

Jürgen Koinecke

# Marketing- Praxis

mit Handelsvertretern

---

|                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT |          |
| Fachbereich 1                   |          |
| Gesamtbibliothek                |          |
| Betriebswirtschaftslehre        |          |
| Inventar-Nr.                    | 16.478   |
| Abstell-Nr.                     | A28/662  |
| Sachgebiete:                    | S. 2.4.4 |
|                                 | 00244466 |

**DBV DEUTSCHER BETRIEBSWIRTE-VERLAG**

## **Inhaltsverzeichnis**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>A. Notwendige Vorbemerkung: Wie kann die Frage nach einer zweckmäßigen Außendienst-Organisation beantwortet werden?</b> | <b>14</b> |
| <b>B. Das moderne Marketing wandelt sich: steigt oder fällt damit die Bedeutung des Außendienstes?</b>                     | <b>15</b> |
| I. Die Entwicklung der Marketing-Idee und ihr Einfluß auf die Außendienst-Organisation                                     | 15        |
| II. Die wesentlichsten Entwicklungstendenzen der Distributionspolitik  | 16        |
| a) Der „Herausverkauf“ stellt hohe Anforderungen   | 17        |
| b) Das Erkennen und Beherrschen der Abnehmerprobleme erzwingt erhöhte Verkaufsanstrengungen                                | 17        |
| c) Kooperation zwischen Hersteller und Handel ist mehr als ein Schlagwort  | 18        |
| d) Eine erfolgreiche Distributionspolitik verlangt effiziente Service-Leitungen  | 18        |
| <b>C. Bei welchen Anlässen stellt sich in der Praxis die Frage „Handelsvertreter oder Reisende“?</b>                       | <b>20</b> |
| I. Vertragsvertrieb oder Anweisungsvertrieb?   | 20        |
| II. Bei der Neugründung eines Unternehmens ist die Wahl besonders schwierig  | 20        |
| III. Die Erschließung neuer Märkte verlangt schlagkräftige Außendienst-Organisationen                                      | 21        |
| IV. Der personelle Austausch ermöglicht einen Wechsel in der Außendienst-Organisation                                      | 21        |
| V. Grundsätzliche Revision der Außendienst-Organisation?   | 21        |
| VI. Der Handelsvertreter muß sich anpassen   | 22        |
| VII. Das Leistungsprofil des Reisenden verändert sich  | 22        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>D. Die Entscheidungsmerkmale zur Bestimmung einer erfolgreichen Außendienst-Organisation</b>                 | <b>24</b> |
| I. Die Einflußgrößen im Überblick   | 24        |
| II. Die Marketingkonzeption als Entscheidungsbasis  | 24        |
| III. Die Politik der Marktsegmentierung beeinflusst die Wahl der Außendienst-Organisation                       | 25        |
| a) Die Marktsegmentierung als Grundlage einer Politik der Marktausschöpfung                                     | 25        |
| b) Welchen Einfluß haben Marktsegmente auf die Wahl und Gestaltung der Außendienst-Organisation?                | 25        |
| 1. Die Bearbeitung unterschiedlicher Käuferschichten  | 25        |
| 2. Die Marktsegmentierung nach Wiederverkäufergruppen und ihr Einfluß auf die Außendienst-Organisation          | 28        |
| 3. Die Marktsegmentierung nach regionalen Merkmalen und ihr Einfluß auf die Außendienst-Organisation            | 28        |
| c) Die Marktsegmentierung stellt Anforderungen an das Unternehmen und die Außendienst-Mitarbeiter               | 29        |
| IV. Kann eher der Handelsvertreter oder der Reisende die Ziele der Produkt- bzw. Sortimentspolitik realisieren? | 30        |
| a) Können Art und Struktur des Sortiments den Handelsvertreter überfordern?                                     | 31        |
| 1. Wieviele Erzeugnisse werden vertrieben?  | 31        |
| 2. Auf wieviele Verwendungsmöglichkeiten muß sich eine Außendienst-Organisation einstellen?                     | 32        |
| 3. Die produktbezogene Beratungsintensität kann die Entscheidung bringen  | 34        |
| 4. Wie häufig muß Sonderwünschen Rechnung getragen werden?  | 35        |
| 5. Welcher Service wird von der Außendienst-Organisation seitens der Abnehmer erwartet?                         | 36        |
| 6. Aufbau und Pflege des Produktimage – ein Argument zugunsten des Reisenden?                                   | 37        |
| b) Wie häufig werden neue Produkte eingeführt?  | 38        |
| c) Kann der Handelsvertreter die Sortimentsleistung des Herstellers ersetzen?                                   | 40        |
| d) Wie ist die Wechselwirkung der Sortimente des Mehrfirmen-Vertreters zu beurteilen?                           | 42        |

