene Beteiligungen können durch absolute Prämien ergänzt werden. Zudem stellt sich die Frage, ob Individual-, Team- oder Unternehmensprämien ausgeschüttet werden. Denkbar sind auch zahlreiche Sonderprämien, die zusätzlich oder ergänzend zu monetären Anreizen geschaffen werden.

2.2.2 Sonderformen und –prämien

Der Wert einer Prämie kann (im-)materiell und/oder ideell gestaltet sein. Sachprämien also materielle Prämien können wie auch finanzielle Belohnungen anhand, der Leistungsziele vergeben werden. Zudem sind auch Leistungswettbewerbe nach einem Rangverfahren denkbare Systeme. Hierbei gilt es aber zu berücksichtigen, dass möglichst viele Ränge Prämiegewinnen ermöglichen, damit es nicht zur Demotivation der hinteren Rangpositionen kommt.

**Club der Besten:
Ideelle Anreize**

Als Sachprämien eignen sich z.B. Reisen (immateriell), VIP-Tickets oder Uhren. Die Liste ist unüberschaubar. Und der materielle Wert einzelner Prämien kann auch durch ideelle Werte gesteigert werden, wenn zum Beispiel der wertvolle Kugelschreiber durch eine Gravur ergänzt wird. Die Prämien sollten neben einen möglichst hohen Gebrauchsnutzen durch deren Besonderheit verstärkt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn davon auszugehen ist, dass zwar alle Beteiligten sich die Prämien wünschen, aber selber noch nicht darüber verfügen.

Auch rein ideelle Leistungsanreize sind eine zusätzliche Motivationsmöglichkeit. Hier reicht die Liste von einer Essenseinladung des Vorstand an den besten Verkäufer der VKF-Aktion bis hin zu einem Eintrag auf einer Tafel der „Besten“.

Eine Art win-win Situation sind „Preise“ die sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen wertsteigernd sind, wie zum Beispiel Fortbildungsreisen. Ein Beispiel hierfür sind Skitestwochenenden für die besten Verkäufer der Vorsaison oder Testfahren mit „Prototypen“ in der Automobilbranche.

Ebenfalls sind Sonderprämien für Neukunden im Industriegüterbereich verbreitet. Vor allem dann, wenn die ersten Umsätze keine hohen Prämien für die „Vertriebler“ versprechen, können spezielle Anreize geschaffen werden.

Unger (2001, S 56) gibt dabei zu bedenken, dass Prämien für Erstaufträge mit weiteren Fragen verbunden sind. Es muss die Frage beantwortet werden, was ein ERST-Kunde ist? Einerseits können „alte“ Kunden nach einem längerem Zeitraum zurückgewonnen werden, andererseits müssen ggfs. Schwellen definiert werden, ab welchen Umsätzen oder welcher Zahl von Folgeaufträgen ein bestimmter Kundenstatus vergeben wird. Ein Lösungsmodell, das ohnehin für Sonderprämien geeignet ist, können Kundenkategorien sein, die mit unterschiedlich hohen Prämienbeträgen honoriert werden.

Kundenkennzeichnung

2.3 Externe Vertriebsorgane

Sofern Unternehmen entschieden haben, externe Absatzorgane einzuschalten, müssen Verkaufsimpulse der VKF-Aktionen mehrstufig geplant werden. Da letztlich der Endverbraucher /-abnehmer stimuliert werden soll, muss die Aktion demzufolge unter Berücksichtigung der eigenen Unternehmensziele und gleichzeitig der Interessen des Händlers erfolgen.

