

Arbeitspapier 98/2005

Fachhochschule Hannover
Fachbereich Wirtschaft

Erfolgsfaktoren im Vertrieb: Ergebnisse einer Expertenbefragung

Professor Dr. Michael L. Bienert

Fachhochschule Hannover
Fachbereich Wirtschaft
Fachgebiet Handel und Dienstleistungen

studentische Projektteilnehmer

Appelkamp, Henriette	Pallasch, Wolf
Birg, Kerstin	Schmidt, Torsten
Dörnbrack, Claudia	Schultz, Maren
Emme, Alide	Schumann, Nancy
Hagen, Sandra	Strüver, Marco
Kir, Nuri	Ventzke, Dirk
Kladek, Anja	Wagner, Ricarda
Koschmieder, Simone	Wegener, Max
Krebst, Sören	Westesen, Sven
Lebedkov, Marina	

ISSN Nr. 1436-1035 (print)

ISSN Nr. 1436-1507 (internet)

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	3
2. Befragungsergebnisse	5
2.1 Übersicht: die teilnehmenden Unternehmen	5
2.2 Hauptergebnisse der Befragung	7
2.2.1 Personal	9
2.2.2 Key Accounts	17
2.2.3 Kommunikation.....	19
2.2.4 Aufbauorganisation.....	22
2.2.5 Wettbewerbsinformationen.....	30
2.2.6 Kundenbindung	32
2.2.7 Vertriebswege	37
2.2.8 Standortmanagement.....	39
2.2.9 Wettbewerbsabgrenzung.....	43
2.2.10 Weitere externe Erfolgsfaktoren	45
2.2.11 Weitere interne Erfolgsfaktoren	46
2.2.12 Gewichtung der Erfolgsfaktoren	47
2.2.13 Erwartungen der Befragten	48
2.2.14 Vertriebliches Erfolgspotential	49
3. Projektabschluss	50
Anhang	
Fragebogen	

1. Einführung

Ziel dieses Studienprojektes im Fachgebiet „Handel und Dienstleistungen“ des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Hannover im Wintersemester 2004/2005 war die Ermittlung von Erfolgsfaktoren der Vertrieboptimierung, insbesondere auf „B to C Märkten“ (Business to Customer).

Das Projekt umfasste im Wesentlichen zwei Aufgabenbereiche. Zum einen die Analyse von Erfolgsfaktoren im Vertrieb in der vielfältigen Literatur (Desk–Research), zum anderen die Befragung von Vertriebs-Praktikern (Field–Research).

Quellen im Desk–Research waren die einschlägigen Fachbücher und Fachzeitschriften sowie Zeitungsartikel und das Internet. Die umfassenden Literatur-Darstellungen wurden zu Hypothesen verdichtet, mit denen die wichtigsten vermuteten Wirkungszusammenhänge aus Voruntersuchungen und geschildertem Expertenwissen abgebildet werden konnten. Aus diesen Hypothesen wurde im nächsten Schritt ein Fragebogen entwickelt, der im anschließenden Field-Research Vertriebsmanagern und Vertriebsmitarbeitern aus unterschiedlichen Branchen vorgelegt wurde. Schwerpunktbranchen waren dabei:

- Banken & Versicherungen,
- Handel,
- Fitness & Gesundheit,
- Konsumgüterindustrie.

Insgesamt wurden 99 Vertriebsexperten befragt, zumeist im Rahmen eines persönlichen Interviews. Teilweise wurden die Fragebögen selbstständig ausgefüllt und postalisch zurückgeschickt. Aus der größeren Anzahl im Fragebogen behandelte Teilbereiche wurden im Ergebnis über alle Befragungen insbesondere die folgenden von den Vertriebspraktikern als besonders erfolgskritisch angesehen:

- gute Personalarbeit,
- systematische Kundenorientierung,
- gutes Marketing.

Eine detailliertere Darstellung der Befragungsergebnisse aus diesen und weiteren Vertriebs-Teilaspekten ist Hauptgegenstand dieser Dokumentation (vgl. Kapitel 2).

Allen mitwirkenden Unternehmen sei an dieser Stelle nochmals für die Bereitschaft gedankt, an diesem Studienprojekt mitzuwirken. Fragen und Anregungen, auch weiterführender Art, können Sie gern unmittelbar an mich adressieren (michael.bienert@wirt.fh-hannover.de).

Michael L. Bienert

Hannover, im Juni 2005

Fachhochschule Hannover
Fachbereich Wirtschaft
Fachgebiet Handel & Dienstleistungen
Ricklinger Stadtweg 120
30459 Hannover

2. Befragungsergebnisse

2.1 Übersicht: die teilnehmenden Unternehmen

Die Thematik des Studienprojekts stieß auf erfreulich positive Resonanz bei den Unternehmen. Insgesamt konnten 99 vollständig ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden. Zur Wahrung der zugesicherten Anonymität werden hier grundsätzlich keine Personennamen, aber eine Auswahl teilnehmender Unternehmen, die gegen eine Firmennennung nichts einzuwenden hatten, beispielhaft in alphabetischer Reihenfolge genannt:

- Axa Versicherung AG
- BHW Konzern
- Brauerei Herrenhausen
- Continental AG, Business Unit Contitrade
- Debitel AG
- DekaBank, Deutsche Girozentrale
- Deutsche Bank AG
- Deutsche Krankenversicherung, DKV
- Deutsche Telekom, DeTeSystem GmbH
- Dr. August Oetker KG
- Dresdner Bank AG
- E. Breuninger GmbH & Co.
- Edeka Minden-Hannover GmbH
- Expert AG
- Extra Verbrauchermarkt
- Generali Versicherungen
- Hagebau GmbH & Co. KG
- HDI AG
- Hennes & Mauritz GmbH
- IKEA Deutschland GmbH & Co. KG
- Johnson Wax GmbH

- Karstadt Quelle AG
- LBS Berlin-Hannover
- Lloyd Shoes GmbH & Co. KG
- Marktkauf Handelsgesellschaft mbH & Co. OHG
- Metro Großhandelsgesellschaft mbH
- MLP AG
- Rewe KG aA
- Sparkasse Hannover
- VGH
- Volksbank Hannover
- VW Financial Services

2.2 Hauptergebnisse der Befragung

Schwerpunkt der Befragung waren die Branchen Banken & Versicherungen / Finanzdienstleistungen, Handel sowie Fitness & Gesundheit (siehe Abbildung). Unternehmen anderer Branchen - z.B. Konsumgüterindustrie, Logistik, Telekommunikation und Handwerk - wurden in die Untersuchung zusätzlich einbezogen, aber aufgrund der geringeren Häufigkeiten hier nicht separat ausgewertet.

Von 139 angesprochenen Unternehmen haben letztlich 99 an der Befragung teilgenommen. Dies entspricht einer Mitwirkungsquote von ca. 71%.

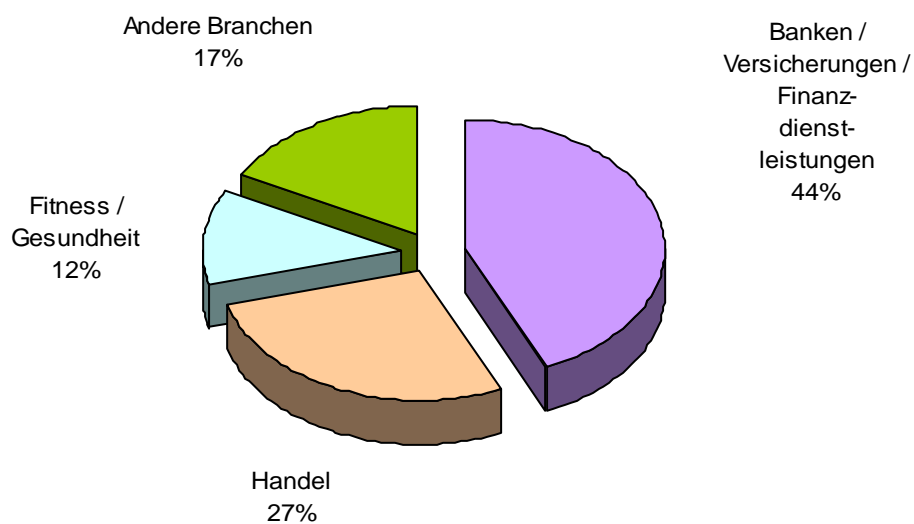


Abbildung 1: Branchenstruktur der teilnehmenden Unternehmen

Die übergeordnete Frage nach den wichtigsten Erfolgsbereichen wurde ganz am Ende des Fragebogens, mit folgendem Ergebnis gestellt.

Frage 21:
Bitte schätzen Sie einmal grob, mit welchem Gewicht die nachfolgenden Bereiche jeweils zum Vertriebserfolg beitragen (zusammen 100%).

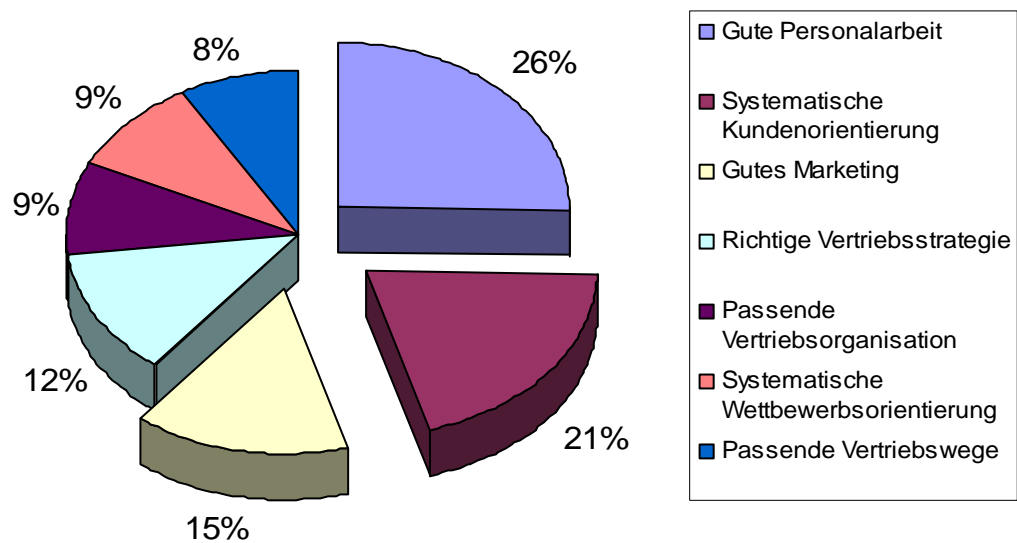


Abbildung 2: Erfolgsbedeutung unterschiedlicher Vertriebsbereiche

Eine „gute Personalarbeit“ ist aus Sicht der befragten Unternehmen die wichtigste Voraussetzung für vertrieblichen Erfolg. An zweiter Stelle in der Erfolgsbedeutung liegt die „systematische Kundenorientierung“, also die geplante breite Analyse der Kundenbedürfnisse und anschließende Ausrichtung der gesamten Unternehmensaktivitäten an diesen Kundenwünschen (unter Berücksichtigung der jeweiligen Kosten-Nutzen-Verhältnisse). Ein gutes, professionelles Marketing ist der dritt wichtigste Bereich.

Nachfolgend werden weitestgehend in chronologischer Reihenfolge die Teilergebnisse zu allen Fragen des Fragebogens (vgl. Anhang) grafisch veranschaulicht und jeweils kurz kommentiert. An den Anfang wird, soweit vorhanden, die aus dem Literaturstudium generierte Arbeitshypothese gestellt.

2.2.1 Personal

Hypothese: „Die Personalentwicklung im Unternehmen schafft eine der wichtigsten Voraussetzungen für den vertrieblichen Erfolg eines Unternehmens - optimales und leistungsfähiges Mitarbeiterpotenzial.“

Frage 1:

Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach eine systematische Personalentwicklung für den Vertriebs Erfolg?

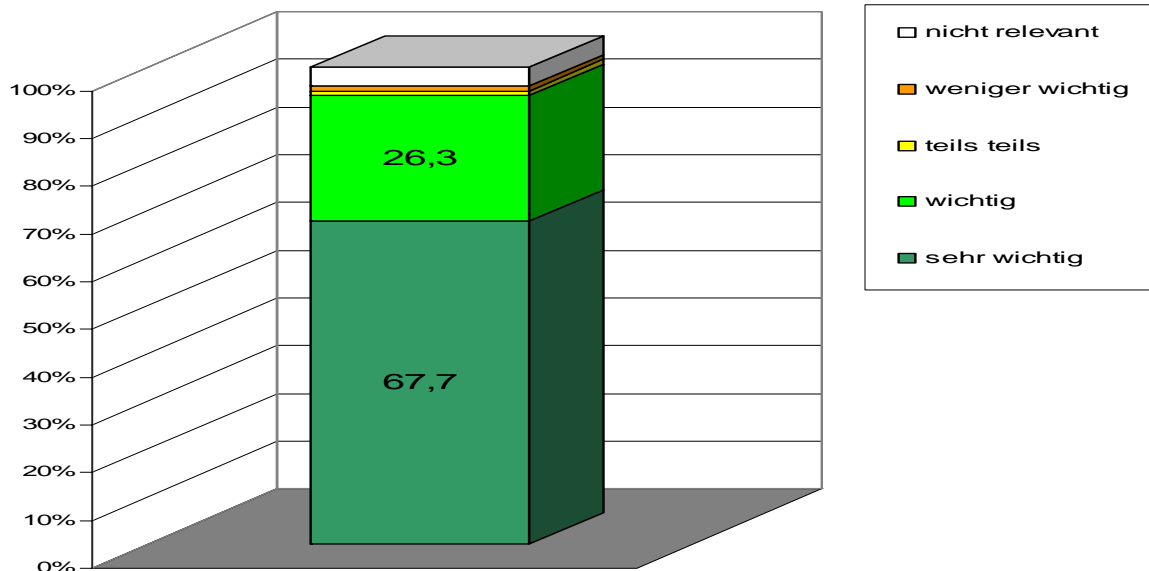
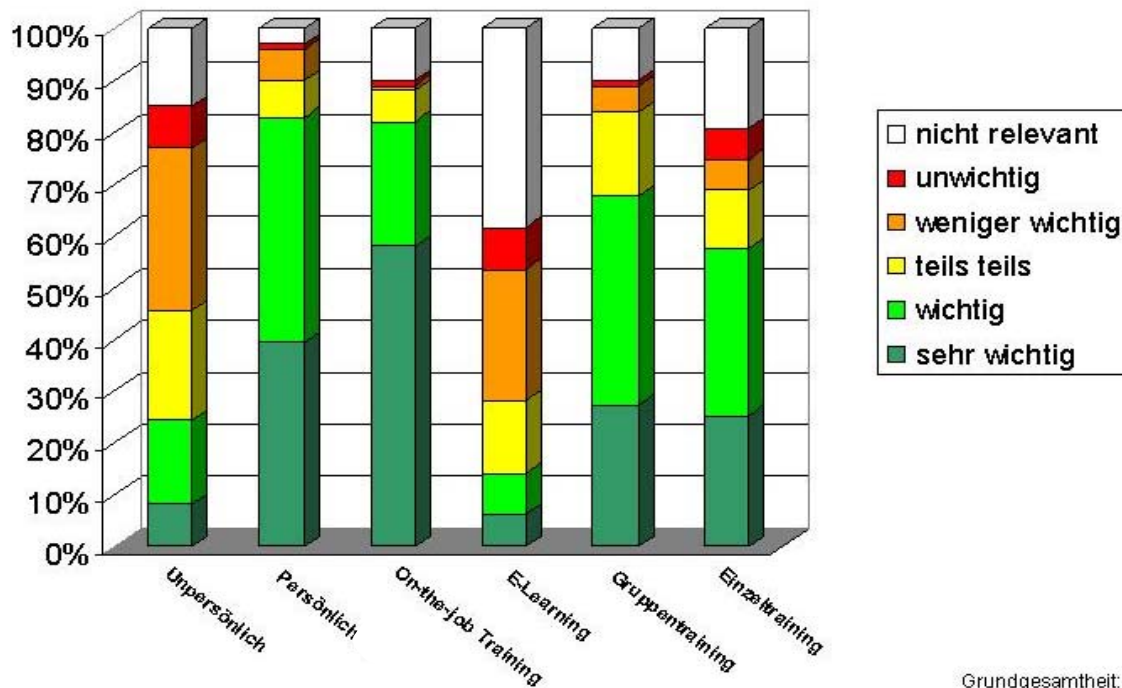


Abbildung 3: Bedeutung einer systematischen Personalentwicklung

Für das Gros der befragten Unternehmen ist die systematische Personalentwicklung von großer Bedeutung: 67,7 Prozent bewerteten diese als sehr wichtig, 26,3 Prozent als wichtig. Demnach ist für 94 Prozent die systematische Personalentwicklung mit entscheidend für den vertrieblichen Erfolg.

Hypothese: „Trainingsmaßnahmen - nach Zielgruppen und Erfahrungswerten aufgeteilt - erhöhen die Vertriebseffizienz, wobei persönliche Trainingsmethoden einen größeren Aufwand zur Folge haben, sich aber als effektiver erweisen.“

Frage 2:
Welche Trainingsmethoden finden in Ihrem Unternehmen Anwendung und wie bedeutend sind diese für erfolgreichen Vertrieb?



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 4: Bedeutung unterschiedlicher Trainingsmethoden

Von jeweils ca. 82 Prozent der Befragten wurden „persönliche Trainingsmaßnahmen“ und das „On-the-job Training“ als wichtigste Einzel-Methoden eingestuft, um einen erfolgreichen Vertrieb zu ermöglichen.

Im direkten Vergleich scheint das „On-the-job Training“ am bedeutendsten zu sein, da knapp 60 Prozent dieses Instrument als „sehr wichtig“ einstufen und lediglich ein Prozent mit „unwichtig“ antwortet. „Persönliche Trainingsmaßnahmen“ bewerten knapp 40 Prozent als sehr wichtig, ca. 7 Prozent sehen einen geringen oder gar keinen Nutzen in diesem Mittel.

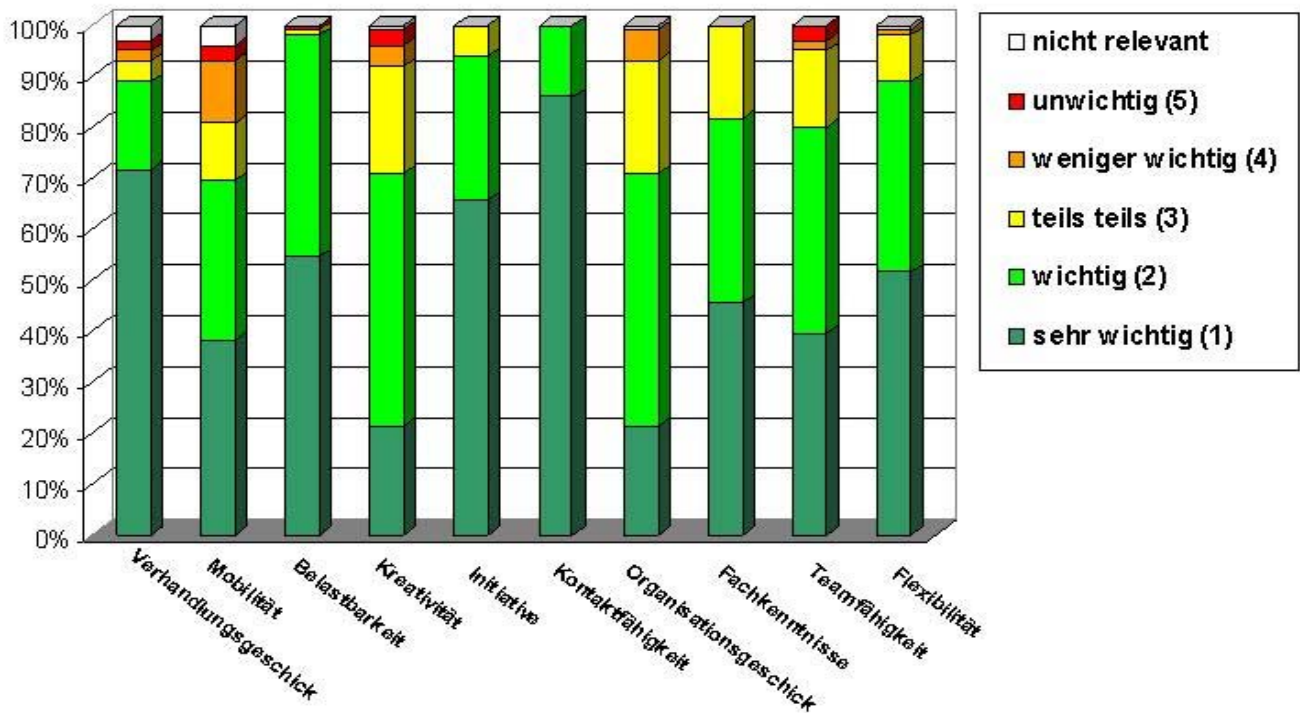
Gemäß Expertenbefragung ist das Gruppentraining die drittbeliebteste Methode. 40,4 Prozent schätzen sie als wichtig und 27,3 Prozent als sehr wichtig ein. Bei 6 Prozent der Befragten findet dieses Instrument keinen oder selten Einsatz. Auch noch gut bewertet wird das Einzeltraining. So äußerten sich knapp 60 Prozent positiv oder sehr positiv über diese Trainingsform. Allerdings sind die „Gegner“ mit zwölf Prozent doppelt so stark wie beim Gruppentraining.

Auf den Schlusspositionen liegen die unpersönlichen Methoden wie das Training mittels Lektüre (Bücher, Briefe, Datenträger) und das E-Learning, also der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zum interaktiven Lernen und Lehren. Während jedes vierte befragte Unternehmen die Arbeitnehmer mittels unpersönlichen Maßnahmen fördert, befürworten (wichtig, sehr wichtig) nur 14,1 Prozent den Einsatz von E-Learning.

Die Positionierung der einzelnen Tools ist ein Indikator für die unterschiedliche Effizienz der Maßnahmen aus Sicht der befragten Vertriebspraktiker. „On-the-job-Training“ wirkt durch die aktive Teilnahme am Arbeitsprozess besonders nachhaltig. Vermittelte Inhalte sind mit persönlichen Erfahrungen verknüpft und werden daher besser verstanden und gelernt. „Persönliche Trainingsmaßnahmen“ haben dagegen den Vorteil, dass - wie beim Gruppentraining - mehrere Personen zur gleichen Zeit von einem Referenten geschult werden können. Beim Einzeltraining ist die Wirkung nur auf eine einzelne Person fokussiert, so dass dieses Instrument vor allem bei Mitarbeitern aus höheren Hierarchiestufen Einsatz findet. Der Wissenstransfer über Bücher etc. stößt – zumindest als isoliert eingesetztes Instrument - auf weniger Sympathie, da eine rein visuelle Aufnahme ohne Feedback-Generierung nicht so nachhaltig wirkt wie audiovisuelle und/oder interaktive Elemente.

Hypothese: „Insbesondere im Handels- und Dienstleistungsbereich hängt der Vertriebs Erfolg in hohem Maße von motivierten und kontaktfreudigen Mitarbeitern ab.“

Frage 3:
Wie wichtig sind folgende Eigenschaften für Mitarbeiter in Ihrem Vertrieb?



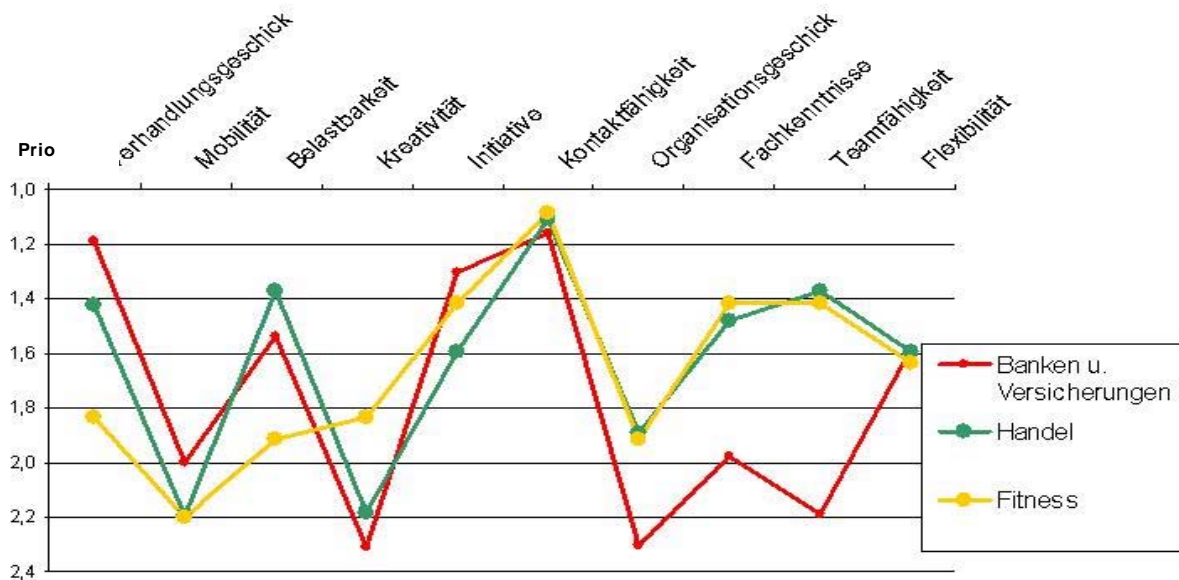
Grundgesamtheit: 99

Abbildung 5: Bedeutung von Mitarbeiterereigenschaften

Die bedeutendste Eigenschaft ist die Kontaktfähigkeit der Mitarbeiter. Über 80 Prozent schätzen sie als „sehr wichtig“ ein, alle anderen noch als „wichtig“. Neben dieser Eigenschaft wird verstärkt Wert auf Initiative und Verhandlungsgeschick gelegt. 65 bzw. 70 Prozent fordern diese Fähigkeiten von ihren Mitarbeitern.

Ebenfalls von großer Relevanz sind Belastbarkeit und Flexibilität. Mehr als die Hälfte der Interviewten schätzt diese Fähigkeiten als „sehr wichtig“ ein, 45 Prozent stufen die Belastbarkeit zudem als „wichtig“ ein. Bei Flexibilität sind es „nur“ knapp 40

Prozent. Weitere Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Fachkenntnisse, Organisationstalent und Mobilität rangieren im Mittelfeld. Das Schlusslicht bildet die Kreativität, die noch nicht einmal von jedem Fünften als „sehr wichtig“ eingestuft wird. Daraus spricht wohl auch ein erreichtes hohes Maß an Standardisierung im Vertrieb, das die Freiheitsgrade der Vertriebsmitarbeiter einschränkt.



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 6: Bedeutung von Mitarbeiterereigenschaften differenziert nach Branchen

Im Branchenvergleich werden weitergehende Unterschiede deutlich.

Alle Branchen sehen Kontaktfähigkeit als Kernkompetenz ihrer Mitarbeiter an. Während Banken/Versicherungen ein ausgeprägtes Verhandlungsgeschick von ihren Mitarbeitern erwarten, wird diese Fähigkeit im Fitnessbereich weniger stark eingefordert. Hier und im Handel wird dagegen größerer Wert auf das Organisationsgeschick gelegt.

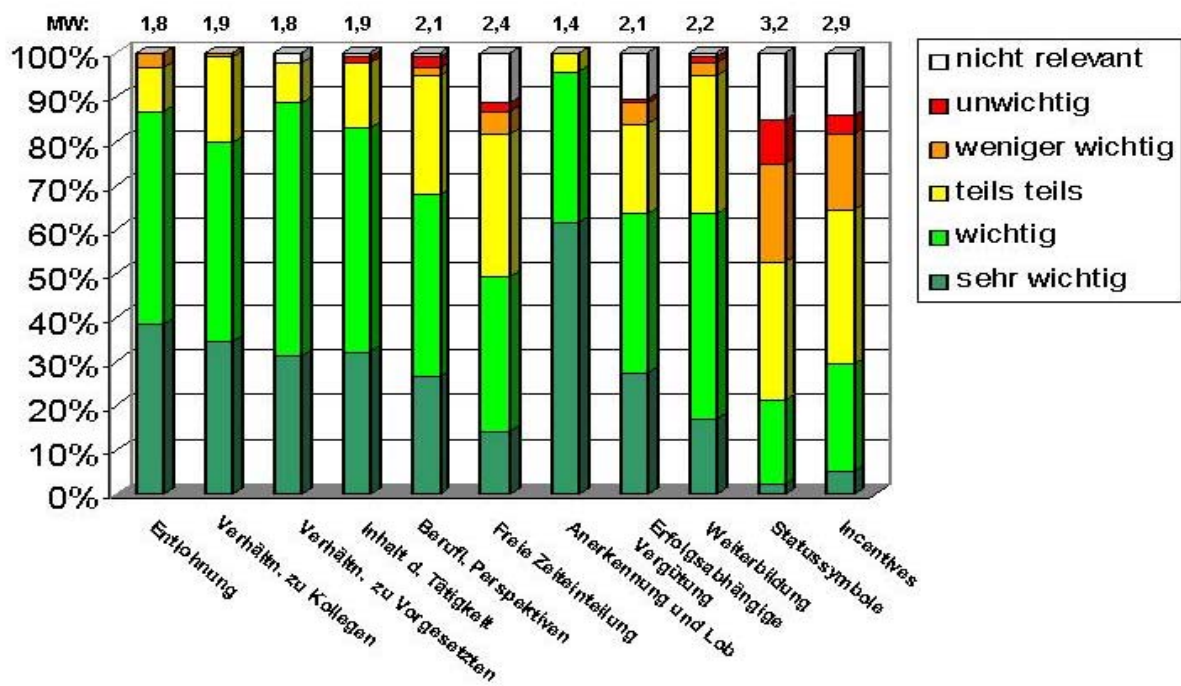
Die größte Divergenz gibt es bei der Teamfähigkeit: Die Branchen Handel und Fitness sehen in diesem Punkt eine obligatorische Kernkompetenz von Vertriebsmitarbeitern, für Banken und Versicherungen ist die Teamfähigkeit deutlich unwichtiger.

Ein Grund für diese Unterschiede kann in der Organisationsstruktur liegen: Sowohl der Handel als auch die Fitnessbranche verfügen i.d.R. über mehrere Outlets, die von Filialverantwortlichen und ihren Mitarbeitern selbstständig operativ gesteuert werden. Unabhängig davon, ob die jeweilige Filiale Teil eines Konzerns ist oder nicht - die Organisation des operativen Geschäfts erfolgt lokal. Teamfähigkeit ist hier eine Schlüsselgröße. Bei Banken und Versicherungen ist die Arbeitsteilung i.d.R. viel klarer und detaillierter vorab geregelt. Aufgrund der geringeren Freiheitsgrade des Einzelnen scheint die Notwendigkeit von Teamfähigkeit nicht sonderlich ausgeprägt zu sein.

Hypothese: „Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich auf die Identifikation mit dem Unternehmen, die Leistungsbereitschaft und die Kundenorientierung aus und trägt so zum vertrieblichen Erfolg bei.“

Frage 4:

Bewerten Sie bitte die folgenden Aspekte nach ihrer jeweiligen Bedeutung für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter im Vertrieb!



Grundgesamtheit: 99

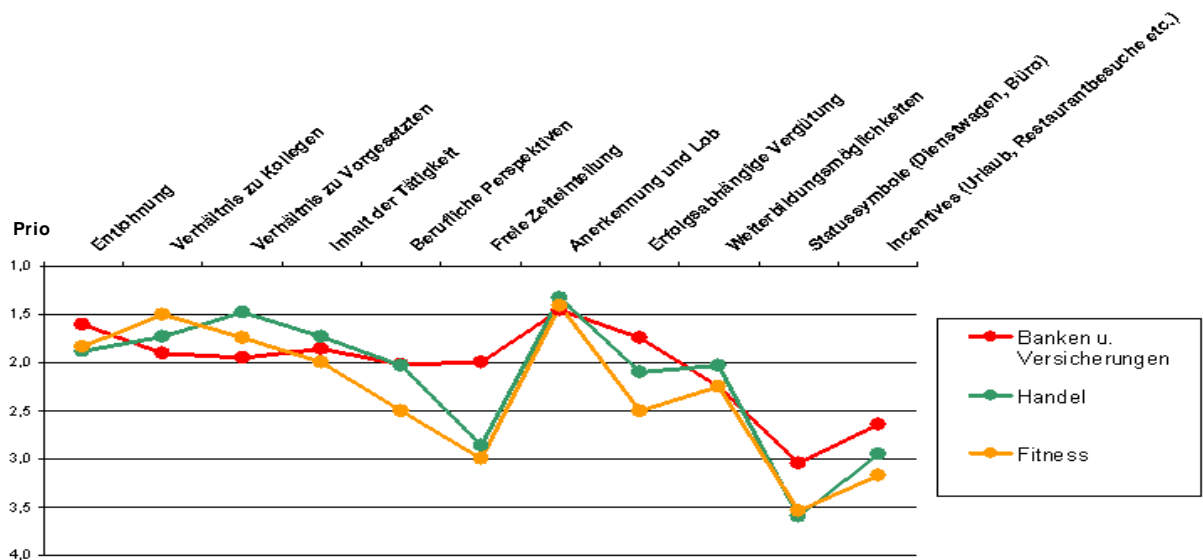
Abbildung 7: Faktoren der Mitarbeiter-Zufriedenheit

Mit einem Mittelwert von 1,4 ist „Anerkennung und Lob“ das Top-Instrument, um Mitarbeiter zu motivieren. Aber auch mit dem Basisinstrument „Entlohnung“ lassen sich (wie zu erwarten war) Mitarbeiter positiv beeinflussen.

Ein weiteres wesentliches Element für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit ist das Betriebsklima. Mit einem Mittelwert von 1,8 bzw. 1,9 wird das Verhältnis zu den Vorgesetzten bzw. zu den Kollegen als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ eingestuft.

Etwas konträrer stellt sich die Lage bei den Punkten „Berufliche Perspektive“, „Erfolgsabhängige Vergütung“ und „Weiterbildung“ dar. Zwar schätzt das Gros der Befragten diese Motivationsinstrumente zumindest als wichtig ein, jedoch dominiert bei einem nicht unerheblichen Teil der Befragten auch Skepsis. Bei den „Beruflichen Perspektiven“ ist jeder Vierte skeptisch, knapp 40 Prozent sind es bei der „Erfolgsabhängigen Vergütung“ und bei der „Weiterbildung“.

In Relation zu den genannten Punkten werden die Instrumente „Statussymbol“ (Mittelwert 3,2) und „Incentives“ (Mittelwert 2,9) als unbedeutend angesehen.



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 8: Faktoren der Mitarbeiter-Zufriedenheit differenziert nach Branchen

Der Branchensplitt zeigt eine tendenziell ähnliche Bewertung zwischen den Teilbranchen. Große Übereinstimmung herrscht bei „Anerkennung und Lob“, die in allen Branchen als wichtigstes Instrument angesehen werden. Das ist eine interessante Erkenntnis, denn der Einsatz dieses Instruments kostet bekanntlich kein Geld!

Neben der „Entlohnung“ sticht bei Banken & Versicherungen die „Erfolgsabhängige Vergütung“ als wichtiges Instrument heraus. Für den Handel ist dieser Punkt ebenfalls wichtig, rangiert jedoch hinter Punkten wie „Verhältnis zum Vorgesetzten“ und „Verhältnis zu Kollegen“.

Eine größere Polarisierung zeigen die Ergebnisse aus der Fitness-Branche. Die „freie Zeiteinteilung“ ist vergleichsweise ebenso vernachlässigbar wie die „Berufliche Perspektive“ oder die „Erfolgsabhängige Vergütung“. Der Fokus liegt dagegen auf „Lob und Anerkennung“, dem guten „Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten“ und auf der obligaten „Entlohnung“.

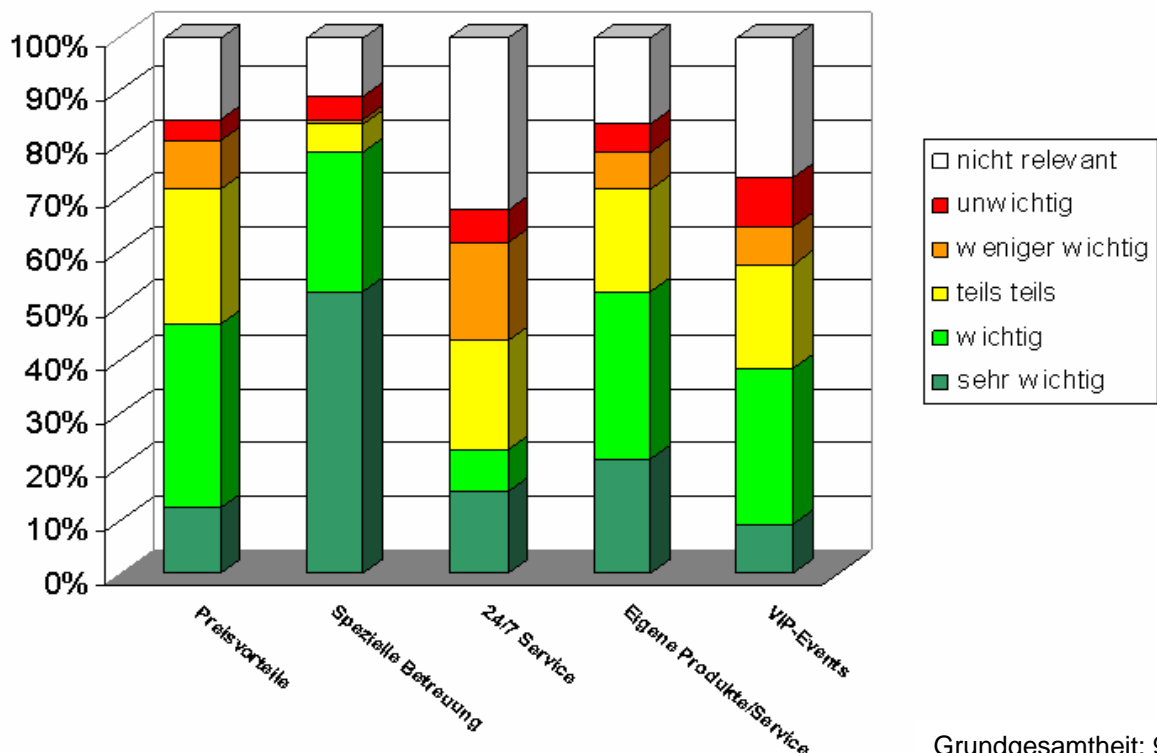
Mit „freier Zeiteinteilung“ können Mitarbeiter aus Banken & Versicherungen noch überdurchschnittlich stark motiviert werden. In den anderen Branchen ist die Bedeutung deutlich geringer, vermutlich aufgrund des dort schon erreichten höheren Niveaus an Freiheitsgraden im Arbeitsalltag.

2.2.2 Key Accounts

Hypothese: „Key Accounts bedürfen einer besonderen Behandlung, um ihrer unternehmerischen Bedeutung gerecht zu werden und langfristige Geschäftsbeziehungen zu erhalten.“

Frage 5:

Ist die besondere Behandlung wichtiger Kunden (Key Accounts) über nachfolgende Instrumente ein vertrieblicher Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen?



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 9: Bedeutung unterschiedlicher Instrumente zur Bindung von Key Accounts

Knapp 80 Prozent der Befragten erachten eine „Spezielle Betreuung“ als wichtig oder sehr wichtig, um dem Status der Key Accounts gerecht zu werden. Nur jeder Zwanzigste sieht von einer Ungleichbehandlung von normalen und wichtigen Kunden ab. Jeder Zweite bietet seinen VIP-Kunden sogar „Eigene Produkte oder Services“, um die Besonderheit der Kundenbeziehung herauszustellen oder die Geschäftstätigkeit zu erweitern.

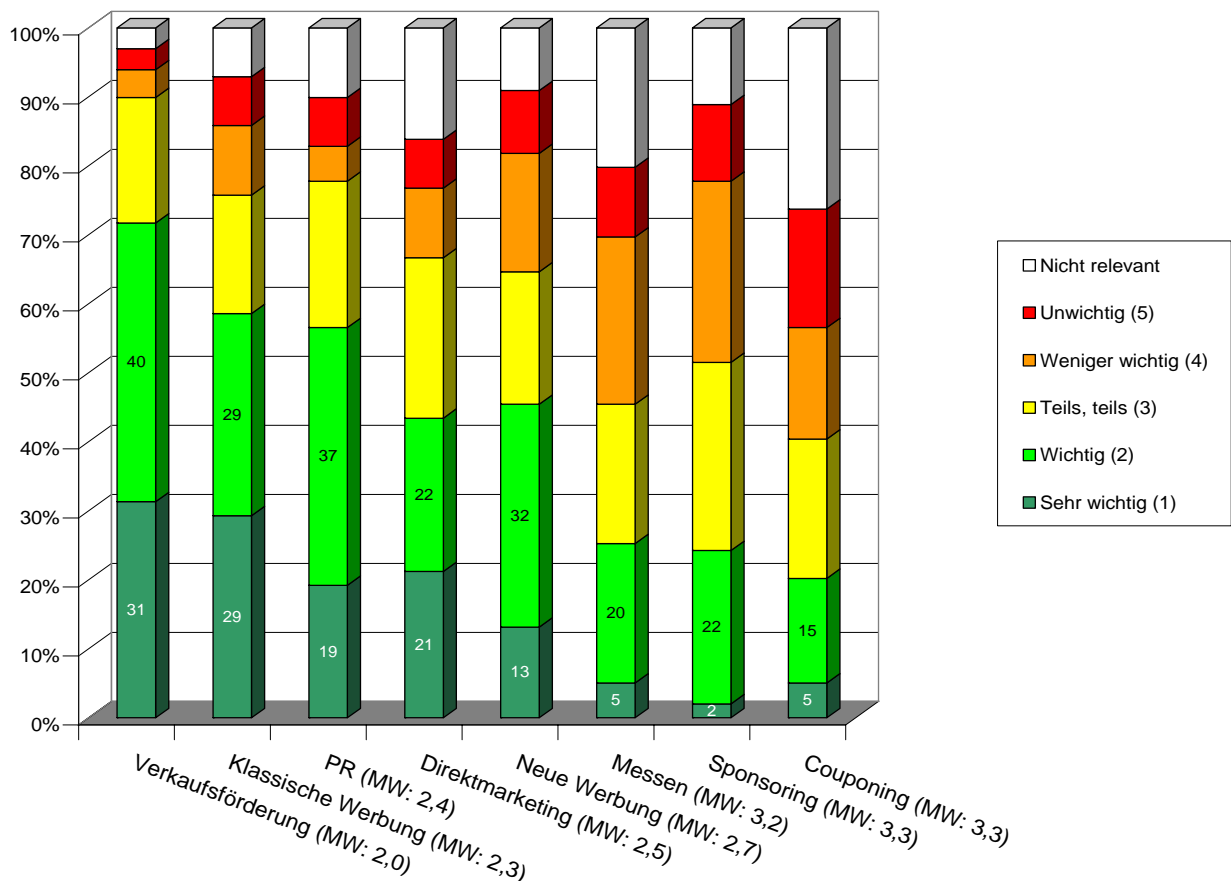
Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der „Gewährung von Preisvorteilen“. Mit 46,4 Prozent bewertet nahezu jeder Zweite dieses Instrument als wichtig oder sehr wichtig. Mit 25,3 Prozent zeigt sich jeder vierte Interviewpartner unentschlossen, während gute 13 Prozent Preisvorteilen skeptisch gegenüberstehen oder diese ablehnen.

Von geringer Bedeutung erweisen sich „VIP-Events“ und ein „24-Stunden-7-Tage-die-Woche“-Service. Ersteres wird von 38,4 Prozent befürwortet, letzteres von 23,3 Prozent. Mit jeweils knapp 20 Prozent zeigt sich jeder Fünfte hier unentschlossen, während 16,2 Prozent VIP-Events eher ablehnen und 24,3 Prozent von einem 24/7-Service absehen.

2.2.3 Kommunikation

Hypothese: „Die richtige Kombination verschiedener Maßnahmen der Vertriebsunterstützung ist entscheidend für deren Effizienz und damit für den Vertriebs Erfolg.“

Frage 6:
Wie bedeutsam sind folgende Kommunikationsmittel für den Vertriebs Erfolg Ihres Unternehmens?

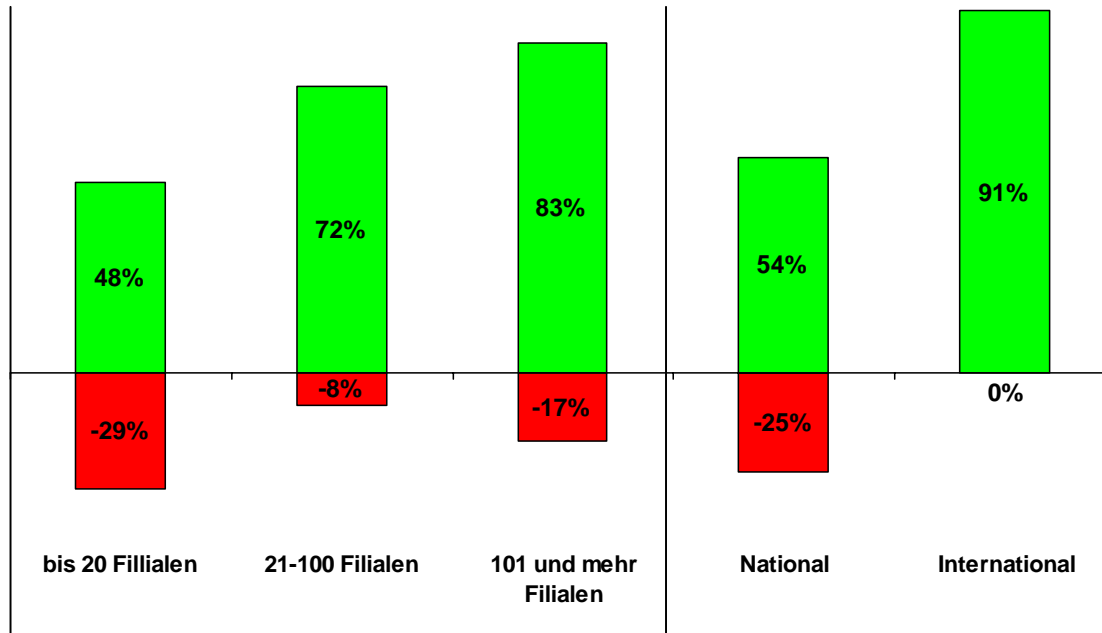


Grundgesamtheit: 99

Abbildung 10: Bedeutung unterschiedlicher Kommunikationsmittel für den Vertriebs Erfolg

Die Verkaufsförderung als gezielte operative Kombination verschiedener Marketinginstrumente wird als besonders bedeutend eingeschätzt. Auf der anderen Seite werden als weniger wichtig die Marketing-Instrumente Couponing, Sponsoring und Messen bewertet.

Relativ hohe Bedeutung hat allerdings die klassische Mediawerbung. Eine nach Unternehmensgröße und Ausrichtung (national – international) differenzierte Auswertung hierzu zeigt die folgende Abbildung 11.



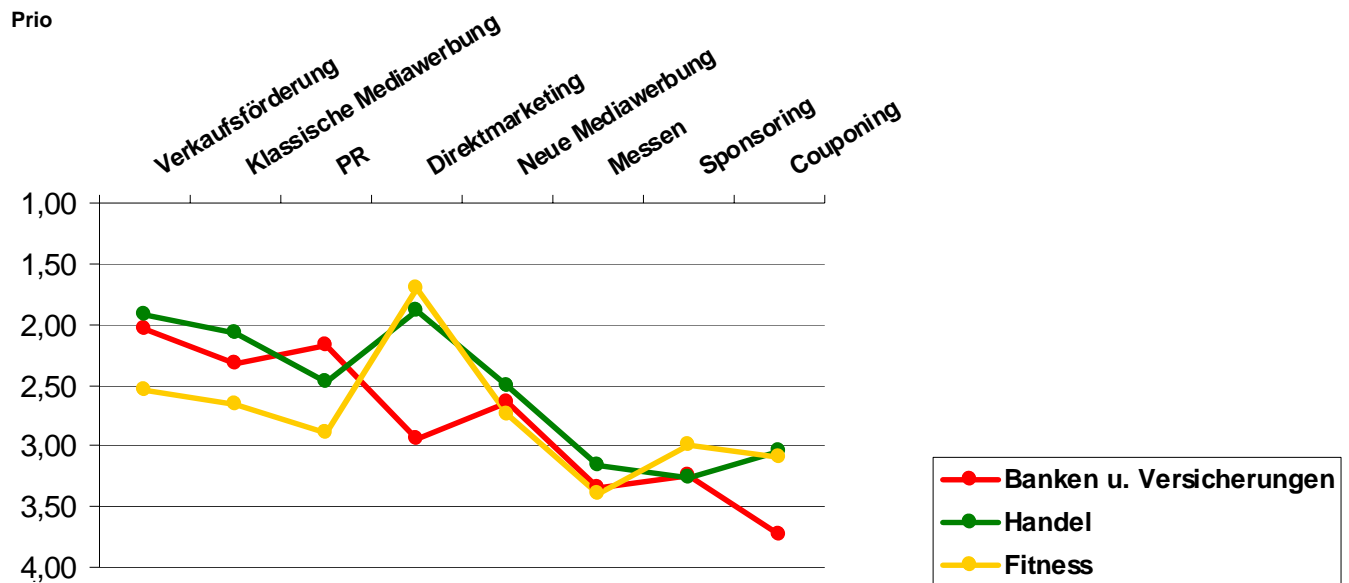
Grün = wichtig und sehr wichtig / Rot = weniger wichtig und unbedeutend

Abbildung 11: Bedeutung klassischer Mediawerbung nach Unternehmensgröße und Marktausrichtung

Je höher die Anzahl der Filialen (unabhängig von der Branche), desto eher wird die klassische Mediawerbung als wichtig bzw. sehr wichtig eingeschätzt. Dies hängt sicher auch mit den Kosten zusammen, die für klassische Mediawerbung (z. B. Zeitungsanzeigen, Fernseh- oder Kinospots, Radiowerbung) zu zahlen sind.

Bei international tätigen Unternehmen (unabhängig von der Branche) wird die klassische Mediawerbung mit knapp 91 % als wichtiges bzw. sehr wichtiges Instrument der Kommunikation für den Vertriebs Erfolg gewertet. 25 % der national tätigen Unternehmen sehen die klassische Mediawerbung als weniger wichtig bzw. unwichtig an. Da vermutlich eine hohe Korrelation zwischen Unternehmensgröße und internationaler Ausrichtung besteht, sind die Teilergebnisse als sehr plausibel zu bewerten.

Die Bedeutung aller Kommunikationsmittel wird im Folgenden nach Branchen differenziert dargestellt (vgl. Abbildung 12).



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 12: Bedeutung unterschiedlicher Kommunikationsmittel für den Vertriebs Erfolg differenziert nach Branchen

Insgesamt zeigen sich überwiegend einheitliche Kurvenverläufe zwischen den Teilbranchen.

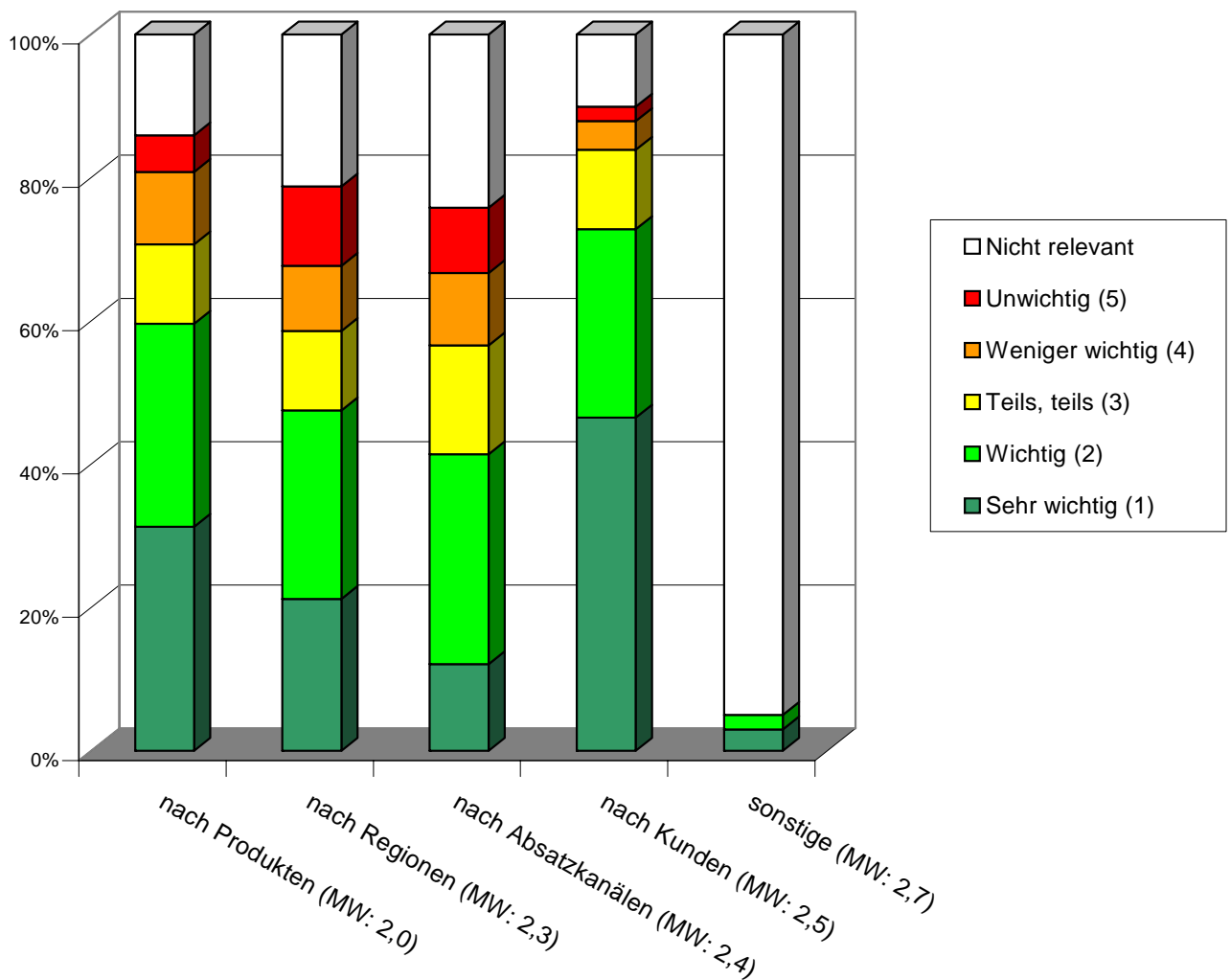
Beim Direktmarketing ist allerdings eine große Diskrepanz zwischen Banken und Versicherungen einerseits und Handel sowie Fitness andererseits festzustellen. Von Banken und Versicherungen wird das Direktmarketing als nicht sehr bedeutsam eingeschätzt. Vor dem Hintergrund, dass Bank- und auch Versicherungsprodukte oftmals besonders erklärungsbedürftig sind und eine Vertrauenssache darstellen, ist dies durchaus nachvollziehbar. Andererseits steht zu vermuten, dass die Möglichkeiten modernen Direktmarketings bei Banken und Versicherungen noch nicht ausreichend bekannt sind oder ihnen misstraut wird. Insgesamt werden Couponing, Sponsoring und Messen als unbedeutend eingeschätzt. Die starke Unterbewertung von Couponing bei Banken und Versicherungen zeigt, dass dieses Marketinginstrument von Finanzdienstleistern noch besonders wenig genutzt wird.

2.2.4 Aufbauorganisation

Hypothese: „Eine Differenzierung der Vertriebsorganisation nach Produkten ist erfolgversprechend, insbesondere bei hohem technischen Know-how.“

Frage 7:

Wie wichtig ist die Berücksichtigung folgender Aspekte für eine erfolgreiche Vertriebsorganisation? Differenzierung nach ...



Grundgesamtheit: 99

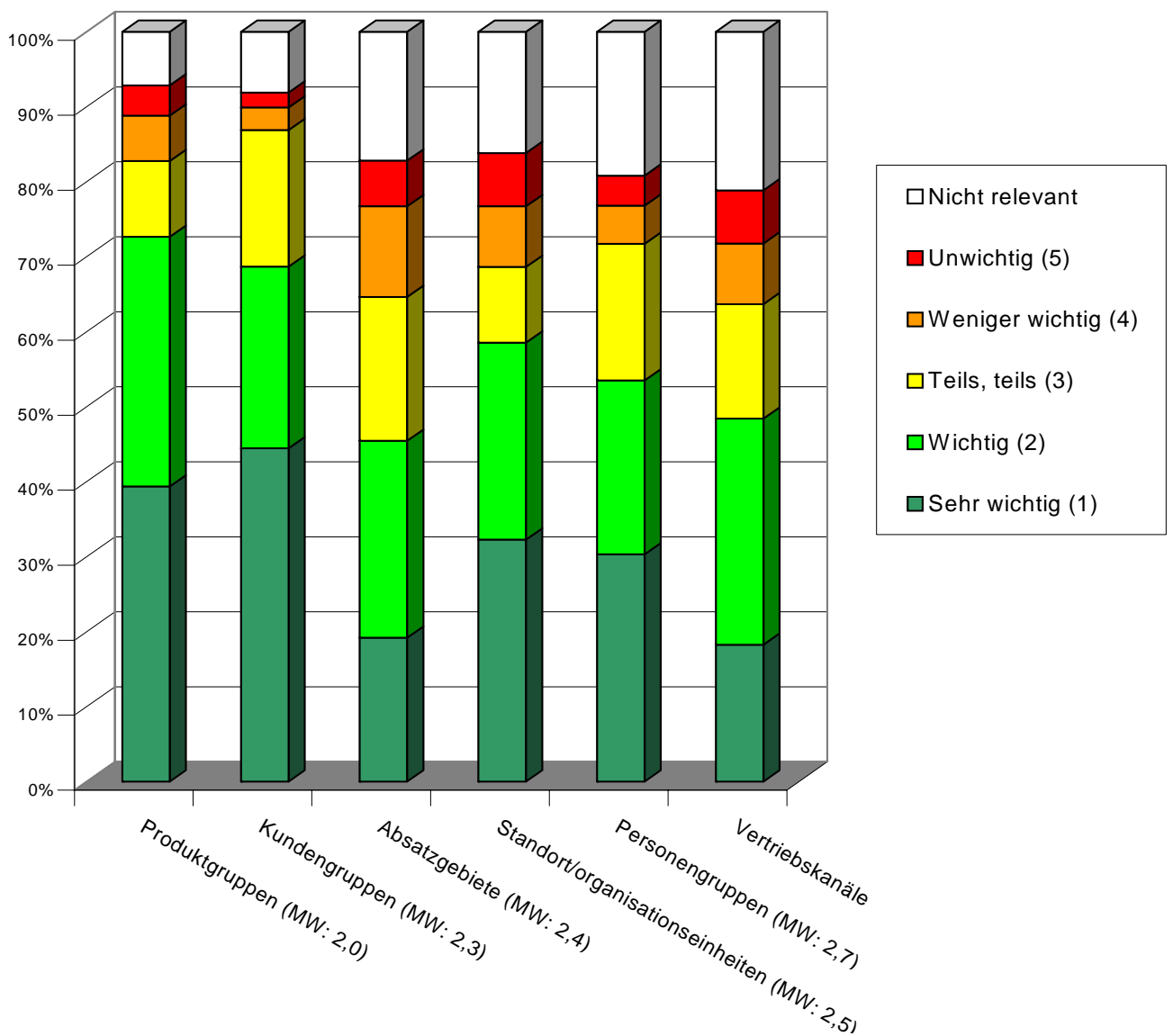
Abbildung 13: Ausrichtung der Vertriebsorganisation

46,5% der Befragten halten eine organisatorische Differenzierung des Vertriebs nach Kunden für sehr wichtig, 26,3% für wichtig. Der kundenorientierten Vertriebsorganisation wird durchweg in allen Branchen die größte Bedeutung beigemessen. Hier steht der Kunde im Mittelpunkt. Seine Wünsche, Probleme und das Kundenumfeld können dann explizit vertrieblich berücksichtigt werden. Dieses hohe Maß an Kundenorientierung sorgt für einen besseren Kontakt zum Kunden und führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit. Dadurch können auch Cross-Selling-Potenziale effizienter ausgeschöpft werden.

Die zweitwichtigste Differenzierung der Vertriebsorganisation ist die nach Produkten. Darüber hinaus gebräuchlich sind regionale und absatzkanalbezogene Unterscheidungen. Andere Kriterien spielen keine Rolle.

Hypothese: „Unternehmen mit einem ausgezeichneten Controlling setzen die Ressourcen in Marketing und Vertrieb besonders effizient ein und haben dadurch einen höheren Vertriebserfolg.“

Frage 8:
Wie wichtig ist die Berücksichtigung nachfolgender Bereiche im Vertriebscontrolling?



Grundgesamtheit: 99

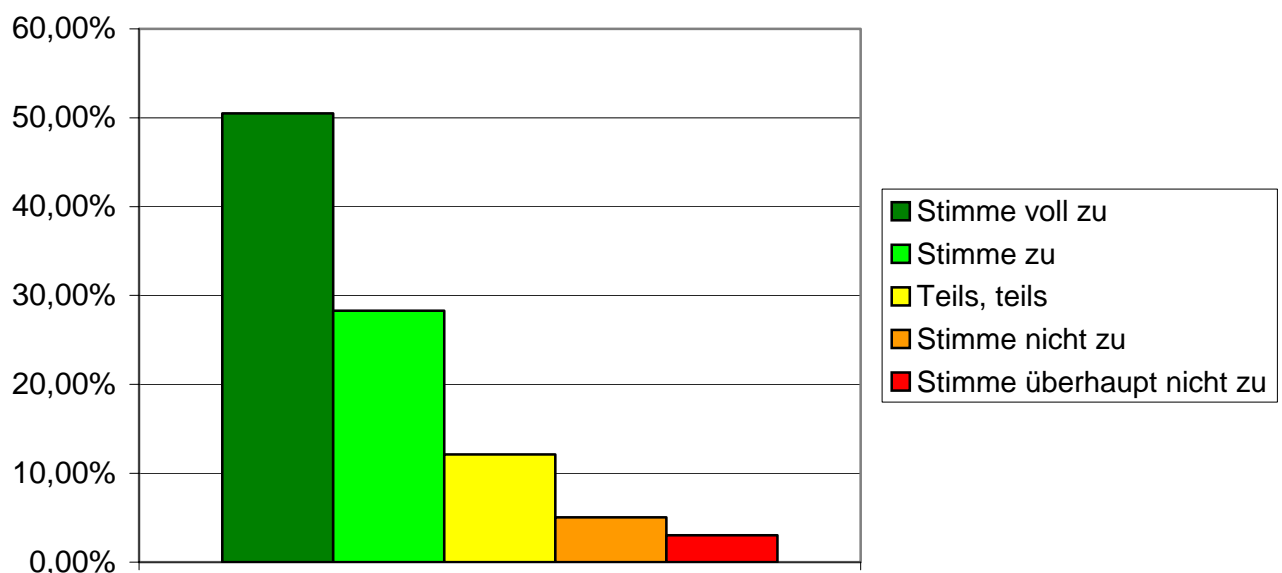
Abbildung 14: Ausrichtung im Vertriebscontrolling

Das Controlling von Produkten hat mit einem Mittelwert von 2,0 die höchste Bedeutung, gefolgt vom Kundengruppen-Controlling (Mittelwert 2,3). Eine interessante zusätzliche Frage wäre, inwieweit das bestehende Unternehmenscontrolling diese als wichtig empfundenen Controlling-Aspekte auch tatsächlich abbildet?

Frage 9:

Nehmen Sie bitte Stellung zu folgenden Aussagen!

1. „Unternehmen mit flachen Hierarchiestufen können auf Kundenwünsche schneller und flexibler reagieren.“



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 15: Bedeutung flacher Hierarchiestufen

Knapp 80% der befragten Unternehmen stimmen dieser Aussage (voll) zu. Durch flache Hierarchiestufen besteht ein direkterer Kundenkontakt. Enge, dezentrale Kundenbeziehungen sind aus Sicht der Unternehmen in der heutigen Zeit immer wichtiger, um erfolgreich im Vertrieb zu sein.

2. „Es ist wichtig für den Vertriebs Erfolg, das Vertriebskonzept systematisch zu überprüfen.“

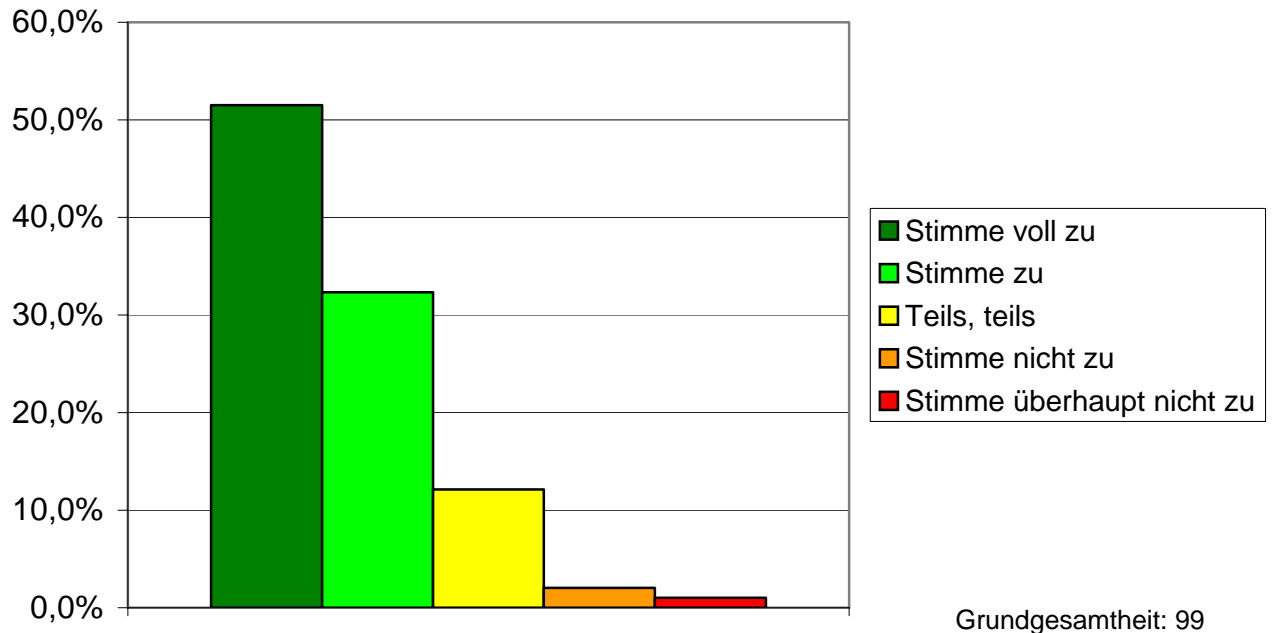


Abbildung 16: Bedeutung einer systematischen Überprüfung des Vertriebskonzepts

Über 80% der Befragten stimmen dieser Aussage (voll) zu: Unternehmen müssen ihre Vertriebskonzepte permanent und selbstkritisch durchleuchten. Oft ändern sich Marktsituationen und Kundenverhalten zügiger als gedacht. Und natürlich passen sich auch Wettbewerber mit ihren Konzepten mehr oder weniger schnell an, was zusätzlichen Druck auf die eigene vertriebliche Innovations- und Anpassungsfähigkeit ausübt.

3. „Unternehmen, die systematisch Wissensmanagement betreiben, sind vertriebllich erfolgreicher.“

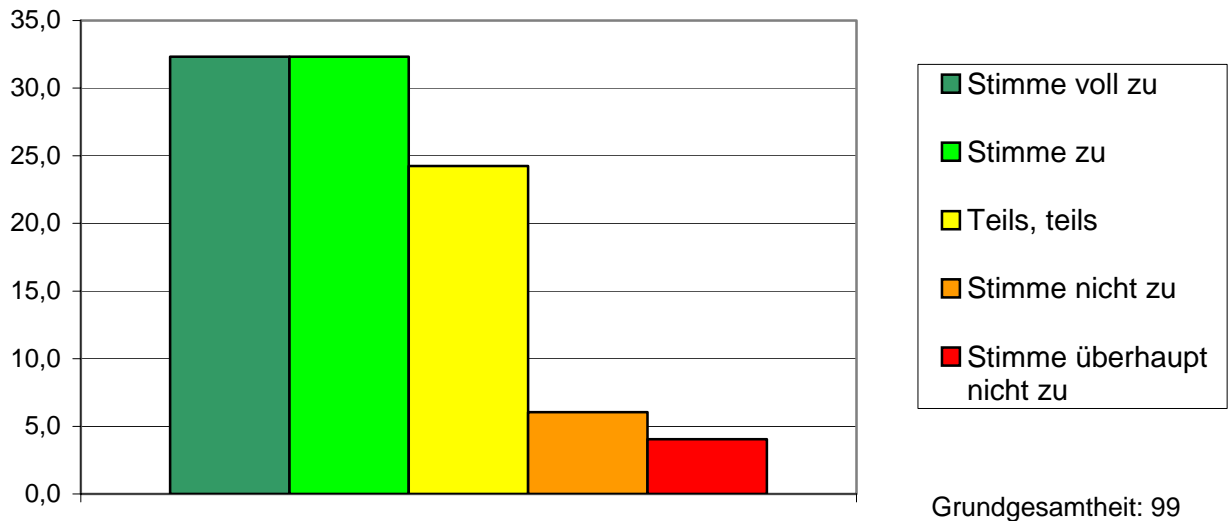


Abbildung 17: Bedeutung Wissensmanagement

Rund 65% der Unternehmen stimmen dieser Aussage (voll) zu.

Aufgabe des Wissensmanagement ist das Entwickeln und Nutzen von Know-how aus dem eigenen Unternehmen sowie das Verknüpfen mit dem Wissen von Kunden, Kooperationspartnern oder Lieferanten. Wissensmanagement, das sich allein auf das Lernen und die Wissensentwicklung von Individuen konzentriert, greift zu kurz. Es geht um das Verbinden von individuellem und organisationalem Wissen.

Die Organisation von Prozessen der Wissensentwicklung, des Wissenstransfers und der Wissensverknüpfung sowie die Sicherung der Qualität des Wissenskapitals ist für Unternehmen zunehmend wichtig. Auch hier wäre es interessant nachzufragen, inwieweit Wissensmanagement in den Unternehmen bereits umgesetzt ist?

4. „Ein besseres Schnittstellenmanagement zwischen Vertrieb und anderen Bereichen würde den Vertriebs Erfolg verbessern.“

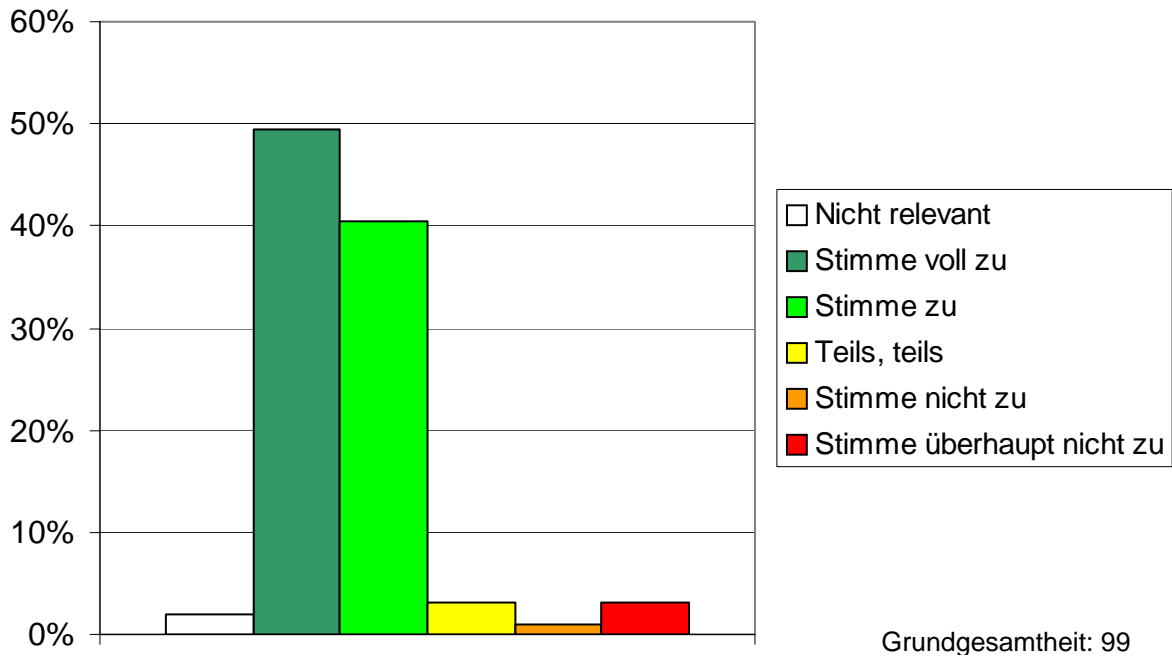


Abbildung 18: Bedeutung Schnittstellenmanagement

Fast 90% der Beteiligten stimmen dieser Aussage (voll) zu. Offensichtlich sind Schnittstellenprobleme in der betrieblichen Praxis an der Tagesordnung. Kundenorientierung im Innenverhältnis - zwischen verschiedenen Bereichen oder Abteilungen - scheint in vielen Fällen nicht zu gelingen.

5. „IT – Management (von speziellen Kundendatenbanken bis zum Einsatz von CRM – Systemen) ist für den Vertriebs Erfolg förderlich.“

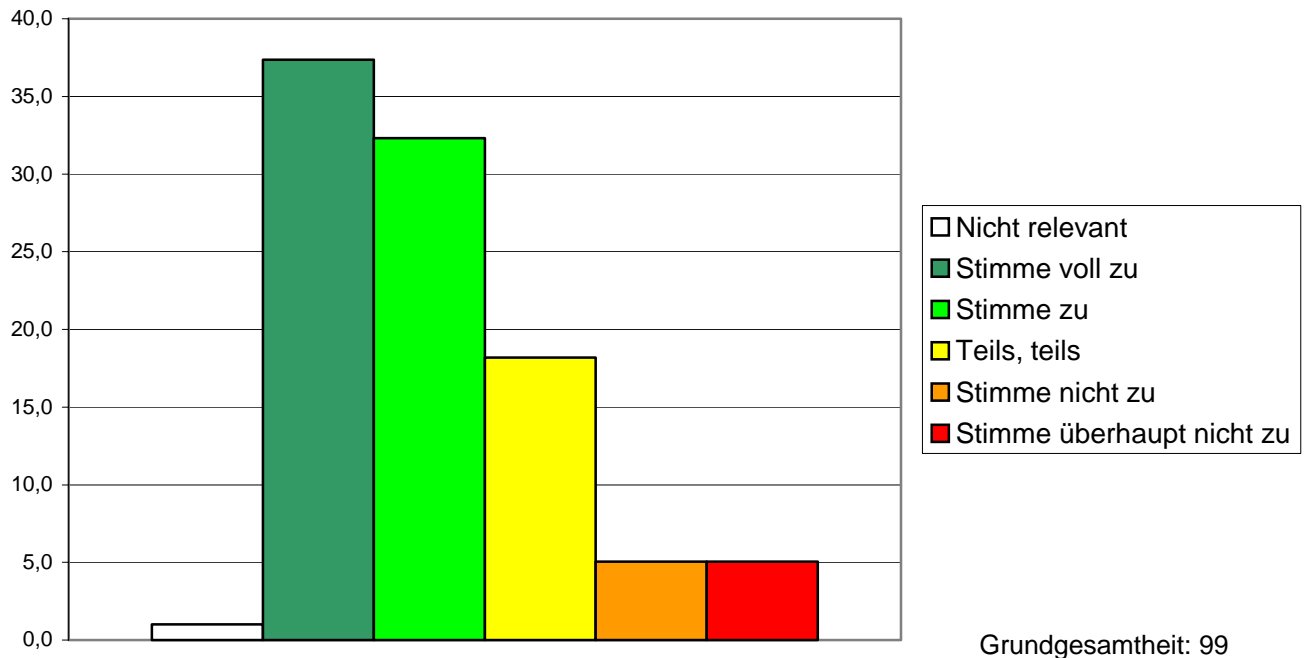


Abbildung 19: Bedeutung IT-Management

Rund 70% der befragten Unternehmen haben dieser Aussage zugestimmt. Nur ein Prozent der Unternehmen empfanden diese These als nicht relevant. Dies verdeutlicht die hohe Bedeutung von intelligenter IT – Unterstützung für eine erfolgreiche Vertriebsarbeit.

2.2.5 Wettbewerbsinformationen

Hypothese: „Systematische Stärken-Schwächen-Analysen im Vergleich zu Haupt-Konkurrenten steigern letztlich den Vertriebs Erfolg.“

Frage 11:

Für wie wichtig halten Sie die regelmäßige und systematische Befragung folgender Gruppen für die Gewinnung von Wettbewerbsinformationen als Grundlage für ihren Vertriebs Erfolg?

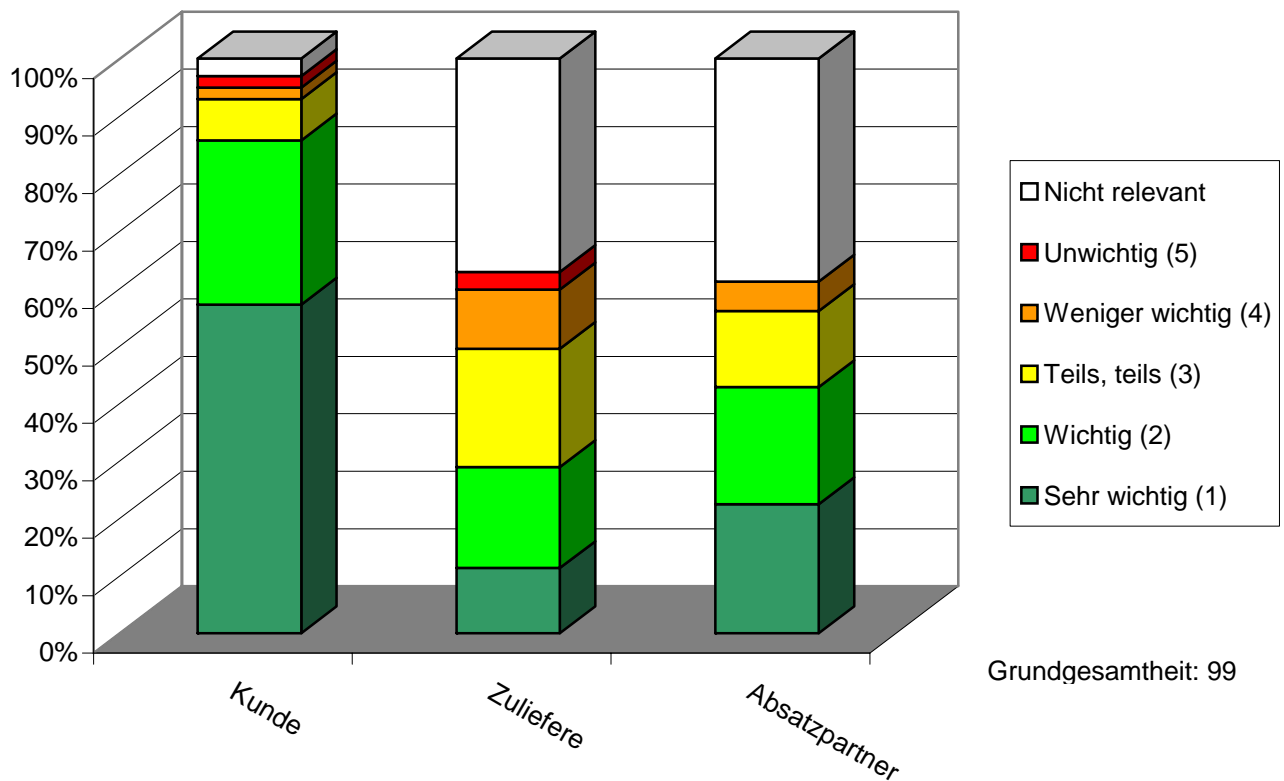


Abbildung 20: Bedeutung von Wettbewerbsinformationen

56,6% der Befragten halten regelmäßige Befragungen von Kunden für sehr wichtig, 28,3% für wichtig. Die Kunden sind damit im Vergleich zu Zulieferern und Absatzpartnern die wichtigste Informationsquelle zur Gewinnung von Wettbewerbsinformationen.

Hypothese: „Es kommt darauf an, ein gut strukturiertes Wettbewerber – Informationssystem aufzubauen und dieses auch richtig zu nutzen.“

Frage 12:
Wie relevant ist der Einsatz folgender Methoden für den Vertriebserfolg Ihres Unternehmens?

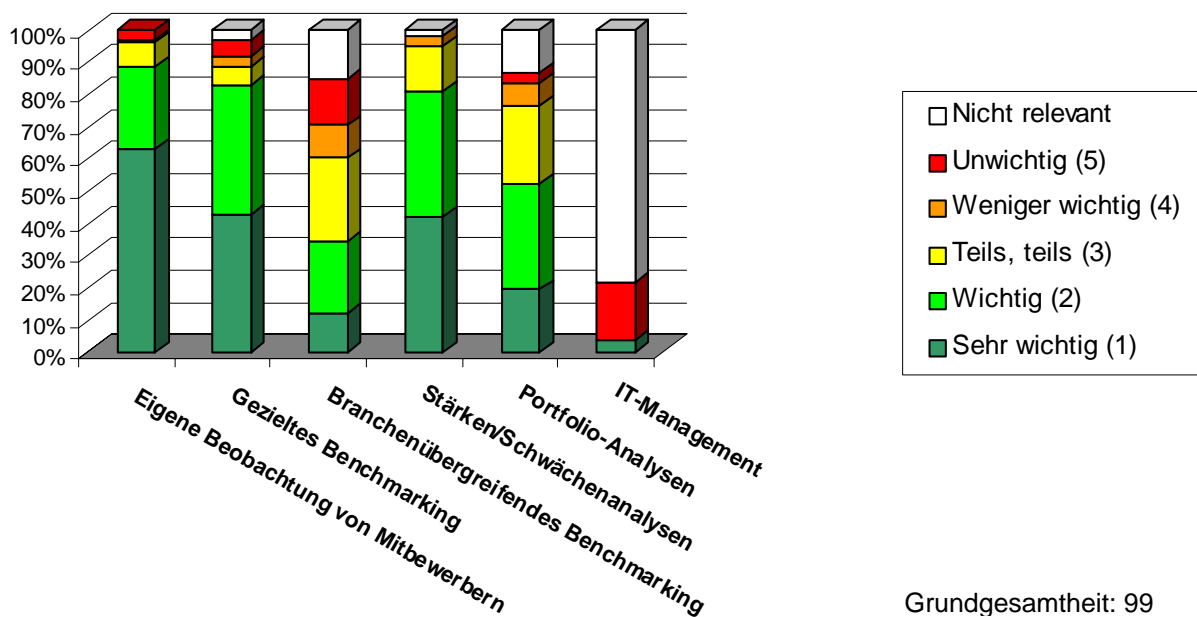


Abbildung 21: Bedeutung unterschiedlicher Methoden der Wettbewerbsanalyse

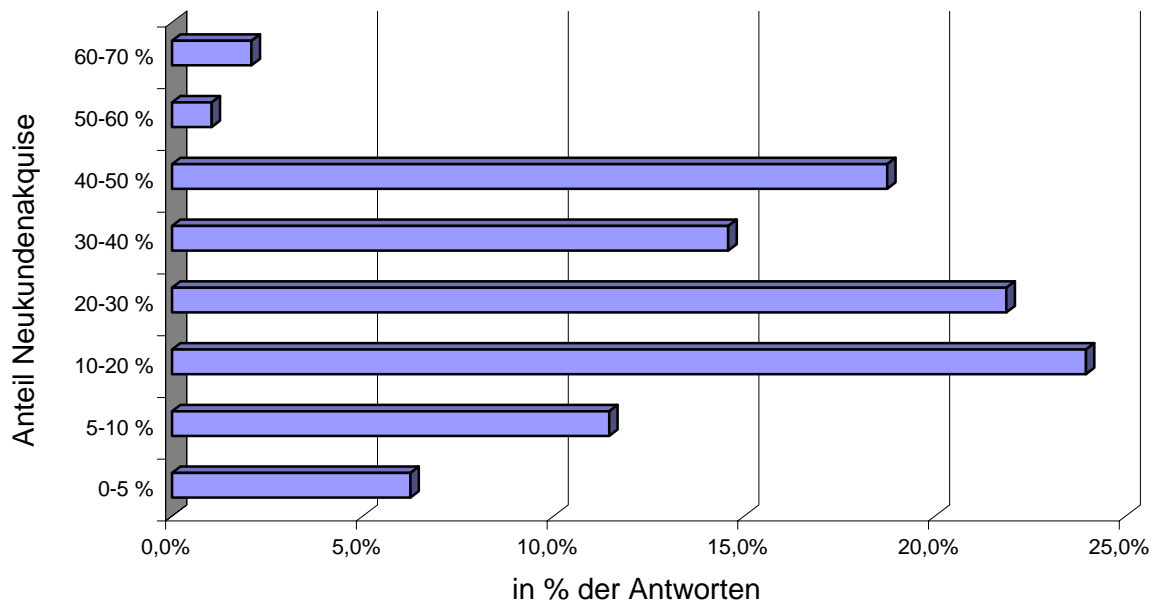
63% der Befragten schätzen die eigene Beobachtung von Mitbewerbern als sehr wichtig ein, 25% erachten dies noch als wichtig. Ein gezieltes branchenbezogenes Benchmarking und die Durchführung von Stärken-Schwächen-Analysen werden vom Großteil der Befragten ähnlich hoch gewichtet.

2.2.6 Kundenbindung

Hypothese: „Hohe Kundenzufriedenheit führt zu einer verstärkten Kundenbindung. Dies führt zu stabilen Kundenbeziehungen und Wiederholungskäufen und ist damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Vertrieb.“

Frage 13:

In welchem Verhältnis sollte die Akquisition neuer Kunden zur Bindung bereits vorhandener Kunden stehen?



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 22: Verhältnis Neukundenakquisition zu Kundenbindung

Kundenbindung steht vor Neukundengewinnung! Bei ca. 2/3 der Befragten liegt der Anteil der Neukundenakquisition lediglich bei max. 30%. Kundenbindung ist i.d.R. wesentlich profitabler als die reine Neukundengewinnung, denn diese kostet relativ mehr Zeit und Geld.

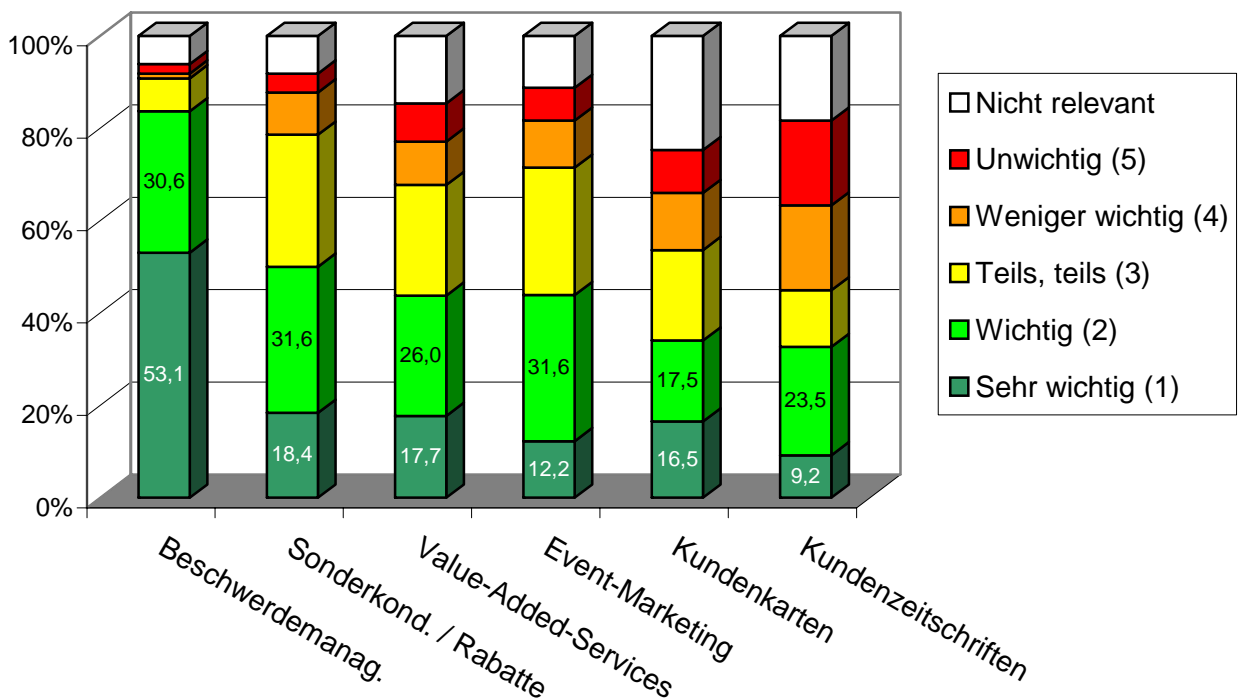
Die aufgetretenen Schwankungen sind branchen- und größenunabhängig, die Gründe hierfür sind individuell sehr unterschiedlich. Die Bandbreite beim Anteil von Neukundenakquisition bei den befragten Unternehmen liegt zwischen 2 und 70%.

Tendenziell sind kleinere und junge Unternehmen eher bestrebt, mehr neue Kunden zu gewinnen. Ebenfalls haben Unternehmen mit starken Expansionsabsichten ein verstärktes Interesse an der Gewinnung von Neukunden. Aber auch Sonderfaktoren, wie z.B. ein Fitnessstudio mit einem hohen Studentenanteil, bei dem regelmäßig eine hohe Semesterfluktuation zu beobachten ist, können Gründe für eine im Einzelfall höhere Gewichtung der Neukundenakquisition sein.

Als Beispiel für Unternehmen mit einem geringen Anteil an Neukundenakquisition sind Sparkassen zu nennen. Aufgrund ihres teilweise hohen regionalen Marktanteils und einem beschränkten Geschäftsgebiet steht für sie häufig die Intensivierung der vorhandenen Kundenbeziehungen deutlich vor der Neukundengewinnung. Zudem stellt die Bindung profitabler Kunden aus Sicht vieler Unternehmen eine der wichtigsten Zielgrößen im Marketing dar. Ein professionelles Kundenbeziehungsmanagement gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Hypothese: „Durch ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement werden die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung erhöht, der Unternehmenserfolg gesteigert.“

Frage 14:
Beurteilen Sie unter Berücksichtigung der Kosten-/ Nutzen-Relation den Einsatz folgender Kundenbindungsinstrumente.



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 23: Bedeutung unterschiedlicher Kundenbindungsinstrumente

Die Befragung hat ein recht eindeutiges Bild über die Wichtigkeit der einzelnen Kundenbindungsinstrumente - unter Berücksichtigung der Kosten-Nutzen-Relation - ergeben. Mit großem Abstand wird Beschwerdemanagement als das Top-Kundenbindungsinstrument angesehen.

Beschwerdemanagement ist sowohl für Kunden wie auch für Unternehmen von großer Bedeutung. Der Kunde erfährt hierdurch eine besondere Wertschätzung, er wird und fühlt sich ernst genommen. Gleichzeitig bietet ein Beschwerdemanagement

gute und i.d.R. preisgünstige Verbesserungschancen für Unternehmen. Qualitätsprobleme können aufgedeckt, Mängel beseitigt und vorgetragene Anregungen geprüft und umgesetzt werden.

Die Wichtigkeit eines Beschwerdemanagements scheint größtenteils erkannt zu sein, doch wo liegen mit Blick auf die häufig ernüchternden praktischen Erfahrungen dann die Probleme?

Ein wesentliches Kriterium für den Erfolg eines Beschwerdemanagements ist das Mitarbeiterverhalten. Mitarbeiter sollten darin geschult werden, dass sie entgegengebrachte Beschwerden freundlich annehmen, die Beschwerden schnell bearbeiten und dem Kunden auch eine schnelle Rückmeldung geben. Der Prozess des Beschwerdemanagements und die Kompetenzen der beteiligten Stellen müssen klar und verbindlich formuliert sein.

Betrachtet man nun eine branchenabhängige Auswertung der Frage nach den Kundenbindungsinstrumenten, so zeigt sich insb. bei der Kundenkarte eine große Diskrepanz zwischen den Branchen.

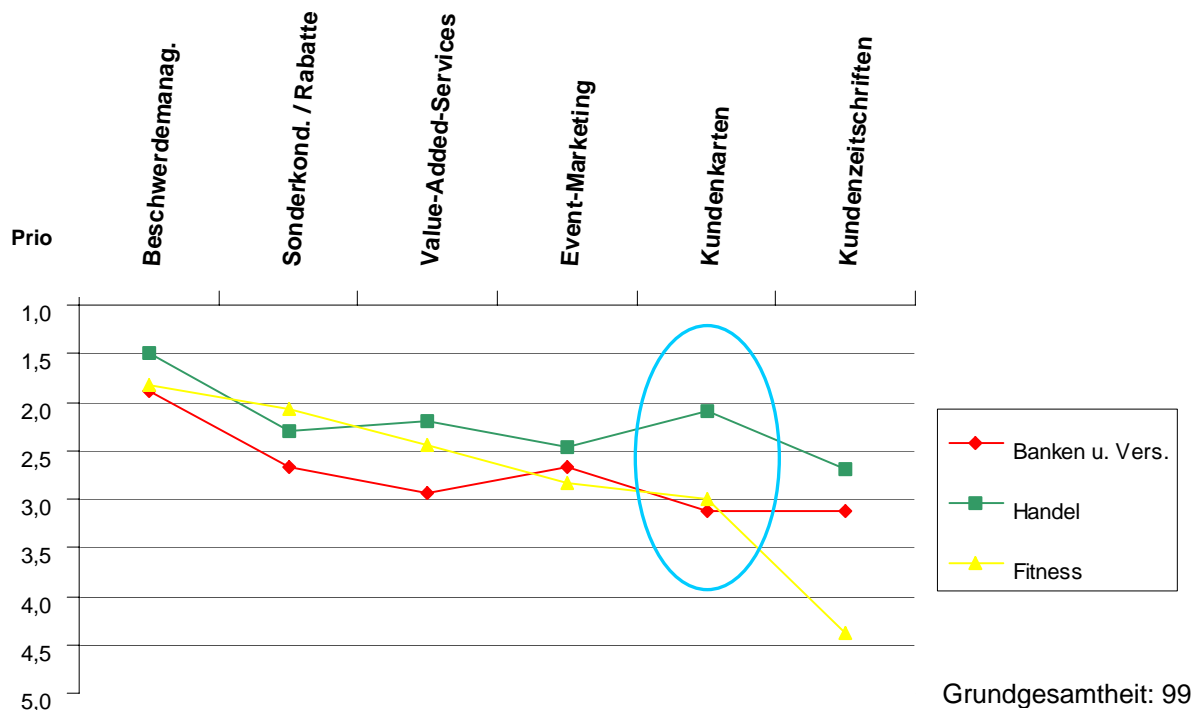


Abbildung 24: Bedeutung unterschiedlicher Kundenbindungsinstrumente differenziert nach Branchen

Kundenkarten werden nur im Handel als ein wichtiges Kundenbindungsinstrument angesehen. Mit Hilfe der Kundenkarte hat der Handel die Möglichkeit, viel über die Kaufgewohnheiten der Kunden zu erfahren. Die hieraus erhaltenen Informationen können anschließend für eine zielgerichtete Kundenansprache genutzt werden. Kunden mit Kundenkarten genießen häufig Vorteile in Form von Rabatten, Boni, Warenproben und sie erhalten regelmäßig Informationen oder Mailings mit aktuellen Verkaufsangeboten oder Sonderaktionen.

Im Branchenvergleich stellt sich u.a. die Frage, ob nicht gerade auch in Fitnessstudios Kundenkarten zu einer erhöhten Kundenbindung und schließlich zu einem höheren Unternehmenserfolg führen würden.

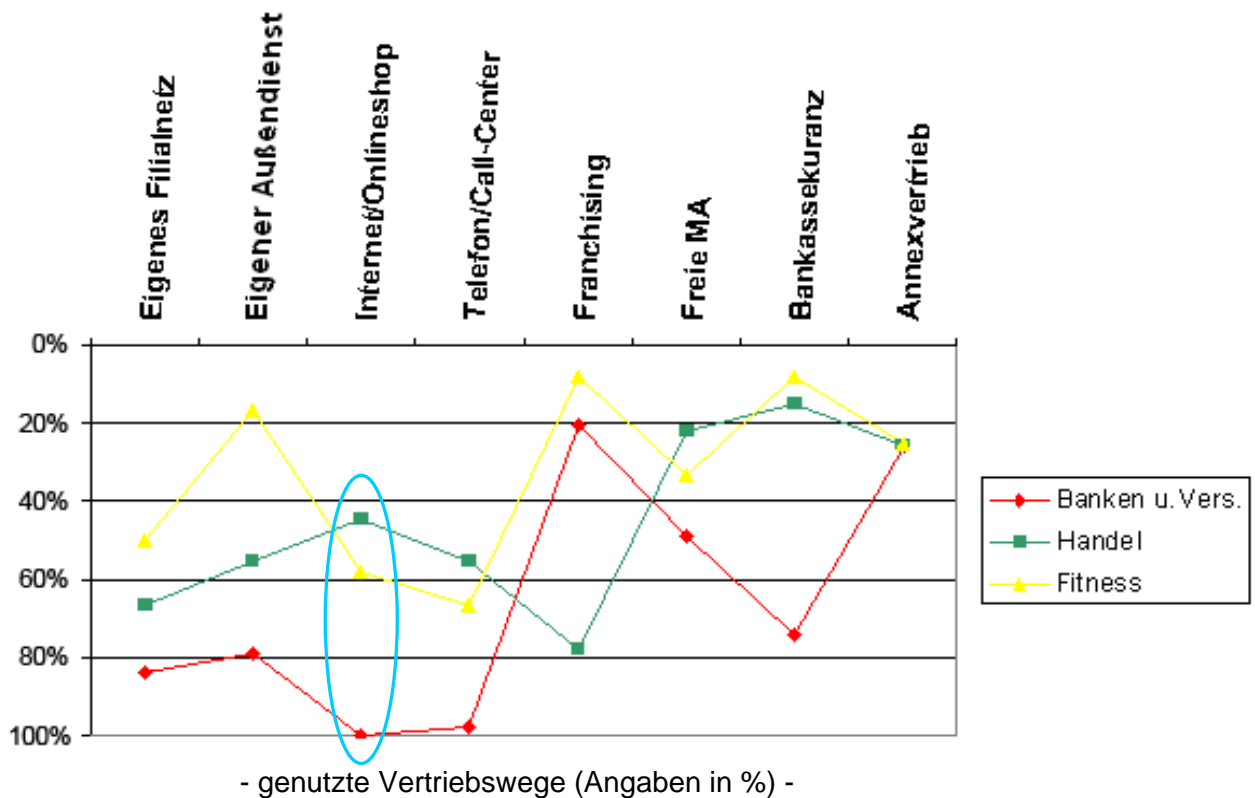
2.2.7 Vertriebswege

Hypothese: „Die Nutzung mehrerer Vertriebswege ermöglicht eine breitere Kundenansprache und führt letztlich zu mehr Vertriebs Erfolg.“

Frage 15:

Welche Vertriebswege nutzen Sie und wie wichtig sind diese für den Vertriebs Erfolg des Unternehmens?

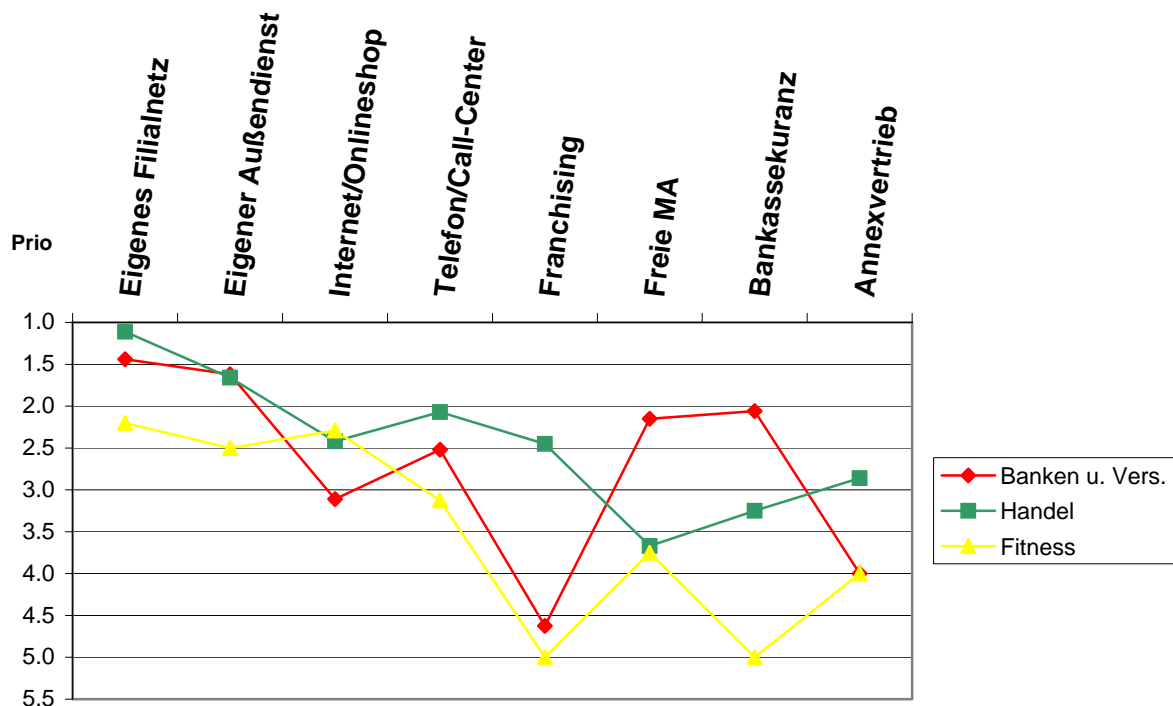
Unter einem Vertriebsweg versteht man einen bestimmten Kanal, über den Kunden die Produkte und Dienstleistungen eines Anbieters erwerben können. Die jeweilige Bedeutung der wichtigsten Kanäle wurden mit der Frage geprüft.



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 25: Bedeutung unterschiedlicher Vertriebswege differenziert nach Branchen (Nutzungsgrade in Prozent)

Die Befragung zeigt zunächst, dass alle Branchen i.d.R. 3 bis 4 Vertriebswege mehr oder weniger intensiv nutzen. Dieses Ergebnis ist nicht weiter verwunderlich. Durch die parallele Nutzung verschiedener Vertriebswege wird eine breitere Kundenansprache gewährleistet, die letztlich zu mehr Vertriebs Erfolg führen soll. Die Nutzung möglichst vieler Vertriebswege bedeutet im Umkehrschluss aber nicht, dass auch gleichzeitig mehr Vertriebs Erfolg erzielt werden muss. Vertriebswege sind häufig historisch gewachsen. Neben den bisher üblichen mobilen und stationären Wegen werden heute insbesondere technische Vertriebswege wie das Internet immer beliebter. Neue Kundenbedürfnisse erfordern neue Vertriebswege. Die Bedeutung der klassischen Vertriebswege „eigenes Filialnetz“ und „eigener Außendienst“ ist aber noch am höchsten, bestimmte Vertriebswege wie „Franchising“ oder „Annexvertrieb“ sind nur in bestimmten Branchen üblich.



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 26: Bedeutung unterschiedlicher Vertriebswege differenziert nach Branchen (Prioritäten)

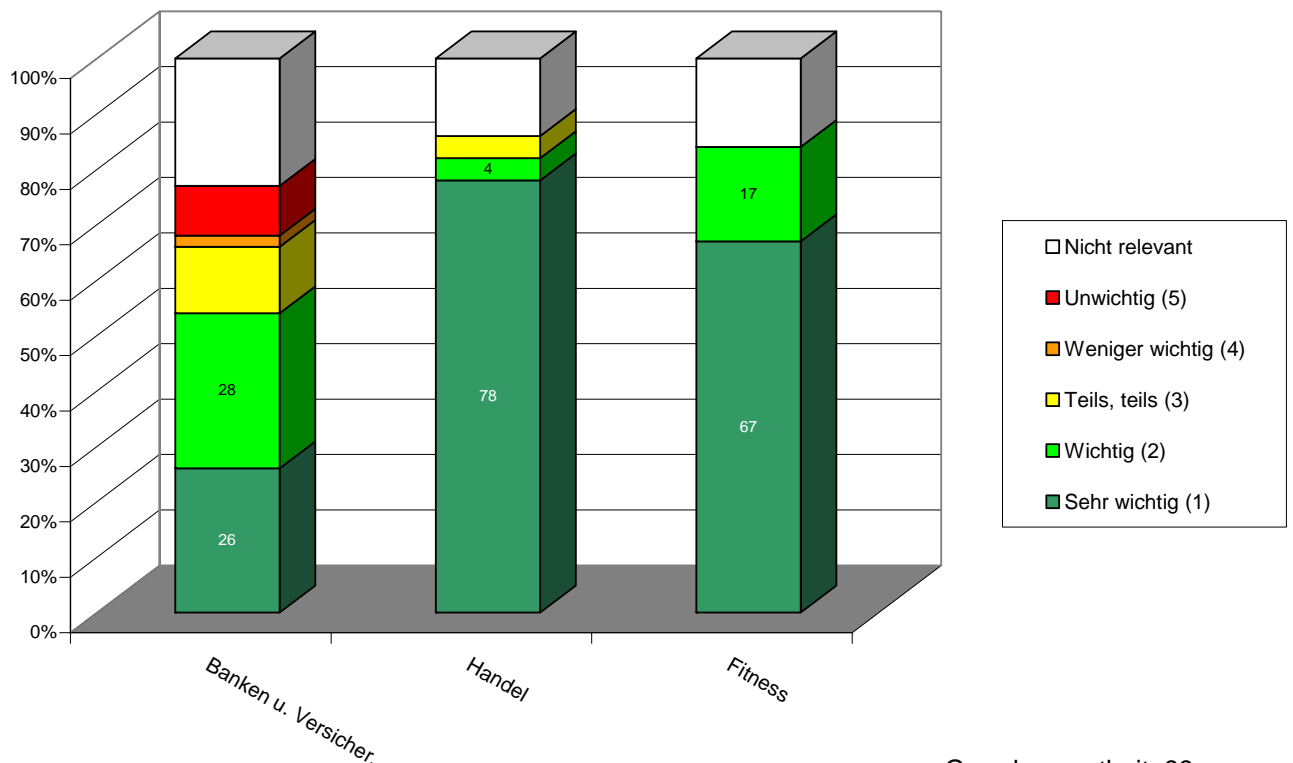
Alle befragten Banken und Versicherungen gaben an, dass sie das Internet als Vertriebsweg nutzen. Die Nutzungsart ist jedoch z.T. sehr unterschiedlich. Versicherungsprodukte werden mittlerweile über das Internet vertrieben, wohingegen Banken das Internet vorwiegend als Informationsportal nutzen bzw. als Plattform für das Internetbanking ihren Kunden zur Verfügung stellen.

2.2.8 Standortmanagement

Hypothese: „Die Auswahl des richtigen Standortes und einer geeigneten Infrastruktur führt zu einer höheren Kundenfrequenz und somit zu mehr betrieblichem Erfolg.“

Insbesondere bei der Neugründung eines Unternehmens bzw. bei der Eröffnung neuer Filialen ist die Frage nach dem richtigen Standort erfolgskritisch. Der Standort entscheidet unter anderem über die Anzahl der Laufkundschaft. Gute Erreichbarkeit, eine ausreichende Anzahl von Pkw-Parkplätzen in unmittelbarer Nähe und weitere Faktoren spielen bei der richtigen Auswahl eines Standortes eine große Rolle.

Frage 16:
Für wie wichtig erachten Sie die folgenden Aspekte eines Standortmanagements für Ihren Vertriebs Erfolg?



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 27: Bedeutung einer professionellen Standortanalyse bei Erstgründung

In den Branchen Handel und Fitness wird der professionellen Standortanalyse bei Erstgründung hohe Bedeutung beigemessen. Jeweils über 80 % geben an, dass dies wichtig bzw. sehr wichtig ist. Bei Banken und Versicherungen sehen das nur 56% der Befragten so. Dies könnte u.a. darauf zurückzuführen sein, dass Filialneugründungen bei Banken eher selten sind. Vielmehr wird stärker über die Schließung bzw. den Um-/Ausbau von Filialen nachgedacht.

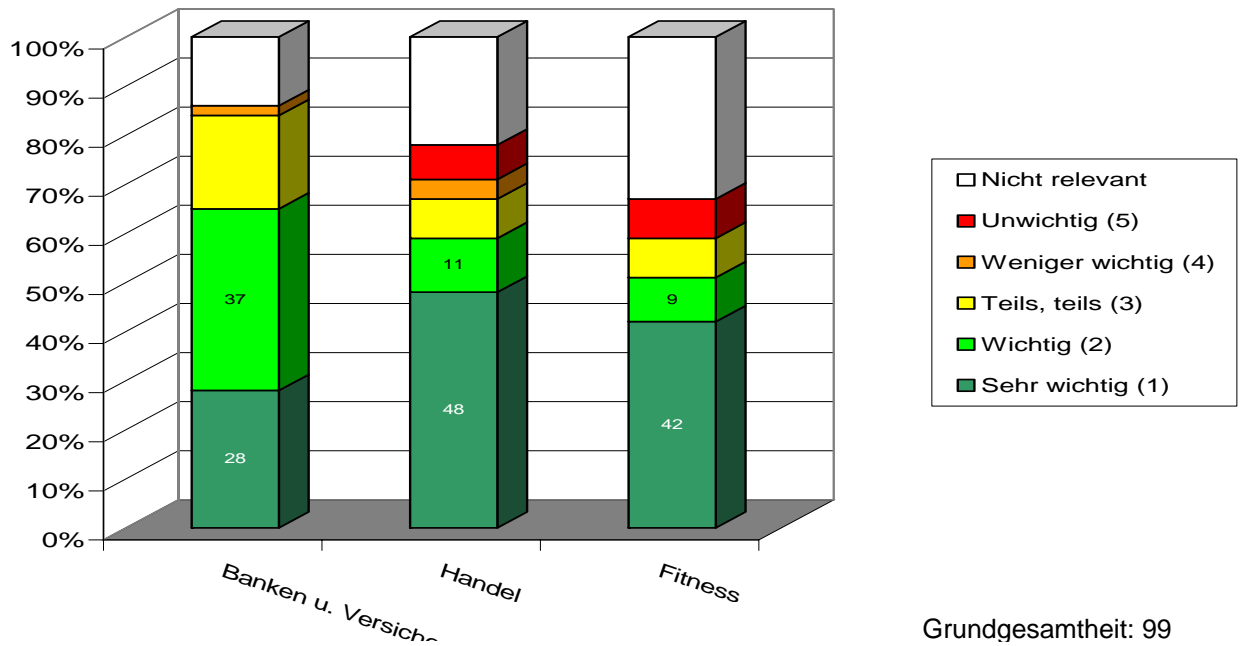


Abbildung 28: Bedeutung der richtigen Standortzahl

Die richtige Anzahl der Standorte ist für alle Branchen ähnlich wichtig. Auch bei Banken und Versicherungen ist diese Frage von Bedeutung.

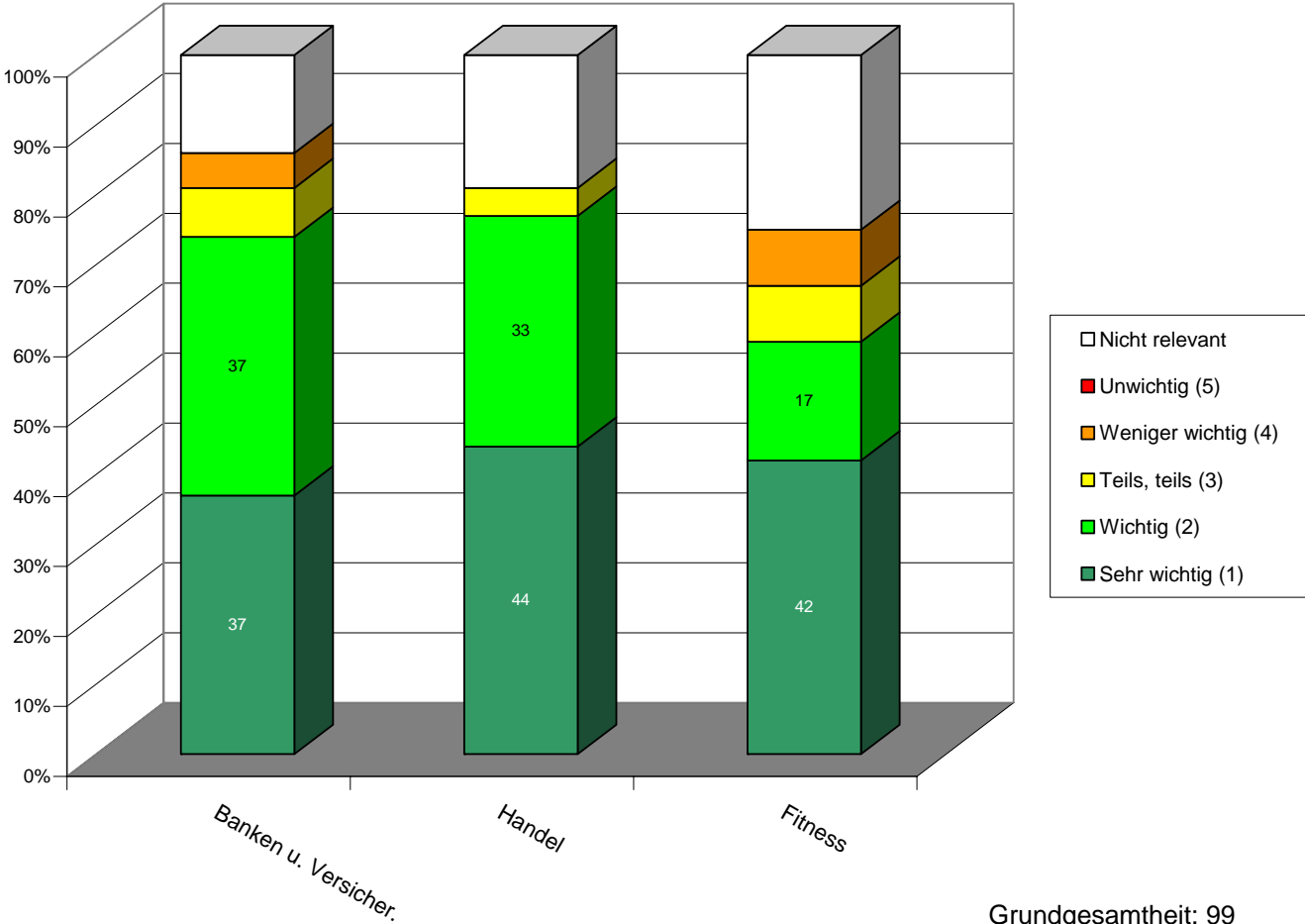


Abbildung 29: Bedeutung der richtigen Standortverteilung

Branchenübergreifend wird die richtige Verteilung der Standorte von der Mehrzahl der Befragten als wichtig bzw. sehr wichtig eingestuft. Die etwas geringere Bedeutung im Fitness-Bereich hängt mit der relativen Kleinheit dieser Unternehmen in der Stichprobe (oft nur ein Standort) zusammen.

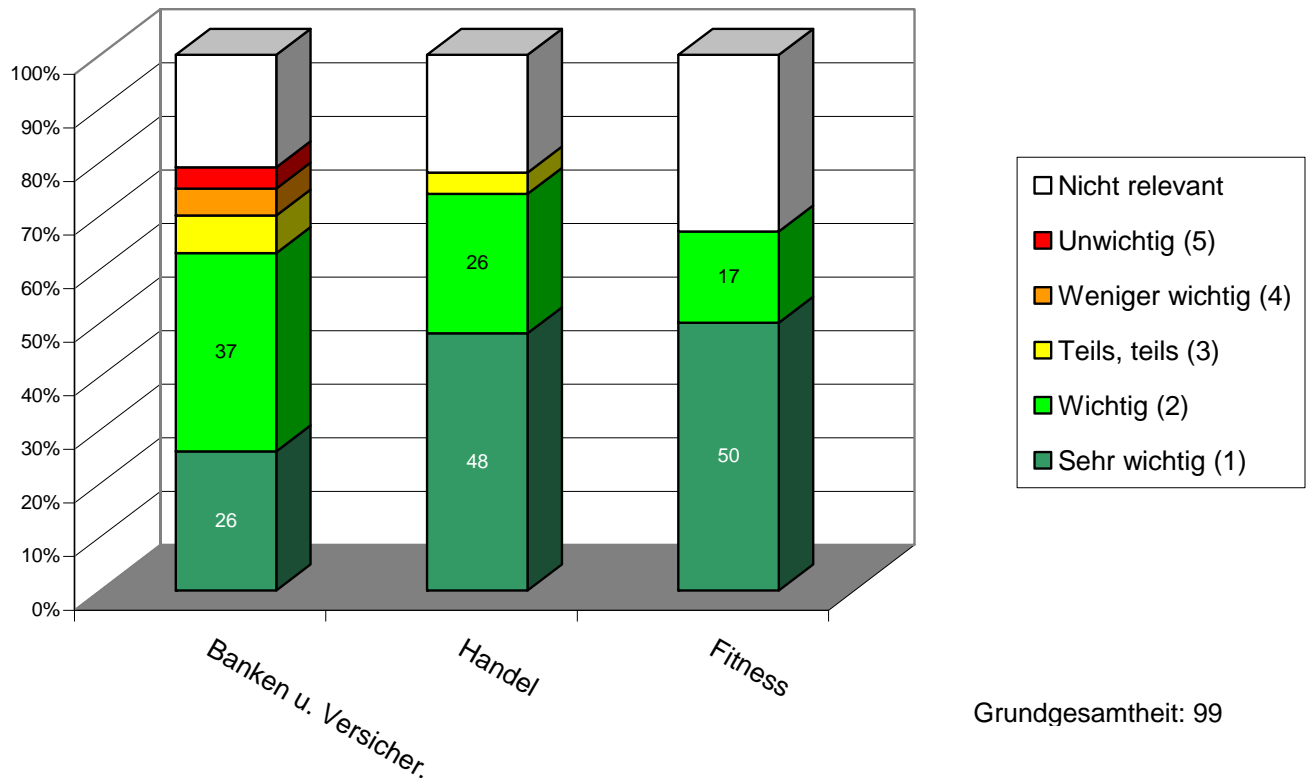


Abbildung 30: Bedeutung der richtigen Filial-/Betriebstypen

Auch die Wahl des richtigen Filialtyps bzw. Betriebstyps wird branchenübergreifend als wichtig bzw. sehr wichtig erachtet.

Über 30 % der befragten Unternehmen in der Branche Fitness schätzen diese Frage allerdings als nicht relevant ein. Unterschiedliche Filialtypen sind bei Fitnessstudios noch nicht sehr verbreitet. Im Gegensatz dazu gibt es bei Banken und Versicherungen regelmäßig eine Vielzahl unterschiedlich ausgestatteter Filialtypen. Als Beispiel sei hier genannt: die Bankgeschäftsstelle im traditionellen Sinne mit allen Bankprodukten im Vergleich zur Automatengeschäftsstelle (Service für die Kunden wird durch Geld-, Einzahlungs- und Überweisungsautomaten sichergestellt).

2.2.9 Wettbewerbsabgrenzung

Hypothese: Aufgrund zunehmender Homogenität von Produkten und Dienstleistungen auf der einen Seite und einer hohen Zahl an Wettbewerbern andererseits ist die Abgrenzung vom Gesamtmarkt für ein Unternehmen von großer Bedeutung.

Frage 17:

Was macht ihr Unternehmen, um sich im Vertrieb dauerhaft von den Wettbewerbern zu unterscheiden?

Banken und Versicherungen		Handel	
Betreuung	43 %	Betreuung	24 %
Produkte	15 %	Produkt	14 %
Regionalität	9 %	Marketing	14 %
Mitarbeiter	9 %	Mitarbeiter	11 %
		Preis	11 %
		Qualität	11 %
Fitness-Studios			
Qualität	50 %		

Abbildung 31: Ansatzpunkte für die Wettbewerbsabgrenzung

Für Banken und Versicherungen ist die „Betreuung“ das mit Abstand wichtigste Differenzierungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern. Hier ist eine Individualisierung viel besser möglich als bei den in der Branche weitgehend vergleichbaren Produktangeboten. Ob das von den Kunden auch so empfunden wird oder ob zwischen Betreuungs-Soll und Betreuungs-Ist noch eine Lücke besteht, wäre eine spannende, nur durch direkte Kundenbefragung zu lösende Frage.

Auch für den Handel ist die Betreuung das führende Differenzierungskriterium, der Abstand zu den anderen Kriterien ist aber deutlich geringer. Die breitere Palette ähnlich wichtiger Kriterien deutet hier auf eine größere Heterogenität der wettbewerbsstrategischen Handlungsmuster hin.

Für die Fitness-Branche ist „Qualität“ das einzige und zugleich herausragende Wettbewerbsinstrument. Produkte sind auch hier zwischen verschiedenen Anbietern weitgehend vergleichbar und taugen nach Ansicht der Befragten nur eingeschränkt zur Wettbewerbsdifferenzierung. Dass nicht weitere wichtige Kriterien genannt werden, kann auch als Indikator für die mangelnde Kreativität bzw. das mangelnde Fachwissen von Fitness-Studios in Marketingfragen interpretiert werden.

2.2.10 Weitere externe Erfolgsfaktoren

Frage 18:

Gibt es Ihrer Meinung nach weitere externe Faktoren, die den Vertriebserfolg wesentlich beeinflussen?

Auf diese offene Frage hat eine Reihe von Unternehmen geantwortet. Die wichtigsten Faktoren, die jeweils von mehr als einem Unternehmen genannt wurden, sind nachfolgend stichwortartig dokumentiert.

Banken / Versicherungen:

- Weiterempfehlungen durch Kunden
- Politik (Gesetzesänderungen, Basel II, Kreditwesengesetz)
- Konjunkturelle Entwicklungen
- Darstellung / Image der Branche in den Medien

Handel:

- Bestimmte Frequenzbringer (etwa andere Filialisten)
- Konjunktur (Insolvenzen), wirtschaftliche Gesamtlage, allgemeines Kaufverhalten
- Mund-zu-Mund-Propaganda
- Gesetzliche Bestimmungen
- Wetter

Fitness / Gesundheit:

- Glaubwürdigkeit
- Persönliche Prämissen der Kunden/Patienten
- Insolvenzen von Wettbewerbern
- Stadtentwicklung

2.2.11 Weitere interne Erfolgsfaktoren

Frage 10:

Gibt es bei Ihnen, Ihren Wettbewerbern oder in anderen Branchen weitere interne Faktoren, die sich erkennbar positiv auf den Vertriebs Erfolg auswirken (würden)?

Auch auf diese offene Frage hat eine Reihe von Unternehmen geantwortet. Die wichtigsten Faktoren, die jeweils von mehr als einem Unternehmen genannt wurden, sind nachfolgend stichwortartig dokumentiert.

Banken/Versicherungen:

- Schnelle, unkomplizierte Entscheidungswege
- Orientierung an bzw. Messung von Ertragszielerreichung (auch auf Teilbereichsebene)
- Gute Kommunikation zu Vertriebspartnern
- Rückversicherungskapazitäten (internationale Handlungsfähigkeit)
- Effizientes Schadenmanagement, Beratungsleistungen durch Sicherheitstechnik

Handel:

- Zertifizierung
- Rabattaktionen
- Technischer Fortschritt, z.B. Kassen ohne Personal

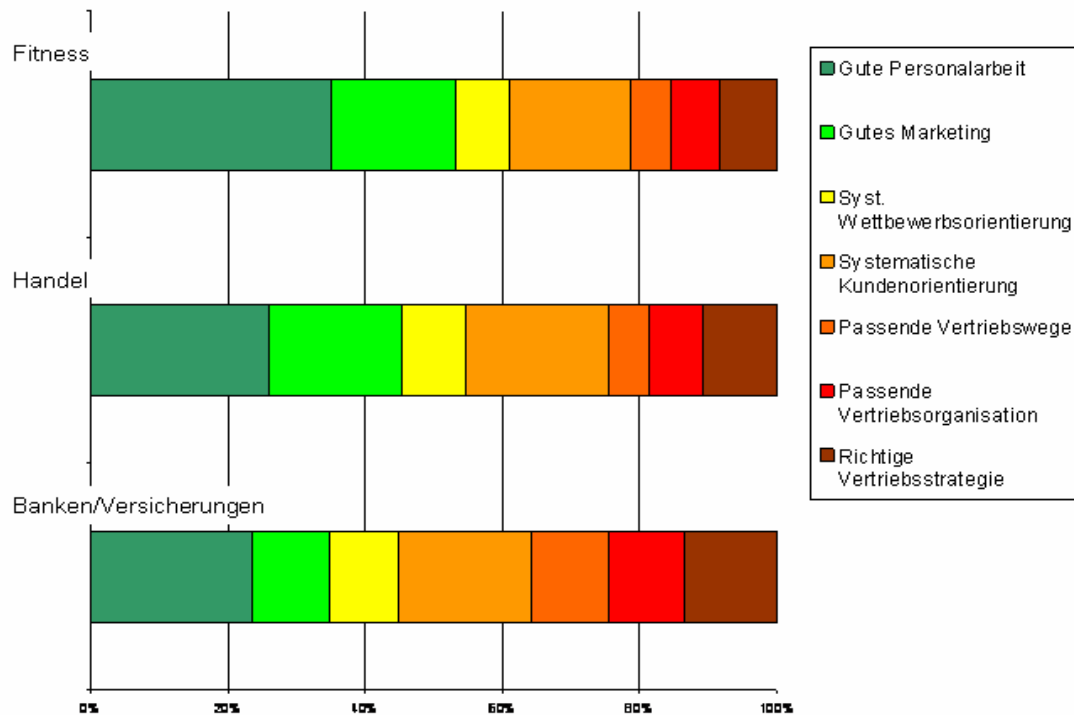
Fitness / Gesundheit:

- Gruppenveranstaltungen und Abendevents

2.2.12 Gewichtung der Erfolgsfaktoren

Frage 21:

Bitte schätzen Sie einmal grob, mit welchem Gewicht die nachfolgenden Bereiche jeweils zum Vertriebs Erfolg beitragen (zusammen 100 Prozent)!



Grundgesamtheit: 99

Abbildung 32: Erfolgsbedeutung der Teilbereiche

Übereinstimmend wird in allen befragten Branchen eine gute Personalarbeit (dunkelgrün) als Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Vertrieb gesehen. Besonders auffallend ist hier die 35-Prozent-Gewichtung in der Fitness-Branche. Der Durchschnitt über alle Befragten liegt bei 25 Prozent.

Ähnlich starke Übereinstimmung gibt es im Punkt „Systematische Kundenorientierung“ (orange), der sowohl im Handel wie auch bei Banken & Versicherungen als zweitwichtigster Erfolgsbereich genannt wurde. Den geringsten Zuspruch erhielten die Bereiche „Passende Vertriebswege“ und „Passende Vertriebsorganisation“. Beide Punkte erhielten weniger als zehn Prozent Zustimmung.

2.2.13 Erwartungen der Befragten

Frage 19:

Ist das Thema Erfolgsfaktoren im Vertrieb Ihrer Meinung nach in der Praxis (Fachpresse, Branchenberichterstattung, Messen, etc.) ausreichend beleuchtet?

Nur ca. 40 Prozent der Befragten beantworteten diese Frage mit „Ja“. Die Mehrheit (knapp 60 Prozent) betrachtet das Thema als bis dato unzureichend beleuchtet. Trotz der mittlerweile erreichten Informationsflut, auch in den einschlägigen Fachmedien, scheint hier noch eines der seltenen Themen mit einem gewissen Nachholbedarf zu existieren.

Frage 20:

Welche konkreten Antworten oder Anregungen erwarten Sie von unserer Studie?

Die Anmerkungen zu dieser Frage zeigten recht deutlich, dass für viele der Benchmarking-Gedanke im Vordergrund stand: man wollte wissen, ob man mit seiner Vertriebsarbeit „im Trend“ lag oder ob andere Unternehmen andere Schwerpunkte setzen oder andere „Rezepte“ haben. Damit verbunden war der Wunsch vieler, einen Überblick zu den vertrieblichen Erfolgsfaktoren zu bekommen. Letztlich ging es den Teilnehmern auch darum, Hinweise und Anregungen für Verbesserungen der eigenen Vertriebsarbeit zu erhalten.

2.2.14 Vertriebliches Erfolgspotential

Frage 22:

Bitte schätzen Sie abschließend mit Blick auf die letzten Jahre den Vertriebs Erfolg Ihres Unternehmens selbstkritisch ein sowie das zukünftige vertriebliche Erfolgspotential.

82% der befragten Unternehmen teilten uns hier ihre Einschätzungen mit.

Branchenübergreifend schätzte die Mehrheit der befragten Unternehmen ihren *bisherigen* Vertriebs Erfolg als „sehr erfolgreich“ oder „erfolgreich“ ein. Nach Branchen differenziert ergab sich dabei folgendes Bild:

- Banken & Versicherungen 76,7 %,
- Handel 73 %,
- Fitness & Gesundheit 66,6 %.

Auch die Einschätzung des *künftigen* vertrieblichen Erfolgspotentials war in allen Branchen grundsätzlich positiv, allerdings mit einer höheren Bandbreite der Antworten:

- Banken & Versicherungen 88 %,
- Handel 70 %,
- Fitness & Gesundheit 90 %.

3. Projektabschluss

Abschlussveranstaltung:

Termin: 17.12.04

Zeit: 15.00 – 17.00 Uhr

Ort: Raum 100 (Hörsaal) der Fachhochschule Hannover

Teilnehmer:

- Unternehmensvertreter (Interviewpartner und deren Kollegen)
- Projektteilnehmer (Studierende)
- Prof. Dr. Bienert (betreuender Professor)
- Sonstige Interessenten (insb. Studierende, die nicht im Projekt mitwirkten)

Ablauf: Begrüßung der Gäste durch Herrn Prof. Dr. Bienert.

Danach Einführung in das Thema Erfolgsfaktorenforschung durch Herrn Prof. Dr. Bienert.

Vorstellung ausgewählter Projektergebnisse durch die Projektteilnehmer, mit den Schwerpunktthemen Personal, Kommunikation und Kundenbindung.

Im Anschluss an die Präsentation: Diskussionen mit und zwischen den Gästen.

Fazit der

Veranstaltung: Das Thema des Projektes fand das rege Interesse der teilnehmenden Unternehmensvertreter und Besucher. Bereits während der Präsentation kam es zu kontroversen Diskussionen, die durch Herrn Prof. Dr. Bienert sowie Projektteilnehmer moderiert wurden.

Auch im Anschluss an die Präsentation gab es anregende Gespräche zwischen Unternehmensvertretern und Projektteilnehmern hinsichtlich der vorgestellten Projektergebnisse.

Es wurde insgesamt sehr deutlich, dass das Thema Erfolgsfaktoren der Vertrieboptimierung, insbesondere in der derzeitigen Situation des hohen Kosten- und Wettbewerbsdrucks, für Vertriebsverantwortliche einen hohen Stellenwert besitzt und dass nach Wegen gesucht wird, die für den eigenen Betrieb zentralen Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten, als Grundlage für eine wirkungsvolle Optimierung der Vertriebsarbeit.

Anhang: Fragebogen

Grundlage der meist persönlich geführten Interviews mit Vertriebspraktikern war ein mehrseitiger Fragebogen, der zum besseren Verständnis der Befragungsergebnisse hier im Originalwortlaut wiedergegeben wird.

Nr.: _____

Datum: _____

Interviewer: _____

Befragter: _____

Unternehmen: _____

ERFOLGSFAKTOREN IM VERTRIEB

Diese Befragung ist Teil eines gleichnamigen Studienprojektes der Fachhochschule Hannover, welches die Darstellung von Erfolgsfaktoren aus Theorie und Praxis verfolgt.

Das folgende Interview widmet sich der Analyse wesentlicher Erfolgsfaktoren im Vertrieb und orientiert sich an einem strukturierten, standardisierten Fragebogen. Dieser untergliedert sich in interne und externe Faktoren, die folgende Themenkomplexe beinhalten:

- Personal,
- Marketing,
- Wettbewerb,
- Kundenorientierung,
- Vertriebswege,
- Vertriebssteuerung,
- Vertriebsorganisation,
- Vertriebsstrategie.

Der Fragebogen arbeitet mit folgender Skalierung:

sehr wichtig	wichtig	teils/ teils	weniger wichtig	unwichtig
--------------	---------	--------------	-----------------	-----------

Die meisten Fragen beziehen sich auf die Wirkung von Faktoren auf den **Vertriebserfolg**. Bitte bedenken Sie diesen spezifischen Fokus bei Ihren Antworten. Bitte beantworten Sie die Fragen aus Sicht Ihres Unternehmens (Ausnahmen sind gekennzeichnet). Bei Fragen, die für Ihr Unternehmen nicht relevant sind, tragen wir nur ein „X“ in der ersten Antwortspalte „Nicht relevant“ ein.

Alle von Ihnen in diesem Fragebogen gemachten Angaben werden absolut vertraulich behandelt. Nur anonymisierte Durchschnittsergebnisse werden in öffentlichen Darstellungen Verwendung finden.

Für Rückfragen oder weitergehende Auskünfte steht Ihnen der betreuende Dozent, Herr Prof. Dr. Bienert, unter Michael.Bienert@wirt.fh-hannover.de oder telefonisch unter 0511 - 9296 - 1502 oder 1523 selbstverständlich zur Verfügung.

Interne Faktoren

Frage 1: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach eine systematische Personalentwicklung für den Vertriebs Erfolg?

Nicht relevant	Sehr wichtig				Unwichtig	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 2: Welche Trainingsmethoden finden in Ihrem Unternehmen Anwendung und wie bedeutend sind diese für erfolgreichen Vertrieb?

	Nicht relevant	Sehr wichtig				Unwichtig	
1. Unpersönliche (Bücher, Briefe, Datenträger)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Persönliche (Vorträge, Workshops)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. On-the-job-Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. E-Learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Gruppentraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Einzeltraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sonstige _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 3: Wie wichtig sind folgende Eigenschaften für Mitarbeiter in Ihrem Vertrieb?

	Nicht relevant	Sehr wichtig				Unwichtig	
1. Verhandlungsgeschick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mobilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kontaktfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Organisationsgeschick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Fachkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 4: Bewerten Sie bitte die folgenden Aspekte nach ihrer jeweiligen Bedeutung für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter im Vertrieb!

	Nicht relevant	Sehr wichtig				Unwichtig	
1. Entlohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Verhältnis zu Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Verhältnis zu Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Inhalt der Tätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Berufliche Perspektiven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Freie Zeiteinteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Anerkennung und Lob	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Erfolgsabhängige Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Statussymbole (Dienstwagen, Büro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. Incentives (Urlaub,
Restaurantbesuche etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Sonstige: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Frage 5: Ist die besondere Behandlung wichtiger Kunden (Key Accounts) über nachfolgende Instrumente ein vertrieblicher Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen?

- | | Nicht relevant | Sehr wichtig | | | Unwichtig | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Gewährung von Preisvorteilen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Spezielle Betreuung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 24 Std./7 Tage-Service | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Eigene Produkte/ Services | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Einladung zu VIP-Events | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Sonstige: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Frage 6: Wie bedeutsam sind folgende Kommunikationsmittel für den Vertriebserfolg Ihres Unternehmens?

- | | Nicht relevant | Sehr wichtig | | | Unwichtig | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Klassische Mediawerbung
(Zeitungen, TV, Radio, Kino) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Neue Mediawerbung (Website,
Banner, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. PR | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Verkaufsförderung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Messen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Sponsoring | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Couponing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Direktmarketing (postalisch oder
internetgestützt) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Sonstiges : _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Frage 7: Wie wichtig ist die Berücksichtigung folgender Aspekte für eine erfolgreiche Vertriebsorganisation?

- | Differenzierung... | Nicht relevant | Sehr wichtig | | | Unwichtig | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. nach Produkten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. nach Regionen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. nach Absatzkanälen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. nach Kunden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Sonstige: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Frage 8: Wie wichtig ist die Berücksichtigung nachfolgender Bereiche im Vertriebscontrolling?

	Nicht relevant	Sehr wichtig			Unwichtig	
1. Produktgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kundengruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Absatzgebiete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Standorte/ Organisationseinheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Personengruppen (z.B. Vertriebsleiter, Vertriebsmitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vertriebskanäle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 9: Nehmen Sie bitte Stellung zu folgenden Aussagen!

	Stimme voll zu			Stimme überhaupt nicht zu	
1. „Unternehmen mit flachen Hierarchiestufen können auf Kundenwünsche schneller und flexibler reagieren.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. „Es ist wichtig für den Vertriebs Erfolg, das Vertriebskonzept systematisch zu überprüfen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. „Unternehmen, die systematisch Wissensmanagement betreiben, sind vertriebslich erfolgreicher.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ein besseres Schnittstellenmanagement zwischen Vertrieb und anderen Bereichen würde den Vertriebs Erfolg verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. IT-Management (von speziellen Kundendatenbanken bis zum Einsatz von CRM-Systemen) ist für den Vertriebs Erfolg förderlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 10: Gibt es bei Ihnen, Ihren Wettbewerbern oder in anderen Branchen weitere interne Faktoren, die sich erkennbar positiv auf den Vertriebs Erfolg auswirken (würden)?

Externe Faktoren

Frage 11: Für wie wichtig halten Sie die regelmäßige und systematische Befragung folgender Gruppen für die Gewinnung von Wettbewerbsinformationen als Grundlage für Ihren Vertriebserfolg?

	Nicht relevant	Sehr wichtig			Unwichtig	
1. Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zulieferer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Absatzpartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 12: Wie relevant ist der Einsatz folgender Methoden für den Vertriebserfolg Ihres Unternehmens?

	Nicht relevant	Sehr wichtig			Unwichtig	
1. Eigene Beobachtung von Wettbewerbern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gezieltes Benchmarking (Lernen vom Besten) innerhalb Ihrer Branche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Branchenübergreifendes Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Durchführung von Stärken-/ Schwächen-Analysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Durchführung von Portfolio- Analysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 13: In welchem Verhältnis sollte die Akquisition neuer Kunden zur Bindung bereits vorhandener Kunden stehen (zusammen 100 Prozent)?

1. Neue Kunden akquirieren _____%
2. Vorhandene Kunden binden _____%

Frage 14: Beurteilen Sie unter Berücksichtigung der Kosten-/ Nutzen- Relation den Einsatz folgender Kundenbindungsinstrumente!

	Nicht relevant	Sehr wichtig			Unwichtig	
1. Value-Added-Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Event-Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kundenkarten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Beschwerdemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Firmeneigene Kundenzeitschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sonderkonditionen/Rabattsysteme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 15: Welche Vertriebswege nutzen Sie und wie wichtig sind diese für den Vertriebserfolg des Unternehmens?

	Nicht relevant	Sehr wichtig			Unwichtig	
1. Eigenes Filialnetz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Eigener Außendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Internet/ Online-Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Telefon/ Call-Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Franchising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Freie Mitarbeiter (Handelsvertreter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bankassekuranz (Versicherungen über Bankschalter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Annexvertrieb (z.B. Tchibo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 16: Für wie wichtig erachten Sie die folgenden Aspekte eines Standortmanagements für Ihren Vertriebserfolg?

	Nicht relevant	Sehr wichtig			Unwichtig	
1. Richtige Anzahl der Standorte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Richtige Filialtypen/ Betriebstypen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Richtige Verteilung der Standorte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Professionelle Standortanalysen bei Erstgründung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 17: Was macht Ihr Unternehmen, um sich im Vertrieb dauerhaft von den Wettbewerbern zu unterscheiden?

Frage 18: Gibt es Ihrer Meinung nach weitere externe Faktoren, die den Vertriebserfolg wesentlich beeinflussen?

Frage 19: Ist das Thema Erfolgsfaktoren im Vertrieb Ihrer Meinung nach in der Praxis (Fachpresse, Branchenberichterstattung, Messen, etc.) ausreichend beleuchtet?

1 ja 2 nein


Frage 20: Welche konkreten Antworten oder Anregungen erwarten Sie von unserer Studie?

Frage 21: Bitte schätzen Sie einmal grob, mit welchem Gewicht die nachfolgenden Bereiche jeweils zum Vertriebs Erfolg beitragen (zusammen 100 Prozent)!

- 1. Gute Personalarbeit _____%
- 2. Gutes Marketing _____%
- 3. Systematische Wettbewerbsorientierung _____%
- 4. Systematische Kundenorientierung _____%
- 5. Passende Vertriebswege _____%
- 6. Passende Vertriebsorganisation _____%
- 7. Richtige Vertriebsstrategie _____%

Frage 22: Bitte schätzen Sie abschließend mit Blick auf die letzten Jahre den Vertriebs Erfolg Ihres Unternehmens selbstkritisch ein sowie das zukünftige vertriebliche Erfolgspotential!

- 1. Bisheriger Vertriebs Erfolg

				
1	2	3	4	5
- 2. Künftiges vertriebliches Erfolgspotential

				
---	---	---	---	---

Allgemeine Unternehmensfragen

- 1. Anschrift des Unternehmens _____
- 2. Telefon _____
- 3. Position des Interviewpartners _____
- 4. Branche _____
- 5. Gründungsjahr _____
- 6. National/ International ausgerichtet

Deutschland	Weltweit
- 7. Anzahl der Filialen/Niederlassungen _____
- 8. Mitarbeiterzahl des Unternehmens _____
- 9. Jahresumsatz _____