|  |    |
|--|----|
| 1. Wieviele Produkte vertreibt der Mehrfirmen-Vertreter?   | 42 |
| 2. Wieviele Firmen betreut der Mehrfirmen-Vertreter?   | 43 |
| 3. Welchen Rang nimmt das vertretene Unternehmen ein?  | 44 |
| 4. Die Attraktion der Konditionen bestimmt die Belastbarkeit des Handelsvertreters   | 47 |
| 5. Zusammenfassende Erkenntnis aus der Wechselwirkung der Sortimente   | 48 |
| e) Bedarf das Produkt auf seinem Weg zum Verbraucher besonderer Manipulationen?  | 49 |
| 1. Welche Anforderungen müssen an die Lagerung gestellt werden?  | 49 |
| 2. Die Störanfälligkeit der Produkte als Selektionskriterium   | 50 |
| 3. Der Einsatz von Mustermaterialien/CHECKLIST   | 51 |
| 4. Bedarf es häufig umfangreicher Produkttests?  | 52 |
| f) Das produkt-differenzierte Marketing verlangt nach neuen Formen der Außendienst-Organisation                                      | 53 |
| g) Zusammenfassung der aus der Produktpolitik abzuleitenden Erkenntnisse für die Schaffung einer geeigneten Außendienst-Organisation | 55 |
| h) CHECKLIST   | 56 |
| V. Welchen Einfluß üben die preispolitischen Ziele auf die Gestaltung einer erfolgreichen Außendienst-Organisation aus?              | 61 |
| a) Was bedeuten die Tendenzen der modernen Preispolitik für den Außendienst?   | 61 |
| b) Preis- oder Qualitätswettbewerb?  | 62 |
| 1. Die Bedeutung des Preises für den Außendienst-Erfolg  | 62 |
| 2. Bevorzugt der Handelsvertreter den Preiswettbewerb?   | 62 |
| 3. Die Einschaltung des Handelsvertreters in den Preis- und Qualitätswettbewerb  | 64 |
| 4. Sprechen die Anforderungen an die Pflege des Preisniveaus gegen den Handelsvertreter?   | 64 |
| c) Das Prinzip der Preisdifferenzierung erfordert eine individuelle Bearbeitung des Marktes  | 65 |
| 1. Die Preisdifferenzierung nach Auftragsgrößen  | 65 |
| 2. Die Preisdifferenzierung nach Kundenkategorien und Branchen   | 66 |
| 3. Die Preisdifferenzierung nach Gebieten spricht für den Handelsvertreter   | 67 |
| 4. Die Preisdifferenzierung nach Abnehmern   | 68 |

|   |    |
|---|----|
| d) Die Durchsetzung der „richtigen“ Konditionenpolitik befürwortet den Einsatz von Reisenden  | 69 |
| 1. Wie zahlreich sind die Konditionen?  | 70 |
| 2. Ist die Konditionsgewährung nach Produkten differenziert?  | 70 |
| 3. Wie intensiv betreffen die Konditionen die von dem einzelnen Handelsvertreter betreuten Abnehmergruppen?                             | 71 |
| 4. Die Berücksichtigung der Konditionsgewährung in der Außendienstentlohnung beeinflusst die Entscheidung                               | 71 |
| e) Fordert die Preisbindung eine bestimmte Außendienst-Organisation?  | 72 |
| f) Wie groß soll der preispolitische Spielraum angesichts der Außendienst-Organisation sein?  | 73 |
| g) Zusammenfassung der aus der Preispolitik abzuleitenden Erkenntnisse für die Schaffung einer geeigneten Außendienst-Organisation      | 74 |
| h) CHECKLIST  | 74 |
| VI. Die Wahl einer erfolgreichen Außendienst-Organisation entscheidet über die Verwirklichung der Distributionsziele                    | 77 |
| a) Der Einfluß der Distributionspolitik auf die Wahl und den Einsatz von Handelsvertretern bzw. Reisenden                               | 77 |
| b) Welche Distributionsziele sind über Handelsvertreter bzw. über Reisende besser zu verwirklichen?                                     | 78 |
| 1. Das Umsatzwachstum – eine Frage der Kapitalkraft und Investitionsbereitschaft?   | 78 |
| 2. Die Ausschöpfung des vorhandenen Marktvolumens stellt dem Außendienst neue Aufgaben!   | 78 |
| 3. Sprechen produktbezogene Umsatzziele gegen den Handelsvertreter?   | 79 |
| 4. Fördert die Risikostreuung als distributionspolitisches Ziel den Einsatz von Reisenden?  | 80 |
| 5. Ist die Schaffung einer hinreichenden Distribution auch über Handelsvertreter möglich?   | 80 |
| c) Welche Aufgaben von einer erfolgreichen Außendienst-Organisation gelöst werden müssen  | 81 |
| 1. Die Durchsetzung der Vertriebskonzeption stellt hohe Anforderungen   | 81 |
| 2. Erfassung und Bearbeitung des potentiellen Abnehmerkreises – eine maßgeschneiderte Aufgabe für den Handelsvertreter?                 | 82 |
| 3. Die Mitwirkung an der Kundenklassifizierung und die darauf abgestimmte Bearbeitung – ein Widerspruch zur Handelsvertreter-Tätigkeit? | 83 |

|   |     |
|---|-----|
| 4. Kann nur der Reisende die Kundenstruktur beeinflussen?   | 83  |
| 5. Scheitert die Realisierung von Verkaufsplanungen an der Einschaltung von Handelsvertretern?                  | 84  |
| 6. Die Steigerung der Leistung ist beim Reisenden „durchsetzbar“  | 85  |
| 7. Wirkt der Handelsvertreter bei der Informationsbeschaffung nicht mit?  | 87  |
| d) Inwieweit beeinflusst der Vertriebsweg die Wahl der Außendienst-Organisation?                                | 88  |
| 1. Die Wechselwirkung zwischen Vertriebsweg und Außendienst-Organisation  | 88  |
| 2. Der Einfluß der Vertriebswege auf die Wahl der Außendienst-Organisation                                      | 88  |
| e) Die jeweilige Abnehmerstruktur stellt unterschiedliche Anforderungen an Handelsvertreter und Reisende        | 93  |
| 1. Sind Strukturwandlungen im Abnehmerkreis Ansatzpunkte für eine Neuorientierung der Außendienst-Organisation? | 93  |
| 2. Welche Konsequenzen ergeben sich für den Einsatz von Handelsvertretern und Reisenden?                        | 95  |
| 3. Wie über die geeignete Außendienst-Organisation die Kundenstruktur verbessert werden kann                    | 98  |
| f) Das Problem der Einzelhandelsbearbeitung: der Handelsvertreter als „Retter in der Not“?                      | 115 |
| 1. Die Einzelhandelsbearbeitung gewinnt an Bedeutung  | 115 |
| 2. Der Handelsvertreter hat eigene Reisende   | 117 |
| 3. Kann der Handelsvertreter die Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz eigener Reisenden schaffen?      | 118 |
| 4. Gibt die Einzelhandels-Bearbeitung den Ausschlag für den Einsatz von Handelsvertretungen?                    | 123 |
| 5. Die Einzelhandels-Bearbeitung beeinflusst die Arbeitsweise des herstellergebundenen Reisenden                | 124 |
| g) Die Außendienst-Organisation wird durch die Distributionspolitik beeinflusst                                 | 125 |
| 1. Die Gliederung des Außendienstes aufgrund distributionspolitischer Erfordernisse                             | 126 |
| 2. Gebiets- oder Abnehmerschutz: ein Hindernis für die Einschaltung des Handelsvertreters?                      | 128 |
| h) Zusammenfassende Betrachtung: Handelsvertreter und Reisende aus der Sicht der Distributions-Politik          | 129 |
| i) CHECKLIST  | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| VII. Die Bedeutung der Verkaufsförderung steigt – damit auch die des Reisenden oder stärker die des Handelsvertreters?                            | 143 |
| a) Der steigende Wettbewerb erfordert eine Neuorientierung in der Marktbearbeitung  | 143 |
| b) Welche Verkaufsförderungsziele sollen über den Handelsvertreter bzw. den Reisenden verwirklicht werden?  | 144 |
| 1. Die Ableitung der Verkaufsförderungsziele aus dem Gesamt-Marketingkonzept  | 144 |
| 2. Die Verbesserung der Warenpräsentation – auch über Handelsvertreter?   | 145 |
| 3. Die Direktansprache des Konsumenten am „p.o.p.“  | 145 |
| 4. Die Ausweitung des Kundenkreises über die Verkaufsförderungspolitik  | 146 |
| 5. Die Erhöhung des „Marktanteils“ beim einzelnen Kunden – ein Grund zur Handelsvertretungsausschaltung?  | 147 |
| c) Werden neue Organisationsformen auf Handelsvertreter-Ebene den Aufgaben der Verkaufsförderungs-Politik gerecht?                                | 149 |
| 1. Wer löst die Aufgaben der Verkaufsförderung besser: der Handelsvertreter oder der Reisende?  | 149 |
| 2. Sind herstellereigene Verkaufsförderer erforderlich?   | 154 |
| 3. Handelsvertreter-eigene Verkaufsförderer entscheiden über den Einsatz von Handelsvertretern oder Reisenden                                     | 155 |
| e) Zusammenfassende Betrachtung zur Frage: „Befürwortet die Verkaufsförderungspolitik die Einschaltung von Handelsvertretern oder von Reisenden?“ | 159 |
| f) CHECKLIST  | 160 |
| VIII. Welchen Einfluß hat die Marketingpolitik des Wettbewerbs auf die Entscheidung „Handelsvertreter oder Reisende“?                             | 165 |
| a) Die Wettbewerbsposition hängt von der Schlagkraft des Außendienstes ab!  | 165 |
| b) Erfordert die Forcierung bestimmter Absatzwege durch den Wettbewerb die Einschaltung von Handelsvertretern oder von Reisenden?                 | 166 |
| c) Können durch Handelsvertreter oder Reisende Abnehmergruppen erreicht werden, die der Wettbewerb nicht bearbeitet?                              | 166 |
| d) Wie häufig müssen aufgrund der Wettbewerbsaktivitäten von Handelsvertretern oder Reisenden neue Produkte eingeführt werden?                    | 166 |
| e) Erhöht der Wettbewerb über eine aggressive Preispolitik seine Marktanteile?  | 167 |
| f) Ist das „Verkaufen“ eine Stärke oder Schwäche des Wettbewerbs?   | 167 |
| g) Zusammenfassende Betrachtung zur Wettbewerbspolitik  | 168 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>E. Planung, Organisation und Information – Anforderungen, die gegen den Einsatz des Handelsvertreters zu sprechen scheinen</b> | <b>169</b> |
| I. Kann der Handelsvertreter „verplant“ werden?   | 169        |
| a) Erreicht der Handelsvertreter den geplanten Sollumsatz?  | 169        |
| b) Können produktbezogene Umsatzziele vorgegeben werden?  | 170        |
| c) Vorgabe des Umsatzes pro Abnehmergruppe?   | 171        |
| d) Die Planung des Umsatzes pro Auftrag   | 171        |
| e) Die Planung von Aktionen   | 171        |
| f) Zusammenfassende Erkenntnisse zur Frage der „Planbarkeit“  | 172        |
| II. Die Steuerung von Handelsvertretern – ein Widerspruch in sich?  | 172        |
| a) In welchem Grade muß der Außendienst gesteuert werden?   | 173        |
| b) Werden über die besseren Steuerungsmöglichkeiten des Reisenden Vorteile erzielt?   | 174        |
| c) Auf welche Steuerungsmöglichkeiten kann ein Hersteller nicht verzichten?   | 174        |
| III. Die Kontrollierbarkeit der Außendienst-Tätigkeit – ein unüberwindbares Hindernis für den Einsatz von Handelsvertretern?      | 175        |
| IV. Der Handelsvertreter schreibt keine Berichte!   | 175        |
| V. Die Mitwirkung des Außendienstes an der Informationsbeschaffung  | 177        |
| a) Die Bedeutung der Informationsbeschaffung für die Wahl der geeigneten Absatzorganisation                                       | 177        |
| b) Hat der Reisende oder der Handelsvertreter Präferenzen in der Informationsbeschaffung?   | 177        |
| VI. Lassen sich Handelsvertreter oder Reisende besser motivieren?   | 178        |
| a) Die Motivationsmöglichkeiten als Entscheidungsmerkmal für den Einsatz von Handelsvertretern oder Reisenden                     | 178        |
| b) Die unterschiedlichen Einwirkungsmöglichkeiten über die Entlohnung bei Handelsvertretern und bei Reisenden                     | 179        |
| 1. Die differenzierteren Motivationsmöglichkeiten begünstigen den Einsatz von Reisenden   | 179        |
| 2. Ist die Motivation des Handelsvertreters geringer ausgeprägt?  | 180        |
| c) Der Einsatz von Handelsvertretern erfordert besonders qualifizierte Motivationen   | 181        |



|  |     |
|--|-----|
| <b>F. Wie die Kosten- und Erlösbetrachtung die Einschaltung von Handelsvertretern oder Reisenden beeinflusst</b>                 | 183 |
| I. Ist das Entscheidungsproblem „Handelsvertreter oder Reisende“ quantifizierbar?  | 183 |
| a) Die „Deckungsbeitragsrechnung“ als methodische Hilfestellung im Entscheidungsprozeß   | 183 |
| b) Die Quantifizierung der Erlös- und Kostenkomponenten  | 183 |
| II. Kann die Entscheidung über den Einsatz von Handelsvertretern oder Reisenden unter Kosten- und Erlösgesichtspunkten erfolgen? | 184 |
| III. Die fixen Kosten des Reisenden sind die Rettung des Handelsvertreters!  | 185 |
| <br>   |     |
| <b>G. Es fehlt das Handelsvertreter-Marketing!</b>   | 188 |
| I. Rückblick auf die Ausgangsfrage   | 188 |
| II. Die Kooperation zwischen Herstellern und Handelsvertretern klappt nicht!   | 189 |