Als **Absatzmittler**, also als Händler kommen eine Reihe unterscheidbarer Typen in Frage. Diese wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Unternehmen können Waren und Dienstleistungen auf eigene Rechnung und in eigenem Namen kaufen und verkaufen (Groß- oder Einzelhandel). Sie unterscheiden sich damit von den **Absatzhelfern**, die ebenfalls selbständige Distributionsorgane bei der Erfüllung der Distributionsaufgabe sind, aber selbst kein Eigentum an der Ware übernehmen (Handelsvertreter, Spediteure, Lagerhausbetriebe). Während insbesondere die Absatzhelfer, die logistische Unterstützung bieten, im Rahmen der VKF-Aktionen von unwesentlicher Bedeutung sind, stehen die Absatzmittler sehr wohl im Mittelpunkt der Planung. Hierbei unterscheiden sich Vertriebspartner, die anschließend die Produkte eines Unternehmens anbieten von den Handelsunternehmen, die mehrere Produkte einer Kategorie anbieten. Stellvertretend für diese beiden Gruppen verwenden wir im Folgenden die Begriffe Handel. Hierzu zählen der Groß- und Einzelhandel. Der Großhandel ordnet sich dem B2B- und der Einzelhandel i.d.R. dem B2C-Marketing zu.

Der Handel als Mittler

Daneben stehen Absatzorgane als Kanäle zur Verfügung die (a) eng an die Unternehmen gebunden sind, wie etwa Vertragshändler in der Automobilbranche oder Franchise-Nehmer. Diese sind zwar wirtschaftlich und rechtlich selbstständig, aber vertraglich eng an einen Hersteller gebunden. Diese betriebsgebundenen Absatzorgane konzentrieren sich oftmals nur auf eine Pro-

**Beispiel: IT-
Systemhäuser als
Vertriebspartner**

duktkategorie.

Hingegen können Vertriebspartner auch mehrere Produktkategorien unterschiedlicher Hersteller anbieten. Systemhäuser der IT-Branche bieten zum Beispiel Hard- und Softwarelösungen an, die jeweils nur die Produkte eines einzelnen Herstellers /Anbieters umfassen. Durch die zahlreichen Lösungen und Produktkategorien mehrerer Hersteller stützen sie ihr Angebot dennoch auf ein großes Marken- und Anbieterportfolio.

Anhand dieser grundlegenden Unterscheidungen betrachten wir nun zunächst die Planung der VKF im Zusammenspiel mit dem Handel (betriebsfremde Absatzorgane) und anschließend mit den weiteren externen Vertriebspartnern (Betriebsgebundene Absatzorgane).

2.3.1 Handel

VKF-Aktionen zielen zunächst einmal grundsätzlich auf die Absatzerhöhung. Sofern externe Absatzkanäle eingeschaltet werden, müssen diese neben den Endverbrauchern ebenfalls aktiviert werden.

Dabei erscheint es aus Sicht der Unternehmen unwesentlich, in welchen Erscheinungsformen die Händler auftreten. Die **Betriebsformen des Einzelhandels** sind zum Beispiel:

- Fachgeschäfte,
- Spezialgeschäfte,
- Warenhäuser,
- Kaufhäuser,
- Supermärkte,
- Verbrauchermärkte,
- Fachmärkte,
- Discounter,
- Versandhandel,
- Online-Händler.

Im Großhandel lassen sich beispielsweise der Sortiments- (viele unterschiedliche Produkte) und der Spezialgroßhandel unterscheiden.

Neben den langfristigen Vertriebsmaßnahmen, wie Service-Hotline, Händlerbeiräte oder Seminare stehen bei den VKF-Maßnahmen eine Reihe eher kurzfristig umsetzbarer Aktionen im Fokus.

Konsumentengerichtete Aktionen müssen vor allem durch die Händler umgesetzt werden. Deren frühzeitige Einbindung ist daher unabdingbar. Die vielen Möglichkeiten, wie VKF- Aktionen die Konsumenten ansprechen können, betrachten wir in den weiteren Kapiteln.

Die Gestaltung der **Beziehungen zum Handel** unterliegt zunächst einmal den grundsätzlichen Zielkonflikten zwischen Herstellern und Handel (vgl. Fuchs/Unger, 2003, S. 122 f.). Verschärfend wirkt dabei die Einkaufsmacht der Händler vor allem im Lebensmittelhandel, wo einzelne große Händler auf eine deutlich größere Zahl von Herstellern/Lebensmittelproduzenten treffen (vgl. ebd. S. 125). Die Hersteller zielen auf die Einlistung ihrer Produkte, womit die Fragen verbunden sind, ob der Handel die Artikel vertreiben wird und zu welchen Konditionen dies geschieht. Hierzu müssen Handels- und Endverbraucherpreise, Liefermengen und –termine, Warenplatzierung im Handel oder Warenrücknahmen verhandelt werden. Für Pflaum (2000, S. 19) stehen die folgenden Konditionen für den Handel primär im Vordergrund:

- „Rabatte,
- Listungsgebühren,
- Händlerschulungen,
- Werbekostenzuschüsse,
- Rückvergütungen.“

Die Ziele der Hersteller gehen nicht immer einher mit denen der Händler. Der Fokus der Hersteller richtet sich auf seine primären Ziele, wie etwa:

- Entwicklung der Marke,
- Absatz des gesamten Leistungsprogramms,
- Steigerung des Absatzes,
- bevorzugte Platzierung eigener Produkte im Handel,
- Verringerung der Handelsspannen.

Insbesondere das letzte Ziel kollidiert mit denen der Händler, die Produkte mit möglichst großen **Gewinnspannen** vertreiben möchten. Da sie neben dem Absatz eines Produktes, ihr Gesamtportfolio im Blick haben, obliegt ihre Beteiligung an VKF-Maßnahmen einem weitreichenderen Zielkorridor, als dem der Hersteller. Hinzu kommen Bestrebungen der Hersteller, möglichst große Sog-

**Zielkonflikte:
Handel vs. Hersteller**

Pull-Prinzip

wirkungen (Pull-Prinzip) der Konsumenten zu erzeugen. Dazu müssen diese starke und damit starknachgefragte Marken entwickeln. Demgegenüber streben die Händler zunehmend danach, ihre Position durch eigene Markenentwicklungen zu stärken. Hierzu zählen einerseits die Entwicklung eigener Unternehmensmarken sowie andererseits die Einführung und Etablierung eigener Produktmarken (Eigenmarken).

Weitere Kollisionen können entstehen durch die Bestrebung der Hersteller, möglichst ubiquitär verbreitet zu sein (vgl. Lerchenmüller, 2001, 138). Demnach treiben einige Hersteller die möglichst flächendeckende Verbreitung ihrer Produkte voran, während Händler bestrebt sind, ihr Sortiment durch exklusive Marken zu profilieren.

Den konträren Zielsetzungen stehen aber auch gemeinsame Ziele gegenüber: die Steigerung des Absatzes und des Gewinns. Dazu haben sich Zusammenarbeitsformen ergeben (vgl. auch Fuchs/Unger 2003, S.192). Ein mittlerweile übergeordneter (Sammel-)Begriff dafür ist der Efficient- Consumer-Response (ECR), welcher auf die Optimierung der Prozessstufen von der Entwicklung der Produkte, deren Logistik bis zu den Absatztechniken zielt (vgl. auch ebd. S. 21 vgl. auch Pflaum, 2000, S. 19).

Category- Management

Das Category-Management bzw. das durch den Begriff „Warengruppenmanagement“ beschriebene Prinzip die Handelsflächen nach Warengruppen zu gestalten, eröffnet auch den Herstellern die Möglichkeit sich gezielt am Verkaufspunkt und in „ihrem“ Produktumfeld zu profilieren. Zunehmende Bedeutung erhalten in einzelnen Segmenten elektronische und interaktive Informationsterminals, die Endkunden aktivieren, ihnen Informationen systematisch und kundenorientiert aufbereiten und darüberhinaus Marktforschungsdaten generieren.

Die weitreichendsten Formen der Zusammenarbeit erschließen die Shop-im-Shop Modelle. Dabei belegt der Hersteller eigens für ihn geschaffene Verkaufsbereiche.

Shop-im-Shop

Sowohl die Einzel- als auch die Großhändler beteiligen sich an VKF-Maßnahmen der Hersteller vor allem dann, wenn sie (a) unterstellen können, dass dies ihre Kunden erwarten, weil z.B. integrierte Mediawerbung darauf hinweist. Letztlich wirken die Händler mit, wenn sie (b) die Optimierung eigener Gewinn-/Absatzziele prognostizieren können.

AUSZUG:..... AUSZUG:.....AUSZUG:.....AUSZUG:..... COPYRIGHT ZFH

Daher stellen sich für die Unternehmen zwei Aktionsebenen dar: