

MASTERARBEIT / MASTER THESIS

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management
an der FH CAMPUS 02

**Konzept zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern
als Vertriebspartner für Bauelemente am Markt
Deutschland**

Dargestellt am Beispiel der WO&WO Sonnenlichtdesign
GmbH & Co KG

Betreuer:

Ing. Thomas Hörzer, B.A., M.A., VDI

Vorgelegt von:

Stefan Lind

1610557011

Graz, 04. 07. 2019

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 04.07.2019



Stefan Lind

Zusammenfassung

Diese Masterarbeit wurde für die WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG verfasst. Das Unternehmen ist ein international agierendes Industrieunternehmen, welches sich als Vollsortimentsanbieter für Sonnenschutzlösungen positioniert hat.

Da WO&WO eine Wachstumsstrategie verfolgt, ist die Akquise von neuen Vertriebspartnern von essentieller Bedeutung. Deutschland ist im Rahmen dieser Wachstumsstrategie der bedeutendste Markt für das Unternehmen. Um das am Markt vorhandene Potential zu erschließen ist eine systematische, professionelle und zielorientierte Vorgehensweise in der Vertriebspartnerakquise notwendig.

Für diese Herausforderung benötigt die WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG ein Konzept zur Neupartnerakquise von Fachhändlern. Um dieses Konzept zu erstellen, wurde im Theorieteil zuerst auf den Business-to-Business-Vertrieb von Bauelementen und auf Fachhändler als Vertriebspartner eingegangen. Im Anschluss wurde die Akquisition, die Identifizierung und die Qualifizierung von Vertriebspartnern näher beleuchtet. Abschließend wurde im Theorieteil der Aufbau eines Konzepts zu Partnerakquise aufgezeigt.

Im Praxisteil wurde eine qualitative Marktforschung durchgeführt. Die Ergebnisse der durchgeführten Einzelexplorationen sind in die Situationsanalyse und in das Konzept zur Neupartnerakquise eingeflossen. Auf Basis der durchgeführten Situationsanalyse und der im Theorieteil erarbeiteten Erkenntnisse wurde das Konzept zur Akquise von Fachhändlern als Vertriebspartner erstellt.

Das Konzept beinhaltet Vertriebsziele, eine Strategie zur Akquise von Fachhandelspartnern, Maßnahmen zur Neupartnerakquise, einen Budgetplan und Kennzahlen, welche zur Überprüfung der einzelnen Ziele und Maßnahmen eingesetzt werden sollen. Abschließend wurden auf Basis des erarbeiteten Konzepts Handlungsempfehlungen für die WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co abgeleitet.

Abstract

This Master thesis was written for WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG. The company is an internationally operating industrial firm that has established itself as a full-range provider of sun protection solutions.

Since WO&WO pursues a strategy of growth, the acquisition of new sales partners is of essential importance. In the context of this growth strategy, Germany is the most important market for the company. In order to tap into this market's available potential, it is necessary to have a systematic, professional and goal-oriented approach to the acquisition of sales partners.

To meet this challenge, WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG needs a concept for acquiring sales partners. In order to create this concept, the theory section starts off with the business-to-business marketing of components and specialist dealers as sales partners. After this, the acquisition, identification and qualification of sales partners is closely examined. Finally, a concept for the acquisition of partners is shown in the theory section of the composition.

In the practical section, some qualitative market research was carried out. The results of these individual explorations were summarized in situation analysis and in the concept for acquiring new partners. The concept for acquiring specialist dealers as sales partners was developed on the basis of the situation analysis undertaken and the findings developed in the theoretical section.

The concept includes sales targets, a strategy for acquiring specialist retail partners, measures for acquiring new partners, a budget plan and key figures that should be used for checking individual goals and measures. Finally, recommended actions were derived on the basis of the concept that had been developed for WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co.

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung	I
Zusammenfassung	II
Abstract	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Ziele der Arbeit.....	3
1.3.1 <i>Unternehmensziele</i>	3
1.3.2 <i>Masterarbeitsziel</i>	3
1.3.3 <i>Nicht-Ziele</i>	3
1.4 Bezugsrahmen	4
2 Business-to-Business-Vertrieb von Bauelementen	5
2.1 Besonderheiten im B2B-Vertrieb	5
2.1.1 <i>Zielgruppe</i>	5
2.1.2 <i>Abgeleitete Nachfrage</i>	7
2.1.3 <i>Gestaltung der Vertriebswege</i>	8
2.2 Beschaffungsverhalten im B2B-Vertrieb.....	10
2.2.1 <i>Beschaffungsverhalten von Organisationen und deren Kaufmotive</i> 10	
2.2.2 <i>Beschaffungsziele von Organisationen</i>	11
2.2.3 <i>Buying Center</i>	12
2.2.4 <i>Selling Center</i>	13

2.3	Typologie von Bauelementen.....	14
3	Fachhändler als Vertriebspartner	17
3.1	Charakteristika des Fachhandels	17
3.1.1	<i>Vor- und Nachteile beim Vertrieb an Fachhandelspartner</i>	<i>18</i>
3.1.2	<i>Funktionen des Fachhandels.....</i>	<i>18</i>
3.1.3	<i>Ziele des Fachhandels.....</i>	<i>19</i>
3.1.4	<i>Arten der Distribution (intensiv / exklusiv / selektiv)</i>	<i>20</i>
3.2	Anforderungskriterien zur Auswahl von Vertriebspartnern	21
3.3	Partner-Business-Proposition und absatzmittlergerichtete Strategieansätze	23
3.4	Konflikt und Kooperationspotentiale	25
3.4.1	<i>Konfliktpotentiale beim Vertrieb an Fachhandelspartner.....</i>	<i>26</i>
3.4.2	<i>Kooperationsfelder und Kooperationsstrategien</i>	<i>27</i>
4	Akquisition von Vertriebspartnern im Bereich B2B.....	27
4.1	Bedeutung und Herausforderung der Partnerakquise	28
4.1.1	<i>Wichtigkeit der Vertriebspartnerakquise</i>	<i>28</i>
4.1.2	<i>Herausforderungen bei der Akquise von Vertriebspartnern</i>	<i>29</i>
4.2	Phasen des Akquisitionsprozesses.....	30
4.3	Eingliederung der Partnerakquise in die Phasen einer Vertriebspartnerschaft	32
4.4	Strategien zur Gewinnung neuer Vertriebspartner	34
4.5	Instrumente der Vertriebspartnerakquise	39
5	Identifizierung und Qualifizierung von Vertriebspartnern im Rahmen der B2B-Partnergewinnung.....	43
5.1	Partneridentifizierung	43
5.1.1	<i>Marktsegmentierung.....</i>	<i>43</i>

5.1.2	<i>Partnersegmentierung</i>	44
5.1.3	<i>Lead-Management</i>	45
5.2	Qualifizierung von Vertriebspartnern	47
5.2.1	<i>Anwendungsfälle für Partnerbewertungen</i>	47
5.2.2	<i>Arten von Wertbeiträgen</i>	48
5.2.3	<i>Methoden der Kundenqualifizierung</i>	49
6	Konzept zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern als Vertriebspartner für Bauelemente	51
6.1	Situationsanalyse	51
6.1.1	<i>Interne Analyse</i>	52
6.1.2	<i>Externe Analyse</i>	53
6.1.3	<i>Verdichtung der Ergebnisse</i>	54
6.2	Definition vertriebsbezogener Ziele zur Neukundenakquise von Fachhandelspartnern.....	55
6.3	Strategieformulierung zur Akquise von Fachhandelspartner	57
6.3.1	<i>Kundendimension</i>	58
6.3.2	<i>Wettbewerbsdimension</i>	59
6.4	Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen / Auswahl von Instrumenten / Priorisierung / Zuständigkeit	60
6.5	Erstellung des Vertriebsbudgets zur Akquise von Fachhandelspartnern	61
6.6	Definition von Kontrollmaßnahmen	62
7	Praxisteil-Situationsanalyse	63
7.1	Untersuchungsdesign.....	63
7.1.1	<i>Informationsdefizit</i>	64
7.1.2	<i>Untersuchungsziele</i>	64
7.1.3	<i>Untersuchungsmethode</i>	65

7.1.4	<i>Zielgruppe und Untersuchungszeitraum</i>	67
7.1.5	<i>Auswertung und Interpretation</i>	68
7.2	Interne Analyse	69
7.2.1	<i>Unternehmensvorstellung</i>	69
7.2.2	<i>Analyse mittels der Wertschöpfungskette nach Porter</i>	71
7.3	Externe Analyse	75
7.3.1	<i>Marktanalyse</i>	75
7.3.2	<i>Analyse der Fachhändler</i>	75
7.3.3	<i>Wettbewerbsanalyse</i>	80
7.3.4	<i>Marktumfeld- und Trendanalyse</i>	84
7.4	Verdichtung der Ergebnisse – SWOT – Katalog	85
8	Erstellung eines Konzepts zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern als Vertriebspartner für Bauelemente	87
8.1	Definition vertriebsbezogener Ziele	87
8.2	Strategieformulierung zur Akquise von Fachhandelspartner	88
8.2.1	<i>Kundendimension</i>	88
8.2.2	<i>Wettbewerbsdimension</i>	96
8.3	Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen.....	98
8.3.1	<i>Lead-Generierung</i>	99
8.3.2	<i>Direkte Kontaktaufnahme</i>	100
8.3.3	<i>Kontaktvertiefung / Überzeugungsphase</i>	102
8.3.4	<i>Abschlussphase</i>	103
8.3.5	<i>Übersicht der Maßnahmen zur Akquise neuer Vertriebspartner</i> ...	104
8.4	Erstellung des Vertriebsbudgets zur Akquise von Fachhandelspartnern	105
8.5	Definition von Kontrollmaßnahmen	107

9	Handlungsempfehlungen	109
10	Resümee	111
11	Literaturverzeichnis	112
12	Anhang	118

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	4
Abbildung 2: Push Strategie und Pull Strategie	35
Abbildung 3: Wertschöpfungskette nach Porter	52
Abbildung 4: Wettbewerbsanalyse	83
Abbildung 5: SWOT Katalog	86
Abbildung 6: Paarvergleich Anforderungskriterien	90
Abbildung 7: Paarvergleich Akquise-Strategien	93
Abbildung 8: Akquise Maßnahmen Kosten/Priorität	106

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile des direkten und des indirekten Vertriebs	9
Tabelle 2: Differenzierung nach Kaufverhalten.....	16
Tabelle 3: Interessengegensätze zwischen Hersteller und Handel	26
Tabelle 4 Konkurrenzgerichtete Strategien	37
Tabelle 5: Kennzahlen Neukundenakquise	63
Tabelle 6: Interviewpartner und Untersuchungszeitraum	68
Tabelle 7: Anforderungskriterien für potentielle Fachhandelspartner	89
Tabelle 8: Scoring Modell zur Partnerqualifizierung	91
Tabelle 9: Scoring-Modell Akquise-Strategien.....	94
Tabelle 10: Prozess zur Akquise von Fachhandelspartnern	98
Tabelle 11: Maßnahmen (Eigene Darstellung)	104
Tabelle 12: Budget zur Akquise von Fachhandelspartnern	105
Tabelle 13: Kennzahlen Ziele	107
Tabelle 14: Kennzahlen Maßnahmen.....	108

Abkürzungsverzeichnis

B2B = Business-to-Business

B2C = Business-to-Consumer

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Aufgrund der von der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG verfolgten Wachstumsstrategie ist die Akquise von neuen KundInnen von essentieller Bedeutung. Deutschland ist im Rahmen dieser Wachstumsstrategie der bedeutendste Markt für das Unternehmen. Dies lässt sich einerseits durch die geographische Nähe zu Österreich und andererseits durch das hohe Marktvolumen erklären.

Der deutsche Markt für Rollläden und Sonnenschutzlösungen hat im Jahr 2016 ein Marktvolumen von 1,03 Milliarden Euro umfasst (vgl. Baulinks o.J.).

Im Jahr 2016 ist dieser Markt um 3,61% gewachsen. Die Nachfrage nach außenliegendem Sonnenschutz ist im Jahr 2016 um 2,7 % gestiegen und der Bedarf im Geschloßwohnbau hat sich um über sieben Prozent erhöht. Mit über zehn Prozent konnte das höchste Wachstum bei motorisierten Sonnensegeln festgestellt werden (vgl. Marktmeinungsmensch o.J.). Diese Entwicklung lässt sich unter anderem auch darauf zurückführen, dass im Jahr 2016 um 23 Prozent mehr Wohnungsneubauten und Wohnungsumbauten genehmigt wurden als im Vorjahr. Branchenprognosen zufolge soll der Markt bis zum Jahr 2025 um weitere 755 Millionen Euro wachsen (vgl. Baumarktmanager 2017).

WO&WO ist bereits seit acht Jahren am deutschen Markt tätig, blieb aber bislang deutlich unter den intern definierten Erwartungen und konnte das am Markt vorhandene Potential nur bedingt erschließen.

In Deutschland spricht das Unternehmen alle drei Zielgruppen an. Aufgrund der hohen Wertschöpfungstiefe und den daraus resultierenden höheren Margen liegt der Fokus bei der Neukundenakquise auf der Zielgruppe Fachhandel.

Der Fokus auf die Zielgruppe Fachhandelspartner wird zusätzlich dadurch untermauert, dass dieser Vertriebsweg den höchsten Umsatz bei lösungsorientierten und hochwertigen Sonnenschutzlösungen erzielt (vgl. BBE / Marketmedia24 2014).

In Deutschland gab es Ende 2017 4.074 Fachhändler, welche sich auf Rollläden und Sonnenschutztechnik fokussiert haben (vgl. RS Der Fachverband o.J.a).

WO&WO konnte im Jahr 2017 am Markt Deutschland mit 150 Fachhandelspartnern 3,3 Millionen Euro umsetzen.

Die stärksten Marktbegleiter der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG am deutschen Markt sind die folgenden Unternehmen:

- WAREMA Renkhoff SE
- Hella Sonnen- und Wetterschutztechnik GmbH

Das Unternehmen kann in Deutschland auf fünf Gebietsmanager und einen Vertriebsleiter, welche für den deutschen Markt, für die Zielgruppe Fachhandelspartner, verantwortlich sind, zurückgreifen. Eine signifikante Entwicklung in der Baubranche besteht darin, dass die Entscheidung über das eingesetzte Bauelement, neben der Bauherrin / dem Bauherren und der Beratung im Fachhandel, immer häufiger von weiteren Stakeholdern wie ArchitektInnen, ObjektplanerInnen und BauprojektleiterInnen beeinflusst werden.

1.2 Problemstellung

Wie in der Ausgangssituation beschrieben, konnte WO&WO das vorhandene Marktpotential in Deutschland in den letzten Jahren nicht im Rahmen der Zielerreichung erschließen. Die Akquise der richtigen Fachhändler mit attraktivem Potential hat sich als Herausforderung herauskristallisiert. Dies führt dazu, dass es WO&WO bis zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht gelungen ist, ein flächendeckendes Fachhändlernetz aufzubauen, um den gesamten deutschen Markt abzudecken. Des Weiteren kann festgehalten werden, dass die Fachhändler, welche bereits als Kunden gewonnen wurden, nicht die Ergebnisse erzielen, um mittels ABC-Kundenanalyse als A-Kunden eingestuft werden zu können. Dies lässt sich auf die mangelnde Identifizierung und Qualifizierung von Potenzialkunden zurückführen.

Anzumerken ist auch, dass keine durchgängige Qualifizierung der Fachhändler über den gesamten Akquise-Prozess erfolgt. Des Weiteren ist festzustellen, dass die Verkaufszyklen am deutschen Markt mehr Zeit benötigen und die Abschlussquoten der Vertriebsmannschaft geringer als in anderen Ländern sind.

Ein zusätzliches Problem besteht im geringen Bekanntheitsgrad des Unternehmens am deutschen Markt, wobei hinzukommt, dass diverse Mitbewerber von WO&WO Halberzeugnisse beziehen und dadurch zu stärkeren Konkurrenten werden. Die Konfrontation mit vielen starken Mitbewerbern erscheint problematisch, da viele von

ihnen bei den Fachhändlern eine hohe Bekanntheit aufweisen und darüber hinaus auch EndkundInnen und Influencer wie zum Beispiel ArchitektInnen, ObjektplanerInnen und BauprojektleiterInnen ansprechen und so auch Leads für Fachhändler generieren.

1.3 Ziele der Arbeit

1.3.1 Unternehmensziele

Das Ziel der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG ist es, bis zum 31.12.2021 die Zahl der aktiven Fachhandelspartner in Deutschland von 150 auf 200 zu steigern.

Das Ziel der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG ist es, bis zum 31.12.2021 den Jahresumsatz am Markt Deutschland mit der Zielgruppe Fachhandelspartner von 3,3 Millionen Euro auf 4,3 Millionen Euro zu steigern. Die Kennzahl Umsatz wird bis zum Aufbau eines flächendeckenden Fachhändlernetzes als primäre Kennzahl herangezogen.

1.3.2 Masterarbeitsziel

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erarbeitung eines Konzepts zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern als Vertriebspartner für die Firma WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG am Markt Deutschland.

1.3.3 Nicht-Ziele

Nicht-Ziel dieser Masterarbeit ist die Änderung des bestehenden Vertriebsweges. Andere Vertriebswege werden daher nicht berücksichtigt.

Nicht-Ziel dieser Masterarbeit ist eine Umstrukturierung der bestehenden Vertriebsorganisation.

Nicht-Ziel dieser Masterarbeit ist die Änderung der bestehenden Preispolitik.

1.4 Bezugsrahmen

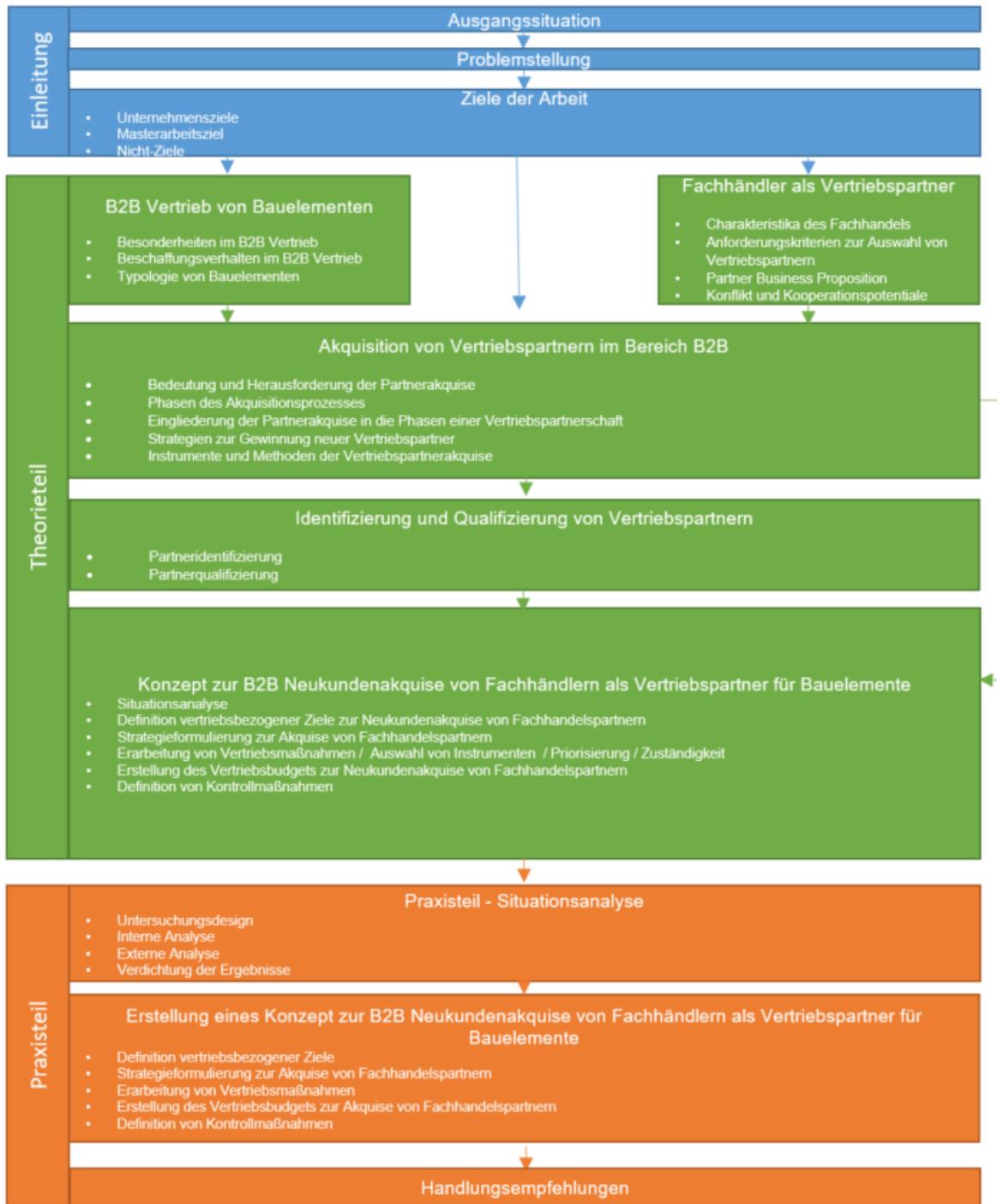


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2 Business-to-Business-Vertrieb von Bauelementen

Unter Business-to-Business-Vertrieb wird die direkte Transaktion zwischen Unternehmen verstanden. Firmen kaufen dabei Produkte oder Dienstleistungen für den eigenen Bedarf, zur Weiterverarbeitung oder zum Wiederverkauf ein. Auf beiden Seiten befinden sich dabei also Organisationen und keine privaten Konsumenten (vgl. Winkelmann 2010, S. 9).

Das Industriegütermarketing beschäftigt sich auch mit dem Vertrieb von Unternehmen an Unternehmen. Business-to-Business-Marketing und Industriegütermarketing haben daher große Überschneidungsbereiche. Der Unterschied besteht darin, dass der B2B-Vertrieb auch den Groß- und Einzelhandel mit in den Betrachtungsspielraum einbezieht. Diese werden beim Industriegütermarketing nicht berücksichtigt (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 19).

Business-to-Consumer-Vertrieb ist im Gegensatz dazu der Vertrieb von Unternehmen an private EndverbraucherInnen (vgl. Winkelmann 2010, S. 9).

Da sich diese Masterarbeit jedoch mit dem B2B-Markt beschäftigt, wird in den nachfolgenden Kapiteln näher auf den B2B-Vertrieb eingegangen.

2.1 Besonderheiten im B2B-Vertrieb

In diesem Unterkapitel werden die Besonderheiten des B2B-Vertriebs aufgezeigt. Dabei wird näher auf die Zielgruppe im B2B-Vertrieb, die abgeleitete Nachfrage und die möglichen Vertriebswege in B2B-Märkten eingegangen.

2.1.1 Zielgruppe

Wie oben bereits angeführt, begrenzt sich die Zielgruppe im B2B-Vertrieb auf Unternehmen: Dazu zählen alle industriellen Hersteller, Dienstleistungsunternehmen, Händler, Handwerksbetriebe, aber auch staatliche und halbstaatliche Institutionen (vgl. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 121).

Diese Zielgruppe verwendet die vermarktete Leistung für den eigenen Bedarf, zur Weiterverarbeitung oder zum Wiederverkauf. Daher spielen ökonomische Bewertungen eine besondere Rolle. Die KundInnen wollen im Endeffekt durch den Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung an Effizienz und / oder an Effektivität gewinnen (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1).

KundInnen können im B2B-Vertrieb nach der Verwendungsart der zu beschaffenden Produkte kategorisiert werden:

- **Benutzer / Verbraucher:** Benutzer erwerben ein Produkt, um es zur Erstellung ihrer eigenen Leistung zu nutzen. Sie kaufen Investitions- und Anlagegüter sowie auch die für deren Einsatz erforderlichen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Die Produkte werden jedoch nicht, oder nur in stark veränderter Form, Bestandteil des Unternehmens.
- **Verwender:** Unternehmen, welche Produkte kaufen, um sie nahezu unverändert in ihre Produkte einzubauen, bezeichnet man als Verwender.
- **Händler und Distributoren:** Diese Organisationen kaufen Produkte eines Herstellers ein und verkaufen sie dann, auch in Zusammenhang mit eigenen Produkten und Dienstleistungen, an Dritte (vgl. Godefroid 2003, S. 27).

Neben der Verwendungsart der zu beschaffenden Leistung können B2B-Kunden auch nach den Zielen der Unternehmung gegliedert werden. Dadurch lassen sie sich in folgende drei Klassen von Unternehmen gruppieren:

- **Wirtschaftsunternehmen:** Diese Unternehmen wollen Gewinne erzielen, daher suchen sie bei der Beschaffung nach einer nach wirtschaftlichen Kriterien optimalen Lösung.
- **Staatliche Stellen:** Diese Organisationen müssen Beschaffungen nach den Regeln des Haushaltsrechts durchführen, welche zwar zumeist zur Vergabe an den wirtschaftlichsten Anbieter auffordern, jedoch entzieht sich die Art und Weise, nach der diese Wirtschaftlichkeit analysiert wird, häufig einer betriebswirtschaftlichen Analyse. Es werden oft explizit weitere Kriterien, wie zum Beispiel die Bevorzugung von Anbietern aus einer bestimmten Region zur Sicherung von Arbeitsplätzen, berücksichtigt.
- **Andere Organisationen:** Darunter werden öffentliche und private Organisationen wie zum Beispiel Kirchen, Parteien oder Umweltorganisationen verstanden. Wenn diese privatwirtschaftlich organisiert sind, haben sie oft ein sehr spezielles Zielsystem. Bei der Bearbeitung dieses Segments ist verstärkt auf das Zielsystem dieser Kunden einzugehen (vgl. Godefroid 2003, S. 28f.).

Aufgrund der Zielsetzung sollen in dieser Arbeit Fachhändler adressiert werden, welche als Händler und Distributoren klassifiziert werden können. Dieses

Kundensegment verwendet die gekauften Leistungen nicht für den eigenen Bedarf oder zur Weiterverarbeitung, sondern verkauft die Produkte an Dritte weiter. Des Weiteren kann festgehalten werden, dass diese Arbeit auf Wirtschaftsunternehmen abzielt, welche das Ziel haben, Gewinne zu erwirtschaften.

Da die Zielgruppe dieser Masterarbeit die gekauften Leistungen an Dritte weiterverkauft, ist die abgeleitete Nachfrage, die im Folgenden näher behandelt wird, von essentieller Bedeutung.

2.1.2 Abgeleitete Nachfrage

Während die Nachfrage in Konsumgütermärkten originären Charakter hat, zeichnen sich Unternehmen als Kunden auch dadurch aus, dass die eigene Nachfrage von der Nachfrage nachgelagerter Marktstufen abhängt. Die Kunden auf B2B-Märkten agieren auf ihren Absatzmärkten selbst als Anbieter, was dazu führt, dass der Kunde eine Leistung nachfragt, weil dessen Kunden Leistungen konsumieren wollen, welche direkt oder indirekt mit dem Produkt des Herstellers verknüpft sind (vgl. Werani / Gaubinger / Kindermann 2006, S. 8).

Auf Business-to-Business-Märkten steht am Ende jedes Verkaufsprozesses eine Endverbraucherin / ein Endverbraucher, welcher ein bestimmtes Bedürfnis befriedigen will. Diese Nachfrage kann entweder durch ein Konsumgut, welches verbraucht oder gebraucht wird oder ein Industriegut, welches nicht zwingend gebraucht oder verbraucht wird, befriedigt werden (vgl. Winkelmann 2010, S. 51-52).

In vielen Fällen kann es für einen Anbieter sinnvoll sein, die Marketing- und Vertriebsaktivitäten nicht nur auf den nächsten Abnehmer auszurichten, sondern auch die nachfolgenden Marktstufen miteinzubeziehen. Diese Vorgehensweise wird als mehrstufiges Marketing bezeichnet. Eine mehrstufige Absatzstrategie richtet sich an eine oder mehrere nachgelagerte Absatzstufen. Im Zuge dessen wird für jede Marktstufe, die adressiert werden soll, ein eigener Marketingmix konzipiert, der auf die jeweilige Stufe ausgerichtet ist. Dadurch sollen alle relevanten Marktstufen in eine geschlossene Strategie eingebunden werden. Das Ziel der mehrstufigen Absatzstrategie ist es, Einfluss auf die Kaufentscheidung von Nachfragenden auf der mindestens übernächsten Marktstufe zu nehmen. Die Nachfrage der weiteren Marktstufen soll dazu führen, dass die direkten KundInnen dazu bewegt werden,

die angebotenen Produkte beim Hersteller auch nachzufragen (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 2002, S. 287-291).

Bei diesen Aktivitäten handeln sich um die Umsetzung einer Pull-Strategie, auf welche im Kapitel 4.4. näher eingegangen wird.

Die abgeleitete Nachfrage ist in dieser Masterarbeit von essentieller Bedeutung, da die zu adressierenden Händler, wie oben beschrieben, die beim Hersteller nachgefragten Produkte an EndkonsumentInnen weiterverkaufen. Wenn daher die Nachfrage für Rollläden bei den EndkundInnen steigt, wächst auch die Nachfrage beim Händler. Daher sollte sich der Hersteller intensive Gedanken über die gesamte Wertschöpfungskette machen.

2.1.3 Gestaltung der Vertriebswege

Im Gegensatz zu Konsumgütermärkten, bei welchen oft relativ lange Vertriebswege vorherrschen, sind die Vertriebswege auf Business-to-Business-Märkten wesentlich kürzer. In vielen Fällen werden die Produkte entweder direkt an die Kundschaft vertrieben oder es ist nur eine Handelsstufe vorhanden (vgl. Godefroid 2003, S. 25).

Einem Hersteller im B2B-Sektor stehen zwei mögliche Vertriebswege zur Auswahl:

- Der direkte Vertrieb
- Der indirekte Vertrieb (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 101)

Der direkte Vertrieb zeichnet sich dadurch aus, dass die Leistung vom Hersteller direkt an den Verwender vertrieben wird. Dies kann sowohl ein Unternehmen aber auch eine Konsumentin / ein Konsument sein (vgl. Oschätzky 2010, S.129).

Des Weiteren richten sich die Akquisebemühungen des Herstellers an den Verwender. Es ist notwendig, dass das Herstellerunternehmen über eigene Vertriebsorgane verfügt. Der klassische Direktvertrieb liegt dann vor, wenn diese Vertriebsorgane sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich unselbständig sind (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 51f.).

Beim indirekten Vertrieb hingegen wird ein rechtlich und wirtschaftlich selbständiges Unternehmen zwischen Hersteller und EndverbraucherIn geschaltet (vgl. Preißner 2007, S. 11).

Der Hersteller kann daher nicht mehr entscheiden, wie das Produkt vermarktet wird und muss Teile der Erlöse in Form von Handelsspannen und Provisionen abgeben. Außerdem hat der Hersteller keinen direkten Kundenkontakt. Jedoch hat der

indirekte Vertrieb den Vorteil, dass für den Hersteller geringere Kosten und Kapitalbelastungen entstehen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 51f.).

Die folgende Tabelle zeigt die Vor- und Nachteile des direkten und des indirekten Vertriebs.

Kriterium	Direkter Vertrieb	Indirekter Vertrieb
Möglichkeit der Kundenbindung	+	-
Zugang zu Marktinformationen	+	-
Entscheidungsspielräume und Flexibilität bei der Marktbearbeitung	+	-
Unabhängigkeit von Händlern	+	-
Flächendeckende Marktpräsenz	-	+
Effizienzgewinne durch Bedarfsbündelung	-	+
Vermeidung hoher Kapitalbindung	-	+
Effektivität der Vermarktung durch Sortimentsbildung	-	+

Tabelle 1: Vor- und Nachteile des direkten und des indirekten Vertriebs (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 51f.)

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Vertrieb an Vertriebspartner. Daher werden die Leistungen des Herstellers indirekt an die EndkundInnen vertrieben. Aufgrund der verschiedenen Wertschöpfungsstufen im indirekten Vertrieb wird nachfolgend auf vertikale Marketingsysteme eingegangen.

Unter vertikalen Marketingsystemen wird die koordinierte Steuerung und Regelung marktgerichteter Aktivitäten über alle Distributionsstufen hinweg verstanden. Diese sollen durch einheitlich abgestimmte Ziele und Maßnahmen längerfristig Vorteile für alle Beteiligten erbringen. Die generellen Aufgaben des vertikalen Marketings sind:

- Die Erreichung von Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen der eingesetzten Marketing- und Vertriebsaktivitäten durch synergetische Wirkungen der Aktivitäten von Hersteller und Handel.
- Die Sicherstellung einer rationalen Aufgabenverteilung aller beteiligten Partner, was zu einer Präzisierung der Aufgaben, zur Vermeidung von Duplizierungen und zur Beseitigung von Neutralisierungen durch entgegengerichtete Marketingaktivitäten führen soll (vgl. Fuchs/Unger 1999, S. 19f.).

Es kann zwischen den folgenden drei Erscheinungsformen vertikaler Marketingsysteme unterschieden werden:

- **Eigentumsgebunde vertikale Marketingsysteme:** Diese Systeme werden von solchen Unternehmen präferiert, die das Distributionssystem möglichst vollständig beherrschen wollen und kennzeichnen sich dadurch, dass aufeinanderfolgende Marktstufen unter einem Eigentümer oder durch Eigentumsbeteiligungen vereinigt werden.
- **Machtstellungsgebundene vertikale Marketingsysteme:** Dabei wird die Kooperation und Integration durch die Macht und die Größe eines der beteiligten Partner erreicht.
- **Vertragsgebunde vertikale Marketingsysteme:** Diese Systeme setzen sich aus unabhängigen Unternehmen aus verschiedenen Marktstufen zusammen, die auf Vertragsbasis ihre individuellen Programme so integrieren, dass ein höherer Wirtschaftlichkeitsgrad und eine bessere Verkaufswirksamkeit erzielt werden können. Das Ziel dieses Systems ist die Überwindung der vorhandenen Interessenskonflikte im Absatzkanal, welche in Kapitel 3.4.1 näher thematisiert werden (vgl. Fuchs / Unger 1999, S. 20f.).

2.2 Beschaffungsverhalten im B2B-Vertrieb

Um einen tieferen Einblick in das Beschaffungsverhalten von Organisationen zu geben, wird in den nachfolgenden Kapiteln näher auf das Beschaffungsverhalten, die Beschaffungsziele von Organisationen, das Buying- und das Selling Center eingegangen.

2.2.1 Beschaffungsverhalten von Organisationen und deren Kaufmotive

Organisationen, bei welchen ein Bedarf an zu beschaffenden Produkten oder Dienstleistungen identifiziert wird, lösen einen Prozess aus, der sich durch eine Reihe von Merkmalen vom Kaufvorgang privater KonsumentInnen unterscheidet. Neben der schon zuvor beschriebenen abgeleiteten Nachfrage, die insbesondere in der Bauelemente-Branche maßgeblich den Bedarf der Händler bestimmt und somit zu einer Auslösung des Beschaffungsprozesses führt, ist eine weitere typische Besonderheit des Beschaffungsverhalten von Organisationen die Multi-Personalität. Der B2B-Kaufprozess ist durch die Tatsache gekennzeichnet, dass auf Anbieter- und Kundenseite oft mehrere Personen involviert sind (vgl. Werani/Gaubinger/Kindermann 2006, S. 19).

Der Grund dafür ist, dass die Leistungen auf B2B-Märkten oftmals komplexer als auf B2C-Märkten sind und Unternehmen daher arbeitsteilig handeln. Diese Multi-Personalität stellt besondere Anforderungen an die Analyse der Kaufprozesse dar und erfordert oft, dass den Anforderungen des Buying Centers mit einem Selling Center entgegnet wird (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 2f.).

Außerdem werden Kaufentscheidungsprozesse vonseiten der nachfragenden Unternehmen meist stärker von rationalen Abwägungen der beteiligten Personen geprägt. Es wird versucht, durch aktives und systematisches Informationsverhalten ein möglichst objektives Gesamtbild der nachgefragten Leistung zu erhalten. Es ist jedoch anzumerken, dass Beschaffungsprozesse von Unternehmen auch nicht frei von subjektiven Eindrücken und Emotionen sind (vgl. Diller 2001, S. 1231).

Während der komplexen organisationalen Kaufprozesse entsteht in der Regel häufiger und intensiver Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager, was dazu führt, dass oft persönliche Kontakte entstehen, welche letztendlich eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess einnehmen (vgl. Werani / Gaubinger / Kindermann 2006, S. 19).

Die Multi-Organisationalität stellt eine weitere Besonderheit des organisatorischen Kaufverhaltens dar. Es sind daher neben dem Anbieter- und Nachfragerunternehmen auch oft noch weitere Organisationen am Beschaffungsprozess beteiligt (vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 87).

2.2.2 Beschaffungsziele von Organisationen

Organisation verfolgen mit dem Kauf von Leistungen gewisse Ziele. Diese können wie folgt gegliedert werden:

- Kostenziele
- Qualitätsziele
- Risikoziele
- Flexibilitätsziele (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.15f.)

Die Kostenziele umfassen nicht nur den Anschaffungspreis, sondern die gesamten Kosten, die mit der Anschaffung eines Produktes verbunden sind. Dazu zählen zum Beispiel laufende Betriebskosten, Bestellabwicklungskosten, Lagerhaltungskosten, Fehlmengenkosten und Entsorgungskosten. Da Leistungen nicht nur Kosten verursachen, sondern auch zu Ertragssteigerung beitragen können, ist auch die Qualität der bezogenen Leistung von essentieller Bedeutung. Des Weiteren sind

stets die Risiken der Beschaffung zu beachten. Unternehmen ergreifen Maßnahmen wie z.B. langfristige Lieferverträge und Pönalen, um mögliche Versorgungsrisiken zu vermeiden oder zu begrenzen. Diese risikominimierenden Maßnahmen können jedoch auch mit einer eingeschränkten Flexibilität einhergehen. Darum muss auch diese Zieldimension mitberücksichtigt werden (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S.15f.).

Die Beschaffungsziele von Organisationen zeigen auf, welche Faktoren Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen. Es ist daher wichtig, die Ziele der beschaffenden Organisation zu kennen. Die Ziele von Fachhandelspartnern, auf welche diese Masterarbeit abzielt, werden in Kapitel 3.1.3 noch näher beleuchtet.

2.2.3 Buying Center

Anders als in B2C-Märkten sehen sich Vertriebsmitarbeiter im B2B-Vertrieb oft mit einem Buying Center konfrontiert. Der Begriff Buying Center umfasst dabei alle am Kaufprozess beteiligten Personen (vgl. Oberstebrink 2014, S. 58).

Für den Verkaufserfolg ist es von großer Bedeutung, die Strukturen des Buying Centers zu kennen. Um das Risiko beim Kauf von Produkten oder Dienstleistungen zu reduzieren und um die Arbeit aufzuteilen, wirken bei Beschaffungsentscheidungen in Unternehmen häufig mehrere Personen aus verschiedenen Abteilungen und teils unterschiedlichen Hierarchieebenen mit (vgl. Böttcher 2014a).

Auch Personen außerhalb des Unternehmens können Kaufentscheidungen beeinflussen und sind deshalb Teil des Buying Centers. Das Buying Center ist daher kein in der Organisationsstruktur fest verankertes Team, sondern eine informelle Gruppe von Personen, welche die Kaufentscheidung direkt oder indirekt beeinflusst. Aufgrund der Verteilung des Wissens und der Informationen müssen Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen aus den verschiedenen Abteilungen zusammengebracht werden. Neben Personen, die aufgrund von aufgabenbezogenen Zielen zum Buying Center gehören, gibt es auch welche, die aus persönlichem Interesse die Kaufentscheidung beeinflussen. Die Mitglieder des Buying Centers haben unterschiedlich großen Einfluss und nehmen unterschiedliche Rollen ein. Eine Person kann dabei mehrere Rollen haben oder eine Rolle kann von mehreren Mitgliedern übernommen werden (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 22f.).

Grundsätzlich lassen sich die folgenden sechs Rollen definieren:

- BenutzerIn
- EinkäuferIn
- BeeinflusserIn
- InformationsselektiererIn
- EntscheiderIn
- InitiatorIn (vgl. Böttcher 2014b)

Die Initiative zur Beschaffung geht in der Regel von den InitiatorInnen aus. Diese Rolle hat ein bestimmtes Problem erkannt und löst die Beschaffung aus. Die Aufgabe der EinkäuferInnen umfasst die Kontrolle der kaufmännischen und juristischen Aspekte sowie die Wahl der Lieferanten. Sie verantworten, dass Preisvorstellungen und andere Konditionen eingehalten werden. Die BeeinflusserInnen nehmen in der Vorbereitung der Entscheidung Einfluss. Diese Rolle legt zum Beispiel Kaufkriterien fest oder trifft eine Vorauswahl von möglichen Lieferanten. Die InformationsselektiererInnen übernehmen in der Regel die Vorstrukturierung und die Alternativen-Reduktion. Diese Rolle wird meistens von den AssistentInnen der EntscheidungsträgerInnen übernommen. EntscheiderInnen sind die Personen, welche letztendlich die Entscheidung treffen. Die BenutzerInnen müssen mit der Lösung arbeiten und möchte dadurch Verbesserungen oder Vereinfachungen erreichen (vgl. Böttcher 2014b).

Das Wissen darüber, welche Personen in den Entscheidungsfindungsprozess involviert sind und welche Rollen diese einnehmen, verschafft dem Anbieter einen guten Überblick und Ausgangspunkt für weitere Maßnahmen. Dabei ist es wichtig zu erkennen, welches Buying-Center-Mitglied welche Position, welchen Einfluss und welche Ziele hat. Des Weiteren soll identifiziert werden, welche Mitglieder des Buying Centers den Anbieter fördern wollen und wer gegen den Anbieter agiert (vgl. Oberstebrink 2014, S. 60).

2.2.4 Selling Center

Das Überzeugen der Mitglieder des Buying Centers ist eine komplexe und anspruchsvolle Herausforderung. Da auf Käuferseite eine Arbeitsteilung stattfindet, ist es von Vorteil, wenn auch die Anbieterseite kompetente und befugte Personen in einem Selling Center organisiert. Dabei ist darauf zu achten, dass jedem Buying-

Center-Mitglied eine Person im Selling Center zur Verfügung steht und dass diese fachlich, hierarchisch und menschlich zusammenpassen (Loy 2006, S. 74).

Auch das Selling Center ist kein in der Organisationsstruktur fest verankertes Team, sondern eine informelle Gruppe von Personen, die sowohl aus firmeninternen als auch firmenexternen Mitgliedern bestehen kann. In der Regel korrelieren EinkäuferInnen mit VerkäuferInnen, die sich meistens auch um die Gunst der InformationsselektiererInnen bemühen. NutzerInnen können sich zum Beispiel mit Referenzkundschaft austauschen oder direkt mit dem technischen Personal des anbietenden Unternehmens kommunizieren. Um die Entscheiderin / den Entscheider zu überzeugen und der hierarchischen Ebene Rechnung zu tragen, bietet sich die Einbindung der Geschäftsführung oder der Vertriebsleitung an. Der Influencer kann je nach Ausrichtung von einer eigenen Vertriebsberatung betreut werden. Diese Maßnahmen können den Vertriebs- und Akquisitionserfolg maßgeblich beeinflussen, jedoch ist der Aufwand dadurch natürlich entsprechend hoch und muss durch das Umsatz- bzw. Ergebnispotenzial der KundInnen gerechtfertigt sein (vgl. Kreuzer 2013, S. 36).

2.3 Typologie von Bauelementen

Eine Möglichkeit Güter zu typologisieren ist die Differenzierung nach Inhalt und Verwendungsart. Hier wird zwischen Industrie- und Konsumgütern unterschieden. Unter Industriegütern werden körperliche Produkte, die zur Erzeugung von Sach- oder Dienstleistungen eingesetzt werden, verstanden. Hier handelt es sich um eine produktive Verwendung der Güter, wie zum Beispiel bei Produktionsanlagen und Fabrikgebäuden, aber auch Smartphones und PKWs, die in den Produktionsprozess integriert sind (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 24f.). Bei Konsumgütern handelt es sich hingegen um Produkte, die einer konsumtiven Verwendung dienen. Hierbei kann zwischen Gebrauchsgütern und Verbrauchsgütern unterschieden werden. Verbrauchsgüter dienen dem einmaligen Verbrauch, wie zum Beispiel Lebensmittel. Gebrauchsgüter hingegen sind Produkte, die mehrfach verwendet werden und zum längeren Gebrauch bestimmt sind. Beispiele dafür sind unter anderem Möbel oder Automobile (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 24f.).

Da Bauelemente wie Markisen oder Rollläden mehrfach verwendet werden und zum längeren Gebrauch bestimmt sind, können sie als langlebige Gebrauchsgüter klassifiziert werden.

Güter können auch dadurch differenziert werden, in welcher Form Informationen über sie beschafft werden können. Es kann dabei zwischen den folgenden drei Arten unterschieden werden:

- Suchgut
- Erfahrungsgut
- Vertrauensgut (vgl. Tunder 2000, S. 158)

Suchgüter kennzeichnen sich dadurch, dass schon vor einem potentiellen Kauf, Kenntnisse über die Qualität des Angebots erworben werden. Bei Erfahrungsgütern hingegen kann die Qualität erst nach dem Gebrauch festgestellt werden, da sich die Vor- und Nachteile dieser Güter erst im täglichen Gebrauch offenbaren. Darunter fallen zum Beispiel Smartphones und Tablets sowie Dienstleistungen, bei welchen die Qualität der Leistung erst nach ihrem Abschluss ermittelt werden kann. Bei Vertrauensgütern handelt es sich um Produkte oder Dienstleistung, deren Qualität auch nach der Verwendung nicht sichergestellt werden kann. Beispiele dafür sind unter anderem Vitamine und Nahrungsergänzungsmittel (vgl. Kreuzer 2013, S. 18).

Bauelemente wie Jalousien oder Steuerungssysteme können als Erfahrungsgüter eingestuft werden, da ihre Qualität sich erst nach dem tatsächlichen Gebrauch bestimmen lässt.

Tauschobjekte können auch auf Basis des Kaufverhaltens unterschieden werden. Es kann zwischen Impulsprodukten, Convenience Goods, Shopping Goods und Speciality Goods differenziert werden. Die Unterschiede der einzelnen Güterarten werden in der folgenden Tabelle aufgezeigt (vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2012, S. 705).

	Impulsprodukte	Convenience Goods	Shopping Goods	Speciality Goods
Planungsintensität	Keine Planung	Gering	Hoch	Hoch
Finanzieller Einsatz	Gering	Gering	Hoch	Hoch
Kaufhäufigkeit	Angebotsabhängig	Regelmäßig	Selten	Selten
Habitualisierungsgrad	Unterschiedlich	Hoch	<ul style="list-style-type: none"> • Gering • Sorgfältiger Angebotsvergleich • Offen für Kaufimpulse und Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Selten • Intensive Suche nach bekannten Anbieter • Preisvergleich bezüglich des gleichen Angebotes
Angebotspräferenz	Keine	Vorhanden	Offen für passende Angebote	Vorhanden
Ziel des Käufers vor dem Kauf	Keines	Bequemlichkeit im Einkauf	Einkaufen aus Spaß	Suche nach einem bestimmten Angebot
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Kaugummi • Marmelade 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebensmittel • Zigaretten 	<ul style="list-style-type: none"> • Möbel • Kleidung • PKW 	<ul style="list-style-type: none"> • Möbel • Kleidung • PKW

Tabelle 2: Differenzierung nach Kaufverhalten (in Anlehnung an Kreutzer 2013, S. 19)

Bauelemente fallen in die Kategorie der Shopping Goods. Diese werden seltener gekauft und liegen häufig im höheren Preissegment. Die EndkundInnen sind bereit, für die Beschaffung Zeit und Energie zu investieren, verschieden Einkaufsstätten zu besuchen und Beratungen in Anspruch zu nehmen. Das Präferenzsystem der Kundschaft steht noch nicht fest, wodurch die Produktpräsentation und das Service am POS zur Ausbildung seiner Präferenzen beiträgt (vgl. Kreutzer 2013, S. 19).

Produkte können zudem auch auf Basis des Produktinteresses seitens der Kundschaft differenziert werden. Es wird hierbei zwischen Low-Interest-Produkten und High-Interest-Produkten unterschieden. Low-Interest-Produkte sind Güter des täglichen Bedarfs, welche für die KundInnen keine große Bedeutung haben. Diese Produkte kennzeichnen ein subjektiv niedrig empfundenes Kaufrisiko, niedrige Preise und eine niedrige Sichtbarkeit nach außen. Bei den KundInnen entsteht daher nur eine schwache Aktivierung, eine geringe Ich-Beteiligung und die Beschäftigung mit den Produktinformationen erfolgt nur sehr oberflächlich. Des Weiteren ist die Beeinflussbarkeit der Kaufentscheidung sehr gering. Beispiele für Low-Interest-Produkte sind unter anderem Süßigkeiten, Strom oder Brot (vgl. Kreutzer 2013, S. 21f.).

Bauelemente wie beispielsweise Markisen können daher als High-Interest-Produkte klassifiziert werden. Bei diesen sind sowohl das subjektiv empfundene Kaufrisiko als auch der finanzielle Aufwand für die KundInnen hoch. Des Weiteren ist die Sichtbarkeit nach außen hoch. Die KonsumentInnen gehen aktiv auf Informationssuche und es entsteht eine hohe Aktivierung und Ich-Beteiligung. Bei der Beschaffung von High-Interest-Produkten ist auch die Beeinflussbarkeit der Kaufentscheidung deutlich höher als bei Low-Interest-Produkten. Eine besondere Bedeutung hat das Risiko einer Fehlentscheidung. Je höher dieses ist, desto wichtiger ist für einen potentiellen Kauf ein sorgfältiger Entscheidungsprozess (vgl. Kreutzer, 2013, S. 21f.).

3 Fachhändler als Vertriebspartner

Lediglich in hochspezialisierten B2B-Märkten agieren Unternehmen heute noch ausschließlich mit angestellten Vertriebsmitarbeitenden, eigenen Niederlassungen oder Tochtergesellschaften. Das Erfassen, Suchen, Führen und Bewerten von externen Verkaufs- und Servicepartnern ist daher ein wesentlicher Bestandteil der Vertriebsorganisation (vgl. Winkelmann 2012, S. 73).

Theoretisch können Unternehmen ihre Vertriebspartner unter vielen Alternativen, wie zum Beispiel HandelsvertreterInnen, HandelsagentInnen, HandelsmarklerInnen, VertragshändlerInnen und FranchisenehmerInnen, wählen. In der Praxis haben sich jedoch nur bestimmte Vertriebswegkonzeptionen in bestimmten Märkten etabliert. Da diese Masterarbeit sich auf den Vertrieb von Bauelementen fokussiert und in dieser Branche Fachhandels- und Fachhandwerkspartner die bedeutendste Rolle spielen, wird in dem kommenden Kapitel auf diese Vertriebspartner eingegangen (vgl. Winkelmann 2012, S. 73).

3.1 Charakteristika des Fachhandels

Fachhändler sind in der Regel Unternehmen mit einem eher schmalen, sehr tiefen, in sich geschlossenen Sortiment. Fachhändler kaufen Waren auf eigene Rechnung ein und verkaufen diese dann unverändert oder nach üblicher Bearbeitung oder Verarbeitung in konsumadäquater Menge an die Endverbrauchenden weiter. Des Weiteren übernehmen Fachhandels- und Fachhandwerkspartner neben dem Verkauf an die Endkonsumenten auch oft Implementierungs-, Service- und Reparaturtätigkeiten. Diese Form der Vertriebspartner haben speziell geschulte Verkaufskräfte, welche die Endkundschaft beraten können. Außerdem bieten sie

neben den Produkten noch weitergehende Dienstleistungen an (vgl. Winkelmann 2013, S. 387).

3.1.1 Vor- und Nachteile beim Vertrieb an Fachhandelspartner

Der Vertrieb durch Fachhandelspartner wird von Unternehmen primär angestrebt, um sich auf die Kernprozesse zu fokussieren. Des Weiteren erhoffen sich Hersteller durch die Einbindung von Vertriebspartnern in den Absatzweg, die eigenen Kosten zu senken und gleichzeitig die Umsätze erhöhen zu können. Durch die Verlagerung von Funktionen auf die Vertriebspartner sollen die Transaktionskosten beim Hersteller gesenkt werden. Der Umsatz soll durch die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern gesteigert werden, indem ein besserer Marktzugang besteht, die Marktabdeckung erhöht wird, die Endkundenansprache verbessert wird und die Abschlusswahrscheinlichkeiten erhöht werden (vgl. Grams 2011, S. 12).

Des Weiteren möchten Hersteller durch den Einsatz von Fachhandelspartnern die Marktbekanntheit erhöhen und das eigene Portfolio mit Partnerprodukten ergänzen, um Kundenbedürfnisse besser abdecken zu können (vgl. Klimke 2015, S. 48).

Der Vertrieb über Vertriebspartner bringt aber auch Nachteile mit sich. Da in einer solchen Vertriebsorganisation der Vertriebspartner die Schnittstelle zum Markt ist und der Hersteller keinen direkten Endkundenkontakt mehr hat, droht die Gefahr, dass das Unternehmen die Wünsche und Zufriedenheit der EndkundInnen aus den Augen verliert. Des Weiteren kann das Fehlen des direkten Kundenkontakts dazu führen, dass das Herstellerunternehmen immer mehr isoliert wird und immer stärker von den Vertriebspartnern abhängig wird (Ackerschott, 2001, S. 187).

3.1.2 Funktionen des Fachhandels

Die Aufgaben des Handels können nach dem Funktionsmodell wie folgt kategorisiert werden:

- Überbrückungsfunktionen
- Warenfunktionen
- Marketingfunktionen (vgl. Winkelmann 2013, S. 388)

Die Überbrückungsfunktionen können wiederum in Raumüberbrückungs-, Zeitüberbrückungs- und Preisausgleichfunktion unterteilt werden. Die Raumüberbrückungsfunktion besagt, dass der Handel für den Hersteller räumliche Entfernungen zu den KundInnen überbrückt. Dazu gehört unter anderem auch die

Transportfunktion. Die Zeitüberbrückungsfunktion umfasst die Lagerhaltung durch den Handel, um etwaige Bedarfsschwankungen auszugleichen und um als Puffer für die Produktionsplanung des Herstellers zu dienen. Des Weiteren übernimmt der Handel durch das Vorfinanzieren der Ware auch das Delkredererisiko für den Hersteller. Bei der Preisausgleichsfunktion hält der Fachhandel das Preis-Leistungsniveau in marktgerechter Relation und korrigiert Mengenungleichgewichte durch Sonderangebots-Aktionen aus (vgl. Winkelmann, 2013, S. 387).

Die Warenfunktion umfasst die Quantitäts-, Qualitäts-, und Sortimentsfunktion. Der Handel kauft daher die Produkte in herstellergerechten Mengen ein und verkauft diese dann in abnahmegerechten Mengen an die EndkundInnen weiter. Darüber hinaus sortiert, mischt und veredelt der Handel die Ware gemäß den Kundenwünschen und stellt aus der Vielfalt des Warenangebots ein attraktives Sortiment zusammen. Die Qualitätsfunktion umfasst auch Sortierfunktionen, Reparatur-, Wartungs-, und Implementierungsdienstleistungen (vgl. Hertel/Zentes/Schramm-Klein 2011, S. 119f.).

Die Marketingfunktion setzt sich aus der Markterschließungs- und der Interessenwahrungsfunktion zusammen. Der Handel erschließt und betreut regionale Märkte zum Vorteil des Herstellers und agiert als Koordinator und Berater im Interesse von Endkundschaft und Hersteller (vgl. Winkelmann 2013, S. 387).

3.1.3 Ziele des *Fachhandels*

Die Ziele des Fachhandels können mit den Zielen des Herstellers vereinbar sein, jedoch kommt es hier auch oft zu Zielkonflikten. Der Handel verfolgt vorrangig die folgenden Ziele:

- Hohe regionale Potenzialausschöpfung
- Gewinnung neuer KundInnen
- Erhöhung der Einkaufshäufigkeit
- Erhöhung des durchschnittlichen Einkaufsbetrags
- Erhöhung der Einkaufsstättentreue
- Erhöhung des Deckungsbeitrags
- Listung nur für ‚Renner-Produkte‘
- Möglichst wenig Vorbestellungen
- Flexible Nachbestellungsmöglichkeiten und kurze Lieferzeiten
- Regionale Standortwerbung (vgl. Winkelmann, 2013, S. 390)

Die Fachhandelspartner möchten also vorwiegend Güter vertreiben, die eine hohe Marge, einen hohen Deckungsbeitrag und gute Vermarktungsmöglichkeiten bieten. Des Weiteren sollen die Produkte zum Portfolio passen und dieses idealerweise vervollständigen (vgl. Meyer 2008, S. 16).

3.1.4 Arten der Distribution (*intensiv / exklusiv / selektiv*)

Für die Identifizierung von geeigneten Vertriebspartnern ist die Anzahl und die Auswahl der Vertriebspartner ein entscheidendes Kriterium. Es kann zwischen den folgenden Distributionsarten unterschieden werden:

- Intensiv
- Exklusiv
- Selektiv (vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, S. 1026)

Bei der intensiven Distribution bestehen meistens nur sehr geringe Mindestanforderungen an die Vertriebspartner, daher können bei dieser Vertriebsform sehr viele Fachhändler zu Vertriebspartnern werden. Diese vertreiben dann jedoch auch nicht exklusiv die Produkte eines Herstellers, sondern haben in der Regel auch Konkurrenzprodukte im Sortiment. Hier möchte der Hersteller eine umfassende Präsenz am Markt bieten und den EndkundInnen größtmögliche Convenience bei der Beschaffung bieten. Jedoch hat das Herstellerunternehmen bei dieser Art der Distribution nur eine sehr geringe Kontrolle über die Vermarktung der eigenen Produkte und auch das Übereinstimmen von Strategie und Image zwischen dem Unternehmen und den Vertriebspartnern kann nur bedingt gewährleistet werden. Des Weiteren kann es leicht zu Konflikten zwischen den Fachhandelspartnern kommen, da diese unter Umständen direkte Konkurrenten sind, was für den Hersteller einen hohen Koordinationsaufwand bedeutet (vgl. Kuß, 2011, S. 263).

Bei der exklusiven Distribution räumt der Anbieter ausgewählten Vertriebspartnern, meist jeweils für eine bestimmte Region, ein exklusives Vertriebsrecht ein. Im Gegensatz dazu verpflichtet sich der Vertriebspartner dazu, keine Wettbewerbsprodukte zu verkaufen. Diese Vertriebsform bietet die Vorteile, dass die Vermarktungstätigkeiten der Fachhandelspartner exklusiv sind, eine hohe Motivation und Qualifikation vorhanden ist und der Hersteller eine gute Kontrolle über die Marktbearbeitung hat. Andererseits ist dadurch die Marktabdeckung des Herstellers geringer. Es kann zu Problemen kommen, wenn neue Vertriebswege

erschlossen werden sollen oder wenn der Vertriebspartner Expansionsbestrebungen hat und damit in das Vertriebsgebiet von anderen Exklusivpartnern eindringen will. Diese Art der Distribution findet man meistens bei hochpreisigen Gütern, bei denen hohe Anforderungen an das Service gestellt werden und einem anspruchsvollen Produktimage entsprochen werden muss (vgl. Bürli/Friebe 2010, S. 22).

Die selektive Distribution liegt zwischen den beiden zuvor genannten Alternativen. Die Vertriebspartner müssen in diesem Fall ein klar definiertes Anforderungsprofil erfüllen. Diese ausgewählten Partner werden intensiv betreut und es wird eine enge Geschäftsbeziehung aufgebaut. Somit kann eine relativ gute Kontrolle bei angemessener Marktabdeckung gewährleistet werden. Auf diese Art der Distribution wird häufig bei Produkten zurückgegriffen, bei welchen sich die EndkundInnen vor dem Kauf bei mehreren Händlern informieren (vgl. Kuß 2011, S. 264).

3.2 Anforderungskriterien zur Auswahl von Vertriebspartnern

Die Bedeutung der Auswahl von neuen Vertriebspartnern ist mit der Auswahl neuer Mitarbeitender vergleichbar, da beide Gruppen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Außerdem wird die Wahrnehmung des Herstellers durch die EndkundInnen entscheidend vom Marktauftritt des Vertriebspartners beeinflusst. Umso wichtiger ist es, ein klares Anforderungsprofil für Vertriebspartner zu erstellen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 116).

Um sicherzustellen, dass neue Vertriebspartner die ihnen übertragenen Funktionen auch erfüllen können, sind sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien zu definieren, welche der ideale Wunschpartner erfüllen soll (vgl. Grams 2011, S. 88).

Um die Partnerattraktivität zu bestimmen, sind die folgenden zwei Dimensionen von großer Bedeutung:

- Total Selling Potential
- Partnering Commitment (vgl. Grams 2011, S. 72).

Das Total Selling Potential bewertet das absolute Umsatz- oder Deckungsbeitragspotential der Vertriebspartner aus Marktsicht. Dabei ist ausschließlich das Geschäftspotential interessant. Werte aus der Vergangenheit werden daher nicht berücksichtigt. Die Einschätzung kann dabei zum Beispiel aufgrund der umsatzrelevanten Bestandskundschaft, der relevanten Anzahl von

Vertriebsmitarbeitenden, des zielgruppenspezifischen Mehrwerts oder weiterer Potentialdaten erfolgen. Das Partnering Commitment als zweite Dimension spiegelt den dauernden Wunsch sowie die andauernde Bestrebung eines Vertriebspartners, mit dem Hersteller eine Geschäftsbeziehung einzugehen, wider. Das Partnering Commitment dient also als Indikator dafür, inwieweit das absolute Umsatzpotential eines Partners ausgeschöpft werden kann. Das Commitment zeigt sich durch ausgeprägtes Engagement, langfristige Orientierung und weitere verhaltensorientierte Daten (vgl. Grams 2011, S. 72).

Die Definition von Anforderungskriterien muss besonders sorgfältig erfolgen. Es sollen Kriterien gewählt werden, welche verhaltensrelevant und messbar sind. Mögliche Kriterien zur Auswahl von Vertriebspartnern können folgendermaßen aussehen:

- **Stabile finanzielle Situation:** Vertriebspartner müssen in der Lage sein, adäquate Produktmengen zu lagern und den finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.
- **Verkaufsstärke:** Die Vertriebspartner müssen über die Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, die gewünschten Produkte in der gewünschten Region verkaufen zu können.
- **Produktsortiment:** Vertriebspartner müssen über ein Sortiment verfügen, das mit den Produkten des Herstellers kompatibel ist, und eine historische Stabilität in ihrem Sortiment nachweisen können.
- **Gute Reputation:** Da der Marktauftritt des Vertriebspartners Einfluss auf die Wahrnehmung des Herstellers hat, muss der Partner einen guten Ruf haben.
- **Breite Marktabdeckung:** Das Partnerunternehmen sollen den gewünschten Markt abdecken können.
- **Fachliche Kompetenz:** Vertriebspartner müssen ausreichend Know-how haben, um die Produkte des Herstellers zu vertreiben, die KundInnen zu beraten und etwaige Service- und Dienstleistungen durchführen zu können.
- **Infrastruktur, wie zum Beispiel Niederlassungen:** Es wird vom Partnerunternehmen verlangt, über ausreichend Infrastruktur zu verfügen, um den gewünschten Markt abdecken zu können.
- **Ähnliche Kultur:** Dieser Punkt beinhaltet ähnliche Vorstellungen in Hinblick auf Kundenorientierung, Mitarbeiterführung und Innovationsorientierung.
- **Unternehmensgröße:** Das Partnerunternehmen muss über die gewünschte Unternehmensgröße verfügen.

- **Management:** Das Management der Vertriebspartner soll kompetent sein und ähnliche Wertvorstellungen haben (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider, 2012, S. 51).

Bevor eine Kooperation zwischen dem Fachhandelspartner und dem Hersteller gestartet wird, sollte überprüft werden, ob zwischen beiden Parteien eine Interessensharmonie besteht. Daher sollte im Vorfeld geklärt werden, welche Ziele diese Kooperation hat und ob sich diese quantifizieren lassen. Des Weiteren soll definiert werden, welche Synergien sich durch die Partnerschaft ergeben und welche Vor- und Nachteile diese Kooperation mit sich bringt. Es muss auch geklärt werden, welche Partei welches Know-how einbringt und mit welchem Image der Marktauftritt stattfinden soll. Abschließend sollten Hersteller und Vertriebspartner auch klären, über welchen Zeitraum diese Partnerschaft angelegt werden soll (vgl. Detroy, Behle, vom Hofe 2007, S. 522f.).

3.3 Partner-Business-Proposition und absatzmittlergerichtete Strategieansätze

Ob oder inwieweit ein Handelsunternehmen Interesse daran hat, eine Vertriebspartnerschaft mit einem Hersteller einzugehen, ist hauptsächlich von der wirtschaftlichen Attraktivität eines Angebots, welches ein Hersteller dem Vertriebspartner machen kann, abhängig. Dabei vergleicht der Vertriebspartner den zu erwartende Erfolgsbeitrag der angebotenen Geschäftsbeziehung mit dem zu erwartenden Erfolgsbeitrag durch eine Partnerschaft mit anderen Herstellern. Daher stehen die Hersteller immer mit anderen Anbietern, die aus Sicht des Handelsunternehmens als mögliche Geschäftspartner in Frage kommen, im Wettbewerb um die knappen Händlerressourcen. Insbesondere die erfolgreichsten Handelsunternehmen können zwischen vielen Angeboten wählen und prüfen daher sehr genau, inwieweit eine Vertriebspartnerschaft einen positiven Beitrag zur Umsatz- und Gewinnmaximierung des Unternehmens leisten kann. Die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist deshalb eine attraktive Partner-Business-Proposition (vgl. Grams 2011, S. 26).

Die folgenden vier Bereiche haben einen großen Einfluss auf die Partner-Business-Proposition und haben daher essentiellen Einfluss auf das Zustandekommen einer Vertriebspartnerschaft:

1. Attraktivität des Marktes:

- Marktgröße: Hier wird der Bedarf der Zielgruppe des Vertriebspartners an den Produkten und Lösungen des Herstellers evaluiert.
- Marktphase: Diese Kategorie umfasst das Marktwachstum und die Preisentwicklung.

2. Attraktivität des Produktes:

- Marktanteil: Der Marktanteil der Produkte wird zur Überprüfung herangezogen, ob sich die Produkte bereits am Markt durchgesetzt haben.
- Alleinstellungsmerkmale: Hier wird evaluiert, ob das Produkt für die relevante Zielgruppe attraktive Alleinstellungsmerkmale aufweist.

3. Attraktivität des Unternehmens:

- Reputation: Diese Kategorie beschäftigt sich damit, ob der Bekanntheitsgrad und das Image des Herstellers den Zugang zu neuen Kunden erleichtern und die Überwindung von Verkaufswiderständen unterstützen.
- Strategie: Die strategische Ausrichtung des Herstellers und das Zusammenpassen der strategischen Ziele ist für die Partner-Business-Proposition bedeutsam.
- Zusammenarbeit: Eine produktive Zusammenarbeit in der täglichen Praxis ist ebenfalls von essentieller Bedeutung.

4. Attraktivität der Partner Economics:

- Investitionen: Diese Kategorie beschreibt den Investitionsbedarf, den der Vertriebspartner tätigen muss, um die Produkte erfolgreich vertreiben zu können.
- Leistungen: Hierbei handelt es sich um jene Leistungen, mit welchen der Hersteller den Vertriebspartner bei der Vermarktung unterstützt.
- Profit: Diese Kategorie umfasst die Höhe von Umsatz und Gewinn (vgl. Grams, 2011, S. 27f.).

Auf Basis der Attraktivität der Partner-Business-Proposition ergeben sich für den Hersteller vier grundsätzliche absatzmittlergerichtete Strategieansätze. Erkennt der Hersteller die Nachfragemacht des Handels an, so stehen ihm die Umgehungsstrategie und die Anpassungsstrategie zu Verfügung. Erkennt der

Hersteller die Machtposition des Handels nicht an, so kann er sich für die Konflikt- oder Kooperationsstrategie entscheiden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 324).

Bei der Umgehungsstrategie wird bewusst auf eine Kooperation mit dem Handel verzichtet. Es werden andere Vertriebswege gesucht, wie zum Beispiel der stationäre Vertrieb, der mobile Vertrieb, der Direktvertrieb oder der Online-Vertrieb (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 326).

Bei der Anpassungsstrategie ist der Hersteller bemüht, sich den Vorstellungen der Vertriebspartner anzupassen. Hier akzeptiert der Hersteller die Macht des Handels und wird zur Übernahme von zusätzlichen Funktionen wie zum Beispiel der Regalplatzpflege gezwungen, ohne für die zusätzlich entstehenden Kosten vergütet zu werden. Damit dieses Verhalten auf längere Zeit nicht zur Existenzbedrohung für den Hersteller wird, ist eine konsequente Betrachtung des Absatzkanals unerlässlich, um auf erfolgsbeeinträchtigende Veränderungen rechtzeitig reagieren zu können (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 324).

Bei der Konfliktstrategie strebt der Hersteller eine Marketingführerschaft im Absatzkanal an. Die Grundvoraussetzung dafür ist jedoch eine vergleichsweise größere Machtbasis als der Vertriebspartner zu haben. Ist das nicht der Fall, kann der Hersteller in seinen Aktivitäten zurückgedrängt und damit zu Anpassung gezwungen werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 325).

Die zunehmend ausgewogene Machtsituation hat sowohl auf Hersteller- als auch auf Händlerseite zur Erkenntnis geführt, dass die Kooperationsstrategie am besten geeignet ist, um für beide Partner Gewinne zu realisieren (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 325).

Daher werden die verschiedenen Kooperationsfelder im nachfolgenden Kapitel näher beleuchtet.

3.4 Konflikt und Kooperationspotentiale

In diesem Kapitel werden die möglichen Konfliktpotentiale beim Vertrieb an Fachhandelspartner behandelt. Des Weiteren werden mögliche Kooperationsfelder aufgezeigt und näher beschrieben.

3.4.1 Konfliktpotentiale beim Vertrieb an Fachhandelspartner

Interessensgegensätze stellen in der Partnerschaft zwischen Fachhandel und Hersteller das größte Konfliktpotential dar. Da es für die Eruierung der Konfliktpotentiale von essentieller Bedeutung ist, die Interessen aller Beteiligten zu kennen, werden in der folgenden Tabelle die Interessensgegensätze zwischen Hersteller und Fachhandel aufgezeigt.

Herstellerinteressen	Handelsinteressen
Listung aller neuen Produkte	Bevorzugte Listung von ‚Renner-Produkten‘
Dominanz der Herstellermarkenimages	Dominanz des Handelsmarkenimages
Distribution des gesamten Produktprogramms	Zielgruppenbezogene Sortimentsgestaltung
Kontinuität der Absatzmenge	Flexibilität der Bestellmenge
Mindestbestellmengen	Flexible Nachordermöglichkeiten
Preisprobleme zu Lasten der Handelsspanne	Preisprobleme zu Lasten der Einkaufspreise
Handel soll überregional für den Hersteller werben	Regionale und lokale Standortwerbung
Mitgestaltung des Marktauftritts am POS	Eigenständige Konzeption des Marktauftritts am POS
Hohe Servicekompetenz im Handel	Serviceverantwortung beim Hersteller
Gemeinsame strategische Marktplanung	Planungsautonomie

Tabelle 3: Interessengegensätze zwischen Hersteller und Handel (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider, 2012, S. 69)

Aufgrund von unterschiedlichen Interessen kann es in der Praxis zu Konflikten zwischen Herstellern und Handel kommen. Die am häufigsten auftretenden Konfliktfelder sind:

- Die Marge des Händlers
- Ein möglicher paralleler Direktvertrieb des Anbieters
- Die Preispolitik des Vertriebspartners
- Die Verkaufsunterstützung des Fachhändlers für die Produkte des Herstellers im Vergleich zur Unterstützung von Wettbewerbsprodukten
- Die Weitergabe von Marketinginformationen durch den Vertriebspartner (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 69)

Da Konflikte in einer Geschäftsbeziehung nie völlig vermieden werden können, sollte ihr Ausmaß möglichst geringgehalten werden. Um das Konfliktpotential möglichst gering zu halten, gibt es verschiedene Kooperationsfelder und

Kooperationsstrategien, auf welche im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen wird (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 69).

3.4.2 Kooperationsfelder und Kooperationsstrategien

Um gemeinsame Ziele erreichen zu können, muss eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung auf gegenseitiger Abstimmung und Unterstützung basieren. Zwischen Hersteller und Vertriebspartner sind die folgenden Kooperationsfelder denkbar:

- **Produkte:** Um sich als Hersteller von Anfang an das Commitment des Vertriebspartners für neue Produkte zu sichern, können diese in den Produktentwicklungsprozess miteingebunden werden, um so ihre Erfahrungen und ihr Wissen über den Markt und die EndkonsumentInnen einfließen lassen.
- **Sortiment:** Vertriebspartner können ihre eigenen Wünsche in Bezug auf die Zusammensetzung des Sortiments einbringen und auch in Hinblick auf Kundenwünsche beratend zur Seite stehen.
- **Prozessoptimierung:** Durch verbessertes Schnittstellenmanagement oder mit Hilfe von Warenwirtschaftssystemen sollen Prozesse wie zum Beispiel die Auftragsbearbeitung oder die Distributionslogistik effizienter gestaltet werden.
- **Gestaltung des vertikalen Marketings:** Die marktgerichteten Unternehmenstätigkeiten werden über alle Vertriebsstufen hinweg von Hersteller und Vertriebspartner gemeinsam koordiniert (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 70).

4 Akquisition von Vertriebspartnern im Bereich B2B

Die Akquise von Vertriebspartnern beschreibt die aktive und authentische Kontaktaufnahme zu potentiellen Vertriebspartnern. Ziel der Akquise ist es, mit den eingesetzten Aktivitäten das Interesse des potentiellen Vertriebspartners für sich zu wecken und ihn so als Neupartner zu gewinnen (vgl. Hartwig/Maser 2007, S. 10).

Der Begriff Neupartner beschreibt dabei einen Vertriebspartner, zu dem bisher keine Geschäftsbeziehung unterhalten wurde, die zu Leistungslieferungen mit einer finanziellen Transaktion geführt hätten (vgl. Helmke/Uebel 2013, S. 54).

Im indirekten Vertrieb ist die Gewinnung von richtigen Vertriebspartnern in der für den Erfolg notwendigen Anzahl enorm wichtig. Die Vertriebspartnerakquise findet

Anwendung beim Aufbau eines neuen Vertriebskanals, bei der Erweiterung der bestehenden Partnerlandschaft oder zur Kompensation verloren gegangener Vertriebspartner. Für die Erschließung neuer Absatzpotentiale ist die Gewinnung von neuen Vertriebspartnern unabdingbar (vgl. Grams, 2011, S. 86).

Der Akquisitionsprozess kann zwei verschiedene Ziele verfolgen:

- Kurzfristige Absatzsteigerung
- Langfristige Absatzsicherung (vgl. Verweyen, 2005, S. 18)

Die kurzfristige Absatzsteigerung zielt auf einen möglichst schnellen Kaufabschluss ab. Die Kundenbindung nimmt hierbei keinen hohen Stellenwert ein. Bei der langfristigen Absatzsicherung wird hingegen versucht, die Marktposition auszubauen und die Kundenbeziehung langfristig zu sichern. Der Fokus der Akquise sollte auf der langfristigen Absatzsicherung liegen, da so die Position im Markt und gegenüber der Konkurrenz verbessert werden kann. Das Ziel der langfristigen Absatzsicherung ist also der erste Kaufabschluss mit anschließenden Folgeaufträgen. Der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung kann durch ein überlegtes, systematisches und zielorientiertes Vorgehen erreicht werden. Dabei ist es von größter Wichtigkeit, die operativen und strategischen Maßnahmen aufeinander abzustimmen (vgl. Gloszeit/Natusch, 2009, S. 6).

Die Voraussetzung für die systematische Neupartnergewinnung sind eine rationale und nachvollziehbare Zielbildung sowie eine daraus abgeleitete Strategie (vgl. Helmke/Uebel 2013, S. 53).

4.1 Bedeutung und Herausforderung der Partnerakquise

In diesem Unterkapitel sollen die Wichtigkeit der Vertriebspartnerakquise und die damit verbundenen Herausforderungen aufgezeigt werden.

4.1.1 Wichtigkeit der Vertriebspartnerakquise

Unternehmen, die am Markt im indirekten Vertrieb erfolgreich agieren möchten, müssen über eine gut betreute Vertriebspartnerlandschaft verfügen. Dies sichert in einem gewissen Maß solide Umsätze. Jedoch werden die Umsatzrenditen immer kleiner, das Marktgeschehen wird immer dynamischer und der Markt ist dank eines anhaltenden Angebotsüberschusses ein Käufermarkt. Diese Umstände verlangen von Unternehmen einiges ab und sind der Grund, weshalb sich Unternehmen nicht auf ihren bestehenden Vertriebspartnern ausruhen können. Unternehmen müssen

sich daher intensiv um neue Vertriebspartner bemühen (vgl. Verweyen, 2005, S. 13).

Die Akquisition von Vertriebspartnern ist vor allem im Bereich B2B von essentieller Bedeutung. Neue Vertriebspartner können als Multiplikatoren genutzt werden, um so die Reichweite zu vergrößern. Vor allem, wenn das Potential der bestehenden Fachhandelspartner ausgeschöpft ist, ist die Neupartnerakquise wichtig, um betriebliches Wachstum zu erzielen (vgl. Pepels 2002, S. 32).

Des Weiteren dient das Akquirieren von neuen Fachhandelspartnern nicht nur dem Aufbau, sondern auch der Pflege des Kundenstamms. Bestehende Partner können durch Abwanderung oder entfallendem Bedarf verloren gehen und diese Vertriebspartner gilt es zu ersetzen (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 12).

4.1.2 Herausforderungen bei der Akquise von Vertriebspartnern

In der Praxis erweist sich die Gewinnung von Neupartnern als schwierig und langwierig. Es müssen geeignete Vertriebspartner mit latentem Bedarf aufgespürt werden und die Möglichkeiten zum Eingehen neuer Vertriebspartnerschaften konsequent genutzt werden. Des Weiteren müssen die Zielpartner erfolgreich angesprochen, überzeugt und durch den Abschluss eines Partnervertrags gewonnen werden (vgl. Grams 2011, S. 86).

Die Neupartnergewinnung ist der Verkaufsprozess mit dem größten Frustrationspotential. Bei keinem anderen Verkaufsprozess ist die Erfolgswahrscheinlichkeit so gering und nirgendwo muss so viel Vertriebskapazität eingesetzt werden, um zum Verkaufsabschluss zu kommen (vgl. Pepels 2002, S. 32).

Des Weiteren müssen erhebliche Investitionen über einen längeren Zeitraum getätigt werden, um unwissende und uninteressierte Marktteilnehmer zu Interessenten zu machen. Im Vergleich zur Stammkundenbetreuung erfordert die Neupartnergewinnung also deutliche mehr finanzielle und personelle Ressourcen. Die Kosten der Neukundenakquise umfassen alle Kosten, die von der Selektion der potentiellen Fachhandelspartner über den Erstkontakt bis hin zum Kauf anfallen (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 12).

Es ist anzumerken, dass die Gewinnung eines Neukunden bis zu acht Mal so teuer wie die Bindung eines bestehenden Kunden ist (vgl. Helmke/Uebel 2013, S. 53).

Die Hauptprobleme in der Partnergewinnung können wie folgt zusammengefasst werden:

- **Fehlende Informationen:** Die Zielgruppe ist oft nur teilweise bekannt und es fehlen Informationen zur realistischen Einschätzung des Umsatzpotentials der Zielpartner sowie zur Entwicklung einer effizienten Akquisestrategie.
- **Unzureichender Partnerkontakt:** Es erfolgt meist keine regelmäßige Kontaktaufnahme zu Zielpartnern.
- **Fehlende Qualifikation:** Potentielle Neupartner erwarten, dass ihnen der Mehrwert einer neuen Geschäftsbeziehung aufgezeigt wird. Vielen Vertriebsmitarbeitenden fehlt jedoch die Fähigkeit, unternehmerisch zu argumentieren.
- **Mangelnde Führung:** In vielen Vertriebsorganisationen fehlen konkrete Zielvereinbarungen und Leitlinien für die Umsetzung. Dadurch bleibt das Vertriebspersonal sich selbst überlassen. Des Weiteren wird oft auf eine Erfolgskontrolle in der Partnergewinnung verzichtet.
- **Unattraktive Partner-Business-Proposition:** Hersteller haben oft nicht die Voraussetzungen geschaffen, um Wunschpartner erfolgreich gewinnen zu können (vgl. Grams 2011, S. 87).

Hinzu kommt, dass die Partnergewinnung für viele VertriebsmitarbeiterInnen nur ein unattraktiver Nebenjob ist, welcher mit wenig Begeisterung und mangelnder Konsequenz erledigt wird. Ihr Fokus liegt häufig auf der kurzfristigen Umsatzmaximierung mit bestehenden Partnern anstatt auf der systematischen Gewinnung von neuen Partnern. Wenn Hersteller im Kampf um Vertriebspartner systematisch vorgehen, können dadurch die Versäumnisse des Wettbewerbs genutzt werden und ein spürbarer Wettbewerbsvorteil erzielt werden (vgl. Grams 2011, S. 86).

4.2 Phasen des Akquisitionsprozesses

In diesem Kapitel wird der Akquisitionsprozess aufgezeigt und detailliert beschrieben.

Ziel des Akquisitionsprozesses ist die Gewinnung von Interessenten aus Adressen oder Empfehlungen, welche dann zu Partnern und im Anschluss zu loyalen Partnern entwickelt werden (vgl. Verweyen 2005, S. 29).

Der Akquisitionsprozess kann in folgende fünf Phasen gegliedert werden:

1. **Marketingplanung:** Die erste Phase des Akquisitionsprozesses beginnt mit der Zieldefinition. Dabei werden Neukundenziele festgelegt und Kontaktziele definiert. Der nächste Schritt ist die Angebotsformulierung. Dabei werden konkrete Angebotsvarianten für die einzelnen Produkte bestimmt. Danach folgt die Zielgruppenbestimmung. In diese Teilphase wird die Zielgruppe auf die für das jeweilige Angebot relevanten potentiellen Vertriebspartner eingegrenzt. In der Phase ‚Marketingplanung‘ werden auch Entscheidungen über den Instrumenteneinsatz getroffen. Hier werden die geeigneten Marketinginstrumente ausgewählt und die konkrete Vorgehensweise definiert. Diese Phase wird durch die Festlegung der einzelnen Marketingmaßnahmen und der dafür benötigten Etatmittel abgeschlossen.
2. **Adressenerfassung/Breitenkommunikation:** Diese Phase beginnt mit der aktiven Adressengenerierung und dem Aufbau einer qualifizierten Adressendatei. Für die Beschaffung der Adressen potentieller Kunden können sowohl interne als auch externe Adressquellen herangezogen werden. Es ist von großer Wichtigkeit, dass die Adressen für eine spätere Nutzung gesichert werden. Der nächste Schritt ist die Ansprache einer breiten Zielgruppe. Dadurch wird das Unternehmen bekannt gemacht und Interesse für das Leistungsangebot geweckt.
3. **Direkte Kontaktaufnahme:** In der dritten Phase werden einzelne Zielpersonen aus einzelnen Unternehmen angesprochen, um die Adressen zu qualifizieren. Es werden die ersten Gespräche mit Personen geführt, deren Interesse durch die Breitenkommunikation bereits geweckt wurde. Im Anschluss folgt die Selektion der vielversprechendsten Leads für die weitere Bearbeitung.
4. **Kontaktvertiefung:** Hier wird der Kontakt weitergeführt und die Interessen werden bearbeitet und durch immer spezifischere Botschaften beeinflusst. Des Weiteren wird das Verkaufsgespräch vorbereitet und durchgeführt. Dabei kommt es auf eine gute Präsentation und eine qualifizierte Hinführung zu den Leistungen des Herstellers an. Diese Phase inkludiert auch die Unterbreitung eines Partnervertrags.
5. **Nachfassen:** Die letzte Phase des Akquisitionsprozesses beschäftigt sich mit dem systematischen Nachfassen bei den Interessenten. Dabei wird ein unterbrochener Dialog wiederaufgenommen und es folgt eine

Wiedereingliederung in die Phase vier des Akquisitionsprozesses (vgl. Verweyen 2005, S. 29).

4.3 Eingliederung der Partnerakquise in die Phasen einer Vertriebspartnerschaft

In diesem Kapitel wird der Vertriebsprozess einer Vertriebspartnerschaft aufgezeigt, die Anforderungen an diesen festgehalten und erklärt, in welchen Phasen die Partnerakquise verankert ist.

Prozessanalysen, -beschreibungen, und -gestaltungen sind für Unternehmen von essentieller Bedeutung, da ohne dies, die einzelnen Abteilungen einer Organisation in isolierten Burgen arbeiten. Vertriebspartner stellen jedoch abteilungsübergreifende Anforderungen, wodurch vernetzte Arbeitsabläufe und Prozesse unersetzlich werden. Diese Prozesse sollen eine Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung aufweisen (vgl. Winkelmann 2012, S. 221f.).

Ein Modell zur Darstellung des Vertriebsprozesses einer Vertriebspartnerschaft ist der Beziehungslebenszyklus einer Vertriebspartnerschaft. Dabei werden Vertriebspartner über den gesamten Zeitrahmen hinweg betrachtet. Der Beziehungslebenszyklus gliedert eine Partnerbeziehung in acht charakteristische Phasen, die sich hinsichtlich der Intensität der Beziehung unterscheiden und jeweils spezifische Aufgaben für das Unternehmen mit sich bringen (vgl. Grams 2011, S. 37).

Der Beziehungslebenszyklus setzt sich aus den folgenden Phasen zusammen:

1. **Anbahnungsphase:** In der Anbahnungsphase werden allgemeine Informationen zwischen dem Hersteller und dem potentiellen Vertriebspartner ausgetauscht. Dabei versucht der Hersteller auf seine Partner-Business-Proposition aufmerksam zu machen und das konkrete Interesse an einer Vertriebspartnerschaft zu wecken. Des Weiteren beabsichtigt der Anbieter die Sammlung grundlegender Informationen über den Fachhändler, um eine erste Qualifizierung vorzunehmen. Diese Phase endet in der Regel mit einem ersten Vor-Ort-Gespräch.
2. **Überzeugungsphase:** In dieser Phase stehen beide Parteien in einem intensiven Informationsaustausch. Der potentielle Vertriebspartner beurteilt

Chancen, Nutzen und Risiken einer Vertriebspartnerschaft kritisch. Die Überzeugungsphase endet, wenn der potentielle Vertriebspartner von den Aktivitäten der angebotenen Partnerschaft überzeugt ist.

3. **Abschlussphase:** Hier entscheidet sich, ob es zu einem erfolgreichen Vertragsabschluss kommt. Der Fokus dieser Phase liegt auf der Unterzeichnung des Vertriebspartnervertrags und endet auch mit dieser.
4. **Befähigungsphase:** Dem neu gewonnenen Vertriebspartner soll das relevante Know-how zur erfolgreichen Vermarktung der Leistungen des Herstellers vermittelt werden. Hier stehen sowohl der Pre- und Post-Sales-Support als auch der regelmäßige persönliche Austausch im Vordergrund. Diese Phase der Partnerschaft ist noch sehr instabil. Stellt sich der erhoffte Erfolg nicht ein, wird der Fachhandelspartner sein Engagement reduzieren bzw. die Partnerschaft beenden. Wenn die Partnerschaft den Praxistest aus Sicht beider Parteien erfolgreich bestanden hat, endet diese Phase.
5. **Expansionsphase:** Die Expansionsphase zeichnet sich durch regelmäßige Transaktionen und hohe Umsatzwachstumsraten aus. Durch die Intensivierung der Geschäftsbeziehung wird der Fachhandelspartner zunehmend stärker an den Hersteller gebunden. Die gesammelten Erfahrungen und Prozessverbesserungen führen zu spürbaren Lerneffekten in der Zusammenarbeit. Diese Phase endet mit der Ausschöpfung des jährlichen Umsatz- und Gewinnpotentials des Fachhandelspartners.
6. **Reifephase:** Hier bewegt sich der Umsatz auf einem hohen und stabilen Niveau. Beide Seiten sind mit der Partnerschaft sehr zufrieden und die starke Bindung des Vertriebspartners an den Hersteller schafft ein starkes Commitment zum weiterhin erfolgreichen Verlauf der Geschäftsbeziehung.
7. **Infragestellungsphase:** In dieser Phase treten die ersten nennenswerten Probleme in der Geschäftsbeziehung auf. Die Umsätze fallen und das Commitment beim Vertriebspartner sinkt. Der Hersteller reagiert in der Regel mit einem höheren Betreuungsaufwand, um einer Beendigung der Partnerschaft entgegenzuwirken.
8. **Trennungsphase:** Die Beendigung der Partnerschaft ist in dieser Phase nicht mehr abzuwenden. Der Vertriebspartner und der Anbieter kommen zum Entschluss, die Geschäftsbeziehung zu beenden (vgl. Grams 2011, S. 37-40).

Die Neupartnerakquise erstreckt sich in diesem Modell über die ersten drei Phasen des Beziehungslebenszyklus. Das Kernanliegen dieses Modells besteht also darin, die Gewinnung von neuen Vertriebspartnern nur als eine Zwischenstufe im gesamten Beziehungslebenszyklus zu sehen. Es gilt dabei, potentielle Partner zu gewinnen und im Anschluss mit einer gezielten Strategie zu engagierten Partnern zu entwickeln und diese langfristig an das eigene Unternehmen zu binden (vgl. Grams 2011, S. 40).

4.4 Strategien zur Gewinnung neuer Vertriebspartner

Die Wahl der richtigen Strategie zur Vertriebspartnerakquise ist von essentieller Bedeutung, um potentielle Vertriebspartner richtig anzusprechen. In der Praxis wird oft ein Mix aus verschiedenen theoretischen Strategien gewählt. Dabei ist zu erwähnen, dass unterschiedliche Marktbedingungen unterschiedliche Strategien erfordern (vgl. Winkelmann 2012, S. 559).

In diesem Kapitel werden dem Leser die einzelnen Akquisestrategien, abnehmergerichteten Strategien und konkurrenzgerichteten Strategien nähergebracht und aufgezeigt, wie die Strategieauswahl erfolgen kann.

Outbound-Strategie / Inbound-Strategie

Diese beiden Strategien werden bei der Lead-Generierung eingesetzt. Die Outbound-Strategie beschreibt die aktive Lead-Generierung. Potentielle neue Vertriebspartner werden hierbei aktiv und systematisch angesprochen. Bei der Inbound-Strategie wird im Gegensatz zur Outbound-Strategie nicht aktiv auf potentielle KundInnen zugegangen. Stattdessen werden eingehende KundInnenanfragen erfasst und bewertet und nach positiver Bewertung bearbeitet. Bei dieser Strategie handelt es sich um passive Neukundenakquise (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Push-Strategie / Pull-Strategie

Bei der Push-Strategie übernimmt der Vertrieb des Herstellers die direkte Kontaktaufnahme zum potentiellen Vertriebspartner. Diese Strategie zielt darauf ab, die Produkte des Herstellers mittels händlergerechter Anreize über die Absatzkanäle in den Markt hineinzudrücken. Die Marketingaktivitäten fokussieren sich dabei direkt auf den Vertriebspartner (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 323).

Das Ziel der Pull-Strategie ist der aktive Kontakt zu den EndkonsumentInnen. Bei dieser Strategie versuchen Hersteller mit Hilfe eines endverbrauchergeeigneten Marketings eine verstärkte Nachfrage bei den zwischengestalteten Absatzkanälen zu erzeugen. Die EndkonsumentInnen fragen daher die Produkte des Herstellers von sich aus beim Handel nach. So wird ein Nachfragesog der KonsumentInnen gegenüber dem Handel erzeugt, der den Handel dazu veranlassen soll, die Produkte des Herstellers zu listen und zu verkaufen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 323).

Für den Erfolg dieser Strategie ist es von großer Wichtigkeit, dass der Hersteller bei der Endkundschaft als kompetenter Anbieter auftritt, laufend Kontakt hält und das Image fortwährend pflegt. Für die Umsetzung dieser Strategie werden Instrumente wie Messen oder Veranstaltungen eingesetzt. In der Regel sind auf Business-to-Business-Märkten jedoch keine reinen Pull-Strategien anzutreffen. Der Grund dafür ist, dass durch das Erzwingen eines bestimmten Verhaltens mit massiven Widerständen der Vertriebspartner zu rechnen ist (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 2002, S. 292).

Die beiden Strategien werden in der nachfolgenden Abbildung graphisch dargestellt.

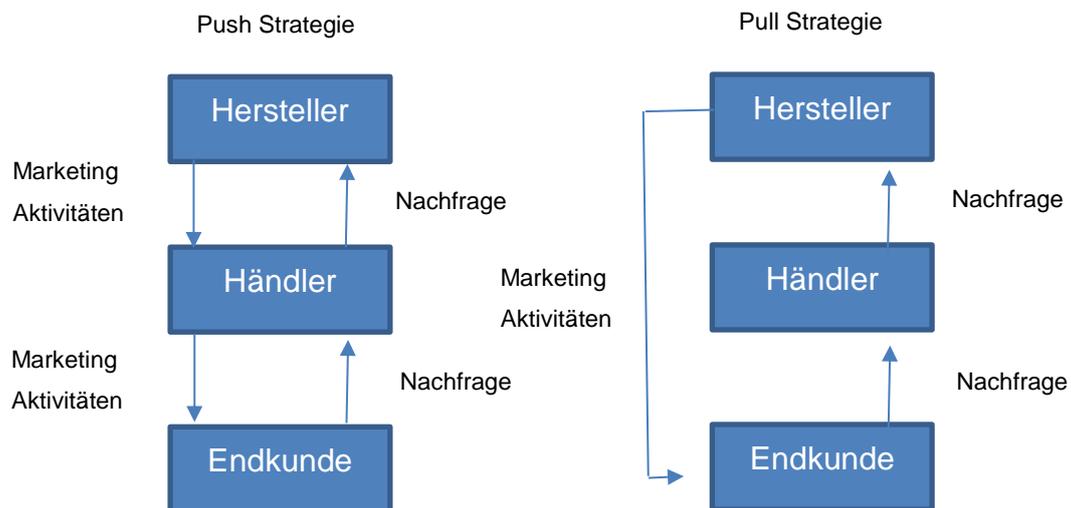


Abbildung 2: Push Strategie und Pull Strategie (in Anlehnung an Kleinaltenkamp/Plinke 2002, S. 291)

Kontinuitätsstrategie / Diskontinuitätsstrategie

Hinsichtlich des Zeitbezugs kann bei der Neupartnerakquise zwischen der Kontinuitäts- beziehungsweise der Diskontinuitätsstrategie unterschieden werden.

Die permanent andauernde Neukundenakquise wird als Kontinuitätsstrategie bezeichnet (vgl. Gündling 2009, S. 240f.).

Die Diskontinuitätsstrategie beschreibt große, zeitlich eingeschränkte Neupartnerakquise-Kampagnen, welche das Ziel verfolgen, möglichst schnell potentielle Partner zu erreichen und Produktinnovationen bekannt zu machen. Deshalb ist diese Strategie besonders bei der Einführung von neuen Produkten sehr sinnvoll. Das Marketing übernimmt bei der Umsetzung dieser Strategie einen Großteil der Vertriebsarbeit (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Es ist anzumerken, dass sich das Potential in der Vertriebspartnergewinnung erst dann vollständig ausschöpfen lässt wenn die einzelnen Rekrutierungsaktivitäten kontinuierlich ineinandergreifen. Die Akquise von neuen Vertriebspartnern sollte daher kontinuierlich erfolgen, denn der regelmäßige Kontakt mit den potentiellen Vertriebspartnern führt zu Informationen, die Auskunft darüber geben, ob sich die Rahmenbedingungen zu Gunsten des eigenen Unternehmens geändert haben. Des Weiteren gilt es, alle Änderungen, die einen positiven Einfluss auf die Attraktivität der eigenen Partner-Business-Proposition haben, regelmäßig an die potentiellen Vertriebspartner zu kommunizieren (vgl. Grams 2011, S. 110).

Strategie des persönlichen Kontakts / Strategie des virtuellen Kontakts

In Bezug auf die Art des Kundenkontakts kann zwischen der Strategie des persönlichen und des virtuellen Kontaktes differenziert werden. Bei der Strategie des persönlichen Kontaktes wird primär der Außendienst involviert. Das Vertriebspersonal versucht potentielle Vertriebspartner persönlich zu akquirieren. Diese Strategie zielt darauf ab, persönliche Beziehungen zu möglichen Vertriebspartnern aufzubauen. Unter Umständen können auch externe Anbieter, wie zum Beispiel Call-Center-Unternehmen, den Erstkontakt übernehmen (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Bei der Strategie des virtuellen Kontakts werden Kundenklicks, Interessensbekundungen auf Webseiten oder Kundenanfragen im Internet automatisch erfasst und von einer Software vorbereitet (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Abnehmergerichtete Strategien

Um sich als Unternehmen von seinen Mitbewerbern abheben zu können, sollte eine abnehmergerichtete Strategie gewählt werden. Ein Anbieter kann im Vergleich zu seinen Marktbegleitern viele Stärken und Schwächen aufweisen, welche sich aber nur auf zwei Grundtypen reduzieren lassen. Entweder bietet er einen Kostenvorsprung oder das Unternehmen schafft für seinen Abnehmer einen einzigartigen Nutzen. Daraus ergeben sich die folgenden abnehmergerichteten Strategieansätze:

- Kostenführerschaft
- Differenzierung (vgl. Porter 2007, S. 251)

Bei der Kostenführerschaft hat der Anbieter das Ziel, der kostengünstigste Hersteller in einer Branche zu sein. Bei der Differenzierung hingegen zielt der Hersteller darauf ab, in hoch bewerteten Merkmalen einzigartig zu sein (vgl. Porter 2007, S. 255).

Konkurrenzgerichtete Strategien

Um langfristig bedingte Pläne über das eigene Verhalten gegenüber den Wettbewerbern zu erstellen, ist wichtig, Entscheidungen bezüglich des Einsatzes konkurrenzgerichteter Strategien zu treffen. Dabei ist anzumerken, dass konkurrenzgerichtete Strategien nur von Unternehmen realisiert werden, die dem Wettbewerbsgeschehen aktiv gegenüberstehen. Das konkurrenzorientierte Verhalten kann anhand der folgenden Dimensionen typologisiert werden:

- Innovativ vs. imitativ
- Wettbewerbsvermeidend vs. wettbewerbsstellend (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 317).

Auf Basis dieser Dimensionen lassen sich die in der Tabelle 4 aufgezeigten konkurrenzgerichteten Strategien ableiten.

Verhaltensdimension	Innovativ	Imitativ
Wettbewerbsvermeidend	Ausweichstrategie	Anpassungsstrategie
Wettbewerbsstellend	Konfliktstrategie	Kooperationsstrategie

Tabelle 4 Konkurrenzgerichtete Strategien (in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 319)

Kooperationen werden primär von Unternehmen angestrebt, die über keinen deutlichen Wettbewerbsvorteil verfügen oder denen die benötigten Ressourcen für Konkurrenzauseinandersetzungen fehlen. Dabei wird dem aggressiven Wettbewerb das Einverständnis bezüglich bestimmter Geschäftspolitiken vorgezogen. Zumeist ist dieses Verhalten durch die Einsicht bestimmt, dass durch ein Entgegenkommen der Wettbewerber eine höhere Rendite erwirtschaftet werden kann als bei einem intensiven Wettbewerb. Konfliktstrategien verfolgen das Ziel, durch ein im Vergleich zum Wettbewerber innovatives Verhalten Marktanteile zu gewinnen. Die Konfrontation mit dem Marktbegleiter wird dabei bewusst in Kauf genommen. Dieses Verhalten lässt sich häufig in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten beobachten. Ausweichstrategien kennzeichnen sich dadurch, dass Unternehmen durch innovative Aktivitäten versuchen, dem erhöhten Wettbewerbsdruck zu entgehen. Anpassungsstrategien fokussieren sich auf die Erhaltung der einmal realisierten Marktposition. Das Verhalten des eigenen Unternehmens wird dabei auf die Reaktion der Wettbewerber abgestimmt. Diese wettbewerbsvermeidende, defensive Ausrichtung wird häufig nur so lange beibehalten, wie keine Schwächung der eigenen Position durch Vorstöße der Wettbewerber erfolgt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 319-321).

Strategieauswahl

Die Beurteilung der Strategiealternativen und die Entscheidung über die letztlich zu wählenden Strategien wird unter dem Begriff Strategieauswahl zusammengefasst. Bei der Strategieauswahl ist die Beurteilung der verschiedenen Strategien hinsichtlich ihrer Beiträge zur Zielwirksamkeit sehr wichtig (vgl. Hungenberg 2014, S. 81).

Neben der Zielwirksamkeit müssen die Strategien auch auf die Umsetzbarkeit, die Akzeptanz des Unternehmens und der Mitarbeitenden und die Eignung der Strategie überprüft werden. Des Weiteren muss überprüft werden, ob die verschiedenen Strategien einfach umzusetzen sind (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S.548f.).

Im Zuge des Praxisteils werden die einzelnen Strategieansätze dahingehend überprüft, ob sie aufgrund der im Theorieteil und in der Situationsanalyse gewonnen Erkenntnisse für das Unternehmen WO&WO geeignet sind. Die geeigneten Strategieansätze werden im Anschluss auf Basis der oben angeführten Kriterien,

welche im Zuge des Praxisteils in Abstimmung mit dem Auftraggeber gewichtet werden, bewertet.

4.5 Instrumente der Vertriebspartnerakquise

Für den Erfolg der Akquise muss die Kundenansprache geeignet erfolgen. Um dies zu gewährleisten, gibt es zahlreiche Instrumente, welche das Ziel verfolgen, potentielle Vertriebspartner über das Unternehmen und deren Leistungen zu informieren und einen konkreten Bedarf zu schaffen. Des Weiteren soll der Zielgruppe die Werte des Unternehmens vermittelt werden. Dadurch soll das Angebot mit einem attraktiven Profil im Bewusstsein der Vertriebspartner verankert werden. In diesem Kapitel wird auf die einzelnen Instrumente der Neupartnerakquise näher eingegangen (vgl. Verweyen 2005, S. 19-20).

Bei der Wahl der einzusetzenden Instrumente muss darauf geachtet werden, welche Kommunikationsziele verfolgt werden, welche Zielgruppe und Zielpersonen angesprochen werden sollen und welche Informationsbedürfnisse die Zielgruppe hat. Des Weiteren muss bei der Auswahl und der Abstimmung der Instrumente auf die Phase des Akquisitionsprozesses geachtet werden. Um die Instrumente möglichst effizient zu nutzen, ist es von enormer Wichtigkeit, die Instrumente nicht einzeln und isoliert einzusetzen. Es können wertvolle Synergieeffekte erzielt werden, indem die Instrumente sowohl zeitlich als auch inhaltlich aufeinander abgestimmt eingesetzt werden (vgl. Verweyen 2005, S. 24).

Direct Mailing

Unter Direct Mailing wird das Versenden von personalisierten Werbenachrichten mittels Post, Fax oder E-Mail an potentielle Neupartner verstanden. Dabei ist wichtig, die Nachrichten personalisiert und individualisiert zu gestalten. Der größtmögliche Erfolg kann durch ein anschließendes telefonisches Nachfassen erzielt werden. Dieses Instrument eignet sich für Produkte mit geringem Informationsbedarf, welche eine große Zielgruppe ansprechen sollen. Direct Mailing kann ein schnelles Marktdurdringen erreichen, ist aber mit einer geringen Rücklaufquote und hohen Kosten verbunden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 188-190).

Vialuna Mailing

Dieses Instrument der Kommunikationsaufnahme ergänzt die Stärken des Direct Mailings mit den Stärken des persönlichen Kontakts. Dabei werden Direct Mails an potentielle neue Partner versendet, in welchen ein Link integriert ist, der zu einer Webseite des Herstellers führt, die eigens für den potentiellen Vertriebspartner erstellt wurde. Die Anmeldung auf der Website hat dann zur Folge, dass das zuständige Vertriebspersonal eine Benachrichtigung bekommt und den potentiellen Vertriebspartner telefonisch kontaktiert (vgl. Schumacher 2011, S. 42).

Telefonmarketing

Dieses Instrument beschreibt die Kontaktaufnahme zu einem potentiellen Vertriebspartner durch einen Telefonanruf. Dadurch kann persönlicher Kontakt mit den EndkundInnen aufgebaut und gepflegt werden. Des Weiteren ermöglicht Telefonmarketing eine schnelle und präzise Kontaktaufnahme und ein flexibles Eingehen auf Kundereaktionen. Dieses Instrument ist jedoch auch zeitaufwendig und teuer. Bei diesem Instrument werden oft Call-Center hinzugezogen. Da Unternehmen diese Art der Neukundenakquise oft als Belästigung empfinden, müssen die dafür geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 186f.).

Anzumerken ist, dass die telefonische Ansprache für die Zielgruppe Vertriebspartner sehr gut geeignet ist (vgl. Grams 2011, S.100).

Kundenveranstaltungen

Der Anbieter lädt bei dieser Methode potentielle Neupartner und bestehende Partner zu Veranstaltungen ein. Diese Methode stellt eine besondere Profilierungschance dar, bei welcher die Zielpersonen direkt angesprochen werden können und eine sofortige Reaktionsmöglichkeit besteht. Kundenveranstaltungen sind sehr gut zur Vermittlung persönlicher Kontakte geeignet. Die Nachteile dieses Instruments sind die hohen finanziellen und zeitlichen Aufwände und eine sehr begrenzte Kontaktanzahl (vgl. Verweyen 2005, S. 21).

Persönliche Direktansprache

Dieses Instrument ist vor allem im B2B-Bereich sehr erfolgreich. Dabei wird die Zielgruppe mittels persönlicher Direktansprache erreicht. Dies kann mit oder ohne vorhergegangenen Ankündigung oder Terminvereinbarung entstehen. Der Erfolg

dieser Methode hängt sehr stark von der Persönlichkeit und dem Know-how der Vertriebsmitarbeitenden ab. Durch die persönliche Direktansprache kann persönlicher Kontakt aufgebaut werden und Emotionen übertragen, aufgenommen und eingeschätzt werden. Jedoch ist dieses Instrument mit sehr hohen zeitlichen und monetären Kosten verbunden (vgl. Schumacher 2011, S. 53f.).

Messen

Das Besuchen von externen Veranstaltungen wie zum Beispiel Messen bietet auch eine gute Möglichkeit zur Gewinnung potentieller Vertriebspartnern. Dadurch kann das Interesse bei potentiellen neuen Vertriebspartnern und EndkundInnen geweckt werden. Es können qualifizierte Adressen von potentiellen Fachhandelspartnern gewonnen werden und nachfolgende Beratungs- und Verkaufsgespräche vereinbart werden. Des Weiteren bietet diese Methode die Möglichkeit, die Marktpräsenz zu erhöhen und das Unternehmen als kompetenten Partner darzustellen. Dabei kann auch persönlichen Kontakt zu potentiellen EndkundInnen aufgebaut werden (vgl. Lang 2012, S. 65).

Empfehlungsmarketing

Beim Empfehlungsmarketing empfiehlt ein Partner, der bereits mit dem Unternehmen in einer Geschäftsbeziehung steht, einen neuen Kontakt. Dabei werden mindestens der Name und die Telefonnummer des potentiellen neuen Vertriebspartners bekannt gegeben. Des Weiteren wird dem Unternehmen die Erlaubnis erteilt, sich auf den bestehenden Partner berufen zu können. Durch die Empfehlung eines bestehenden Kunden hat das Unternehmen bei potentiellen neuen Vertriebspartnern einen Vertrauensvorschuss. Dieser Vertrauensbonus ist entscheidend für die höhere Effizienz gegenüber den anderen Instrumenten. Diese Effizienz spiegelt sich sowohl in der Anzahl der Termine als auch in der Anzahl der Verkaufsabschlüsse wieder (vgl. Fink 2014, S. 13).

Internet

Die Präsentation des Unternehmens sowie der Produkte und Leistungen im Internet kann genutzt werden, um das Interesse neuer Vertriebspartner zu wecken und um qualifizierte Leads zu gewinnen. Darüber hinaus ermöglicht das Internet eine breite Darstellung des Angebots und die Darstellung des Unternehmens als kompetenten Partner. Dieses Instrument hat eine sehr große Reichweite und bietet die

permanenten Verfügbarkeit der Informationen ohne großen personellen Aufwand (vgl. Lang 2012, S. 65).

Kritische Betrachtung der Instrumente

Wie oben bereits erwähnt ist es von essentiellen Bedeutung, dass bei der Auswahl und Abstimmung der Instrumente auf die Phasen des Akquisitionsprozesses geachtet werden muss und darauf, dass die Instrumente nicht einzelnen und isoliert eingesetzt werden.

Wie nachfolgend noch aufgezeigt wird, eignet sich das Empfehlungsmarketing sehr gut für die Lead-Generierung. Des Weiteren kann dieses Instrument wie oben bereits angemerkt auch für die Phase der direkten Kontaktaufnahme eingesetzt werden.

Das Instrument Internet kann auch sehr gut für die Lead Generation eingesetzt werden. Das wird in Kapitel 5.1.3 noch näher beleuchtet. Aufgrund der oben erwähnten großen Reichweite und der permanenten Verfügbarkeit kann dieses Instrument auch in der Phase Breitenkommunikation eingesetzt werden.

Messen eignen sich wie zuvor bereits festgehalten auch sehr gut für die Breitenkommunikation und für die direkte Kontaktaufnahme und bieten den Vorteil, dass sowohl Vertriebspartner als auch EndkundInnen angesprochen werden können.

Das Telefonmarketing eignet sich wie im Verlauf der Arbeit schon angemerkt für die Zielgruppe Fachhandelspartner sehr gut und findet daher in der direkten Kontaktaufnahmen Anwendung.

Aufgrund der hohen Kosten und der geringen Rücklaufquote werden die Instrumente Direct Mailing und Vialuna Mailing im Zuge dieser Masterarbeit nur für vorqualifizierte Leads und nur in Kombination mit dem Instrument Telefonmarketing weiter berücksichtigt.

5 Identifizierung und Qualifizierung von Vertriebspartnern im Rahmen der B2B-Partnergewinnung

Die Partneridentifizierung und Partnerqualifizierung sind die Basis für eine effiziente Neukundengewinnung und werden in den nachfolgenden Unterkapiteln näher beleuchtet.

5.1 Partneridentifizierung

Um die Neupartnerakquise so effizient wie möglich zu gestalten, ist die Partneridentifizierung von essentieller Bedeutung. Dies beschreibt die Definition der potentiellen Zielgruppe. Dieses Kapitel behandelt mögliche Vorgehensweisen für die Partneridentifizierung. Dabei werden verschiedene qualitative und quantitative Informationen zu den relevanten Gruppen erhoben. Die daraus gewonnenen Daten geben Aufschluss darüber, welche Eigenschaften attraktive, profitable und rentable Partner besitzen. Im Anschluss werden die Gruppen gewählt, die die größte Profitabilität und Rentabilität bieten (vgl. Kracklauer/Mills/Seifert 2002, S. 18).

5.1.1 Marktsegmentierung

Der gesamte Markt setzt sich aus einer Vielzahl von möglichen Vertriebspartnern zusammen, welche verschiedene Bedürfnisse und Merkmale haben. Die Marktsegmentierung zielt darauf ab, einen Markt in möglichst ähnliche Marktsegmente aufzuteilen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 194).

Um den Gesamtmarkt in möglichst homogene Teilmärkte zu unterteilen sollen die Marktsegmentierungskriterien folgenden Anforderungen unterliegen:

- Kaufverhaltensrelevanz: Die Segmentierungskriterien sollen hinsichtlich des Kaufverhaltens relevant sein, damit die einzelnen Segmente homogen auf Verkaufsaktivitäten reagieren. Die Kriterien sollten Eigenschaften und Verhaltensweisen aufzeigen, die als Voraussetzungen für die Partnerschaft und für eine Abgrenzung zwischen intern homogenen sowie extern heterogenen Marktsegmenten verwendet werden können.
- Messbarkeit: Die einzelnen Kriterien müssen mit den vorhandenen Marktforschungsmethoden messbar sein.
- Erreichbarkeit: Der Markt wird in Segmente unterteilt, welche durch bestimmte Vertriebs und Marketingaktionen erreicht werden können.

- **Wirtschaftlichkeit:** Die Segmentierung soll wirtschaftlich sinnvoll geschehen. Dabei werden die Kosten der Segmentierung und der differenzierten Zielgruppenansprache dem erwarteten Nutzen gegenübergestellt.
- **Handlungsfähigkeit:** Die Segmentierungskriterien müssen den gezielten Einsatz der Marketinginstrumente ermöglichen, um eine Verbindung zwischen Markterfassung und Marktbearbeitung zu schaffen.
- **Zeitliche Stabilität:** Die Zielgruppen müssen über einen längeren in sich homogen und stabil bleiben. Die Aussagekraft der Kriterien soll über einen längeren Zeitraum sichergestellt werden. (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 194f.)

5.1.2 Partnersegmentierung

Die in der Marktsegmentierung entstanden Hauptsegmente können durch die Verwendung zusätzlicher Segmentierungsvariablen verfeinert werden. Die folgenden fünf Kategorien können zur Partnersegmentierung herangezogen werden:

- **Demographische Variablen:** Die demographischen Merkmale umfassen die Branchenzugehörigkeit, die Partnergröße, das Umsatzvolumen, die Mitarbeiteranzahl und standortspezifische Eigenschaften.
- **Leistungsbezogene Variablen:** Hier wird definiert, welche Technologien die Partner vertreiben und über welche Kapazitäten und Ausstattungen die Partner verfügen. Eine weitere Variable bildet hier die Kompetenz der Partner.
- **Beschaffungskonzepte des Kunden:** Es wird nach dem Beschaffungsverhalten der Partner segmentiert. Dabei wird nach den Einkaufsprozessen, der Machtstruktur im Partnerunternehmen, den Entscheidungsstrukturen, der allgemeinen Beschaffungspolitik und den für den Fachhändler relevanten Kriterien für eine Partnerschaft segmentiert.
- **Personengebunde Eigenschaften:** Die Segmentierung nach personengebunden Eigenschaften kann mithilfe von Merkmalen wie Lieferantentreue, Risikoempfinden und Relationship Management durchgeführt werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 155).

Nach der Definition von Anforderungskriterien ist es empfehlenswert, diese in die folgenden drei Cluster aufzuteilen:

- Muss-Kriterien
- Soll-Kriterien
- Wunsch-Kriterien (vgl. Hering/Gutekunst/Dyllong 2000, S. 457)

Muss-Kriterien stellen Anforderungen dar, die von potentiellen Vertriebspartnern zwingend erfüllt werden müssen. So kann sichergestellt werden, dass nur diejenigen Fachhändler angesprochen werden, bei denen die Rahmenbedingungen für einen positiven Beitrag zum beidseitigen Unternehmenserfolg gegeben sind (vgl. Grams 2011, S. 88).

Soll-Kriterien sind im Vergleich dazu Kriterien, welche in der Regel von potentiellen Vertriebspartnern erfüllt werden sollen, aber für eine Partnerschaft nicht zwingend notwendig sind. Wunsch-Kriterien sind Anforderungen, welche wünschenswert sind, bei deren Nichterfüllung jedoch kein gravierender Nachteil entsteht (vgl. Hering/Gutekunst/Dyllong 2000, S. 457).

Um in der Vertriebspartnergewinnung nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen die Selektionskriterien im Verlauf des Akquiseprozesses konsequent angewendet werden. Dazu ist es notwendig, die relevanten Merkmale eines potenziellen Partners mit den Wunsch-, Soll- und Musskriterien abzugleichen. Durch den Vergleich des individuellen Profils eines potentiellen Vertriebspartners mit dem Idealprofil ergeben sich wichtige Hinweise für die Bewertung der Zielpartner, welche in Kapitel 5.2 näher thematisiert werden (vgl. Grams 2011, S. 90).

5.1.3 Lead-Management

Unter Leadmanagement wird die prozessgesteuerte Neukundensuche verstanden. Leads sind verfolgungswürdige Kontakte, also potentielle Käufer, um die ein Unternehmen sich bemühen sollte. Diese Leads können wie folgt unterteilt werden:

- Hot Leads: Darunter werden Kontakte verstanden, die sofort weiterverfolgt werden sollen.
- Leads in Process: Hierbei versteht man Kontakte, bei welchen die Lead-Bewertung noch nicht abgeschlossen ist. Es fehlen noch wichtige Informationen für eine Kontaktbewertung.
- Warm Leads: Warm Leads müssen im Auge behalten werden. Bei diesen ist der Zeitpunkt für eine Vertriebspartnerschaft noch nicht gekommen.

- **Cold Leads:** Das sind Kontakte die nicht weiterverfolgt werden sollen (vgl. Winkelmann 2008, S. 300).

Die Generierung von Leads darf bei der Neukundenakquise nicht dem Zufall überlassen werden, da der Vertrieb sonst gegebenenfalls nur die Kunden hat, die er nicht möchte (vgl. Winkelmann 2008, S. 300).

Bei der Lead-Generierung können die folgenden Informationsquellen zur Lokalisierung von potentiellen Vertriebspartnern genutzt werden:

- **Websites:** Zielpartner können auf Websites von Wettbewerbern und Komplementäranbietern, welche ihre Vertriebspartner dort listen, gefunden werden.
- **Soziale Netzwerke:** Vertriebspartner können in sozialen Netzwerken wie Xing oder LinkedIn mit gezielten Schlagwörtern gefunden werden.
- **Fach- und Branchenpublikationen:** Dort werden entweder Anzeigen von potentiellen Partnern geschaltet oder es wird über sie berichtet.
- **Adressbroker:** Adressbroker, welche sich auf den Verkauf von Fachhändleradressen spezialisiert haben, sind ein geeignetes Mittel, um neue Leads zu generieren.
- **Internet-Suchmaschinen:** Dort kann mit relevanten Schlagwörtern nach potentiellen Vertriebspartnern gesucht werden.
- **Vertriebspartner:** Bestehende Vertriebspartner können Informationen zu anderen Fachhändlern liefern, welche auch als potentielle Vertriebspartner in Frage kämen (vgl. Grams 2011, S. 93f.).

Heutzutage reicht es nicht aus, darauf zu warten, dass die gewünschten Partner in ausreichender Anzahl auf einen zukommen. Selbst umfangreiche Marketingkampagnen erreichen nur einen Teil der Partnerzielgruppe und animieren diese zur Kontaktaufnahmen. Daher ist es von essentieller Bedeutung, dass die oben angeführten Informationsquellen zur Lokalisierung von potenziellen Vertriebspartnern genutzt werden (vgl. Grams 2011, S. 95).

5.2 Qualifizierung von Vertriebspartnern

Bei der Partnerqualifizierung werden Partnerkontakte qualifiziert, indem über die Stammdaten hinaus Beurteilungskriterien bewertet werden.

Das Ziel ist die Bedeutung eines Vertriebspartners bzw. eines potentiellen Vertriebspartners auf Basis von nachvollziehbaren Beurteilungskriterien einschätzen zu können. Dabei werden Vertriebspartner und Neupartner nach ihrer Wichtigkeit unterteilt. Es soll aufgezeigt werden, welcher Fachhandelspartner welche Wichtigkeit hat. Dadurch kann der kundenspezifische Ressourceneinsatz an die Bedeutung des Kunden angepasst werden (vgl. Winkelmann 2008, S. 319).

Durch die Partnerqualifizierung kann eine nachhaltige und langfristig gültige Zielgruppenbildung erfolgen. Des Weiteren führt das durchgängige Bewerten von KundInnen zu einem besseren Verständnis des Marktes. Die Bewertung von Bestandspartnern kann mithilfe von Daten, welche in der Vergangenheit gesammelt wurden, erfolgen. Bei der Qualifizierung von Neupartnern kann jedoch lediglich auf öffentlich verfügbare Daten zugegriffen werden. Daher stützt sich die Bewertung nur auf ungefähre Daten und hat eine begrenzte Aussagekraft (vgl. Hofbauer/Hellwig, 2012, S. 156).

Die Partnerbewertung ist kein einmaliger Vorgang, sondern soll über den gesamten in Kapitel 4.3 beschriebenen Beziehungslebenszyklus hinweg permanent durchgeführt werden. Die Partnerbewertung beginnt mit dem ersten Kontakt und endet auch nicht im Falle einer Beendigung der Partnerschaft. Es gibt daher verschiedene Stausebenen für Kundenqualifizierung mit unterschiedlichen Kenntnisständen über InteressentInnen und KundInnen (vgl. Winkelmann 2008, S. 319).

5.2.1 Anwendungsfälle für Partnerbewertungen

Es kann festgehalten werden, dass Kundenbewertungen in den folgenden Fällen durchgeführt werden sollen:

- Lead- Vorbewertung / Adressenqualifizierung: Hier soll beispielsweise eruiert werden, ob sich der Ressourcenaufwand für ein Erstgespräch lohnt.
- Leadbewertung: Dabei soll festgestellt werden, ob und mit welcher Priorität ein Lead weiterverfolgt werden soll.
- Bestandspartnerbewertung: Die Bestandspartner sollen laufend bewertet werden, um den Ressourceneinsatz der Bewertung anzupassen.

- Bewertung von operativen Zielgruppen: Soll Auskunft darüber geben, für welche Zielgruppe Marketing- und Vertriebsmaßnahmen eingesetzt werden sollen.
- Bewertung von strategischen Zielgruppen: Dabei wird definiert, wie wichtig eine Zielgruppe für das Unternehmen ist (vgl. Winkelmann 2008, S. 319).

5.2.2 Arten von Wertbeiträgen

Kundenwerte sind die Voraussetzung für das Setzen von Kundenprioritäten. Grundsätzlich kann dabei zwischen fünf Arten von Wertbeiträgen der Kunden zum eigenen Unternehmenserfolg differenziert werden.

- Der monetäre Partnerwert: Darunter fallen rein monetäre Größen wie zum Beispiel Umsatz, Deckungsbeitrag, zukünftige Cash Flows und der Kapitalwert von Seiten des Partners.
- Der Informationswert: Dieser drückt aus, wie stark ein Anbieter vom Wissen des Partners profitiert.
- Der strategische Wert: Dieser Wert drückt die Bedeutung des Partners für den Erfolg der eigenen Unternehmensstrategie aus.
- Der Referenzwert: Dieser Wert bemisst die Bedeutung eines Vertriebspartners mit dem Imagegewinn, den die Partnerschaft mit sich bringt, und danach, in welchem Maße die Referenzabgabe des Partners die eigene Neupartnersuche unterstützt (vgl. Winkelmann 2008, S. 316).

Es ist anzumerken, dass Vertriebspartnerschaften immer aus dem Blickwinkel des obersten Unternehmensziels, der Gewinnmaximierung, betrachtet werden. Demzufolge nehmen Vertriebspartnerschaften den Wert von Investitionsobjekten ein. Der Partnerwert dient in diesem Zusammenhang als Instrument für die Bewertung der Investitionswürdigkeit einer Partnerschaft (vgl. Grams 2011, S. 67). Der Partnerwert vergleicht die partnerbezogenen Nettoerlöse mit den vom Partner verursachten Kosten. Dadurch werden sowohl der Beitrag des Partners zum Unternehmenserfolg als auch die Investitionswürdigkeit in Bezug auf Marketing und Vertriebsmaßnahmen sichtbar (vgl. Mörderitsch, 2008, S. 10f.).

5.2.3 Methoden der Kundenqualifizierung

Für die Kundenbewertung können verschiedene Verfahren herangezogen werden. Diese lassen sich in statische und dynamische Verfahren unterteilen. Statische Methoden sind vergangenheitsorientiert. Dabei wird auf Daten zurückgegriffen, welche zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben wurden. Dynamische Verfahren hingegen beziehen Daten über einen ganzen Planungszeitraum hinweg mit ein (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 156).

Partnerwertanalyse

Wie oben bereits beschrieben vergleicht der Partnerwert die partnerbezogenen Nettoerlöse mit den vom Partner verursachten Kosten.

Da zukünftige Einnahmeüberschüsse weniger wert sind als gegenwärtige, werden sie mit einem Kalkulationszinssatz periodenmäßig abgezinst. Der Wert einer Vertriebspartnerschaft kann im Anschluss durch die Summierung der Barwerte der Überschüsse aus zukünftigen Einnahmen und Ausgaben berechnet werden. Dieser Wert entspricht dem finanziellen Schaden, welcher einem Hersteller entsteht, wenn der Vertriebspartner verloren geht. Ist der Wert eines Vertriebspartners negativ, stellt der Partnerwert den Gewinn dar, den ein Anbieter erzielen könnte, wenn er die Geschäftsbeziehung kurzfristig beendet (vgl. Grams 2011, S. 67f.).

Der Nachteil dieser Methode ist, dass Potentiale, Risiken, Ausschöpfungsgrade, Erlöse, Kosten und Investitionen systematisch und aufwändig ermittelt werden müssen. Ein Vorteil dieser Methode ist die Mehrdimensionalität der Bewertungskriterien, welche notwendig sind, um den Wert eines Partners bestimmen zu können. Des Weiteren sind diese Erfolgsgrößen zukunftsorientiert, daher kann diese Methode für die Neupartnerakquise eingesetzt werden (vgl. Grams 2011, S. 68).

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse zählt zu den statischen Verfahren und bewertet Partner anhand der Umsatz-, Gewinn- oder Deckungsbeiträge. Anhand dieser Kriterien ergibt sich eine Reihung, bei welcher die Partner mit den höchsten Werten der Gruppe A angehören und die Partner mit den niedrigsten Werten der Gruppe C. So kann die Bedeutung der Partner festgestellt und der Betreuungsaufwand angepasst werden. Bei vielen Unternehmen gilt hier die Pareto-Regel. Diese besagt, dass 80% des Umsatzes von 20% der Vertriebspartner generiert werden. Des Weiteren wird

aufgezeigt, ob sich ein Unternehmen von einigen wenigen großen Partnern abhängig macht oder eine Verzettlung bei kleinen Partnern besteht (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 156).

Der große Vorteil dieser Methode ist die die Einfachheit des Verfahrens. Jedoch berücksichtigt die ABC-Analyse keine strategischen Elemente und nimmt das Potential eines Partners nicht mit in die Bewertung auf (vgl. Böttcher 2014c).

Da diese Methode keine zukünftigen Daten berücksichtigt, kann sie für die Neupartnerakquise nicht herangezogen werden.

Partner Scoring

Scoring-Modelle können sowohl für die Bewertung von bestehenden Vertriebspartnern als auch für die Bewertung von Neupartnern herangezogen werden. Dieses Punktwertverfahren hat das Ziel, die Kundenattraktivität zu bewerten. Dabei werden qualitative und quantitative Parameter miteinbezogen. Bei diesem Modell werden die für das Unternehmen relevanten Kriterien identifiziert und auf Basis ihrer Relevanz gewichtet. Anschließend werden die potentiellen Partner in Bezug auf die einzelnen Parameter bewertet und die erhaltene Punkteanzahl mit den Gewichtungsfaktoren multipliziert. Nach dem Addieren der Ergebnisse der einzelnen Kategorien ergibt sich eine Gesamtpunktzahl. Diese stellt die Basis für die Reihung dar. Die Kunden mit den meisten Punkten sind für das Unternehmen am wertvollsten, die Kunden mit den niedrigsten Werten am unwichtigsten. Der Vorteil dieser Methode ist ihre Aussagekraft, da sich jedem Unternehmen die passenden Kriterien zuordnen lassen. Der Nachteil dieser Bewertungsmethode ist allerdings das sehr aufwendige Verfahren (vgl. Hofbauer/Hellwig, 2012, S. 158).

Aufgrund der Tatsache, dass das Partner-Scoring-Modell sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien und zukünftige Daten berücksichtigt, wird diese Modell im Praxisteil dieser Arbeit Anwendung finden.

6 Konzept zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern als Vertriebspartner für Bauelemente

Dieses Kapitel stellt die Grundlage für den anschließenden Praxisteil dar. Dabei wird der Aufbau eines Vertriebskonzepts näher beleuchtet und näher auf die Abläufe, Prozesse und Aktivitäten eines Vertriebskonzepts eingegangen.

Das Vertriebskonzept stellt die Grundlage für wirtschaftliches Wachstum eines Unternehmens dar und umfasst alle Punkte, die in der Planungsphase sowie in der vertrieblichen Umsetzungsphase beachtet werden müssen. Um den Vertrieb erfolgreich gestalten zu können, ist es von enormer Wichtigkeit, ein Vertriebskonzept zu haben, welches sich von der Analysephase über die Planungsphase bis hin zur Kontrolle der Ergebnisse erschließt. Das Konzept ist daher von enormer Wichtigkeit, um den Vertrieb effektiv zu steuern und die Richtung vorzugeben, die ein Unternehmen einschlagen möchte. Das Vertriebskonzept dieser Arbeit setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:

- Situationsanalyse
- Festlegung von Vertriebszielen
- Entwicklung der Vertriebsstrategie
- Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen
- Errechnung des Vertriebsbudgets
- Festlegung von Kontrollmaßnahmen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 55 f.)

6.1 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse ist eine essentielle Grundlage zur Entwicklung eines Vertriebskonzepts. Dadurch werden die wichtigsten Einflussfaktoren der Unternehmenssituation auf die Erstellung der Vertriebsstrategie erfasst. Die Situationsanalyse umfasst sowohl die interne als auch die externe Analyse (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 57).

Dabei geht es darum, relevante Informationen über die unternehmensexterne und -interne Ausgangslage zu erhalten, um dadurch strategische und operative Marketingentscheidungen zu fundieren. Es werden die wesentlichen Umfeld- und Marktbedingungen sowie die Verhaltensweisen der Marktteilnehmer und relevanter Stakeholder erfasst. Im Anschluss werden die sich daraus ergebenden Chancen

und Risiken den Stärken und Schwächen des Unternehmens systematisch gegenübergestellt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 21).

6.1.1 Interne Analyse

Bei der internen Analyse sollen die Stärken und Schwächen transparent gemacht werden. Jede Organisation hat Stärken und Schwächen, jedoch sind diese nicht immer sofort ersichtlich (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 332).

Um zu erkennen über welche Stärken und Schwächen ein Unternehmen verfügt, müssen die Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens untersucht werden. Dabei gilt, dass Fähigkeiten und Ressourcen dann strategisch wertvoll sind, wenn sie selten sind, einen hohen Wert für den Kunden bieten, schwer zu imitieren sind und keine Substitute haben. Fähigkeiten und Ressourcen müssen daher Wertschöpfung generieren. Um die internen Stärken und Schwächen zu analysieren bietet sich daher die Wertschöpfungskette nach Porter an. Diese stellt den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens dar. Dabei wird zwischen Primäraktivitäten, also Kernaufgaben und Unterstützungsaktivitäten unterschieden (vgl. Venzin/Rasner/Mahnke 2003, S. 105-108).

Die Wertschöpfungskette wird in Abbildung 3 graphisch dargestellt.

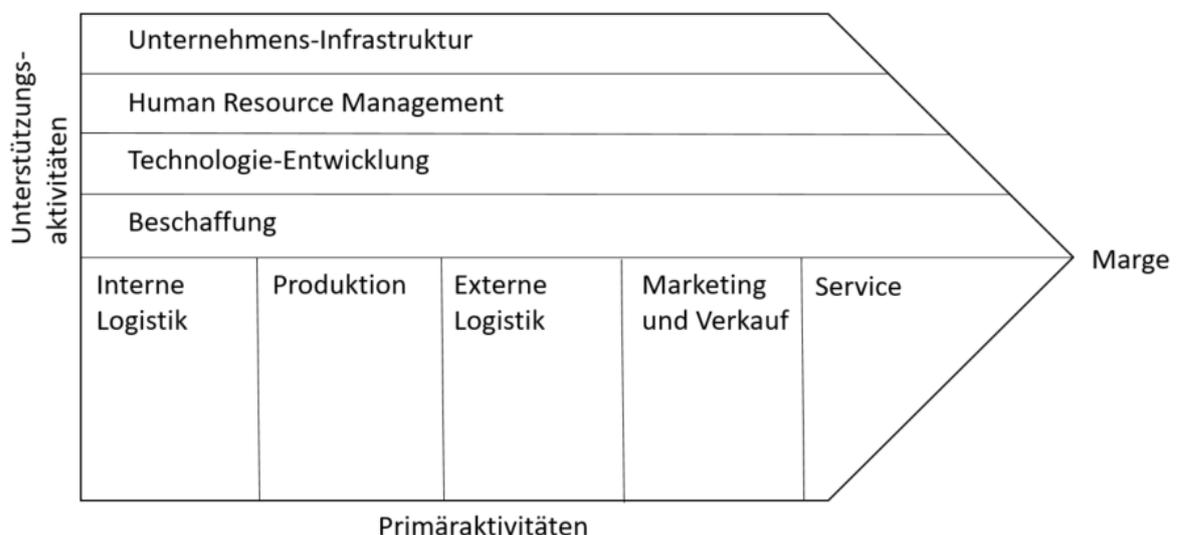


Abbildung 3: Wertschöpfungskette nach Porter (in Anlehnung an Gabler Wirtschaftslexikon 2018)

Im Praxisteil werden im Rahmen der internen Analyse die Primär- und Unterstützungsaktivitäten untersucht.

6.1.2 Externe Analyse

Im Zuge der externen Analyse werden die unternehmensexternen Umwelteinflüsse untersucht, welche für die Planung der Vertriebsstrategie von Bedeutung sind (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 21).

Mit der externen Analyse werden externe Marktbedingungen und -entwicklungen erfasst. Dabei wird überprüft, ob positive oder negative Tatbestände und Erwartungen am Markt sich auf die Strategieentwicklung auswirken. Ziel dieser Analyse ist die Erfassung der zu erwartenden Chancen und Risiken. Die externe Analyse setzt sich aus Markt-, Konkurrenz-, Umfeld- und Trendanalyse zusammen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 63).

Marktanalyse

Bei der Marktanalyse werden alle Sachverhalte, die den derzeitigen und möglichen Absatzmarkt betreffen, analysiert, um vor allem zu erwartende Änderungen aufzuzeigen. Dabei werden die allgemeinen Marktdaten, die EndkundInnen und Vertriebspartner betreffen analysiert. Im Mittelpunkt dieser Analyse stehen einerseits Marktgrößen wie Marktvolumen und Marktpotential und andererseits auch Faktoren, die das Kaufverhalten der Vertriebspartner beeinflussen (vgl. Preißner 2008, S. 98f.).

Im Rahmen des Praxisteils werden die allgemeinen Marktdaten mittels Sekundärmarktforschung erhoben. Die Analyse der Fachhandelspartner erfolgt mithilfe der aus der Primärmarktforschung gewonnen Daten. Hierbei fließen sowohl die in Kapitel 4.5 beschriebenen Instrumente zur Vertriebspartnerakquise als auch die in Kapitel 3.3. beschriebenen Einflusskriterien auf die Partner-Business-Proposition mit ein.

Wettbewerbsanalyse

Für die Wahl der geeigneten Vertriebsstrategie ist es von essentieller Bedeutung, die Stärken und Schwächen der relevantesten Mitbewerber zu kennen. Im Rahmen der Wettbewerbsanalyse werden Daten über Marktbegleiter gesammelt und mit den Daten des eigenen Unternehmens abgeglichen. So kann ein klares Bild von der Stellung des eigenen Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb geschaffen werden. Bei der Analyse wird grundsätzlich die gegenwärtige Lage untersucht, sie kann aber auch eingesetzt werden, um die Zukunft zu prognostizieren (vgl. Fischer/Kowalski/Wissmeier 2005, S. 129).

Für die Wettbewerbsanalyse können die gleichen Kriterien herangezogen werden wie bei der Stärken- und Schwächen-Analyse (vgl. Winkelmann 2013, S. 81).

Umfeldanalyse

Mit der Umfeldanalyse werden die für das eigene Unternehmen relevanten Umweltentwicklungen untersucht. Dabei werden ökonomische, soziokulturelle, ökologische, technische und politisch-rechtliche Faktoren untersucht (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 67).

Trendanalyse

Da für die Planung nicht nur die Ist-Situation relevant ist, werden auch zukünftige Trends analysiert. Fundierte Prognosen können für die Planung von größter Wichtigkeit sein. Die Trendanalyse beinhaltet das Kaufverhalten, die Marktentwicklung, die Trends der Branche, den Wertewandel und die Entwicklung des Verhaltens der Konkurrenz. Des Weiteren werden technologische, ökologische, rechtliche und politische Entwicklungen berücksichtigt (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 68- 69).

Die Trends der Branche werden im Praxisteils mittels Sekundärmarktforschung erhoben und im Rahmen der Primärmarktforschung überprüft.

6.1.3 Verdichtung der Ergebnisse

Aus der Kombination der internen und externen Analyse können im Rahmen der SWOT-Analyse die Strategien für die zukünftige Vorgehensweise im Rahmen der Neukundenakquise abgeleitet werden. Dadurch können sowohl die internen Stärken und Schwächen wie auch die externen Chancen und Risiken aufgezeigt werden, die bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden müssen (vgl. Krumbach-Mollenhauer 2008, S. 14).

Der erste Schritt der SWOT-Analyse ist das Festhalten der in der Situationsanalyse ermittelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und deren Bewertungen in tabellarischer Form. Daraus ergeben sich die folgenden Kombinationen:

- Stärken / Chancen Kombination: Welche Stärke kann mit welcher Chance kombiniert werden? Wie können Stärken eingesetzt werden, um die Realisierungsmöglichkeiten von Chancen zu erhöhen?
- Stärken / Gefahren Kombination: Mit welchen Stärken können welche Bedrohungen minimiert werden?
- Schwächen / Chancen Kombination: Wo können aus Schwächen Chancen entwickelt werden?
- Schwächen / Gefahren Kombination: Wie können trotz Schwächen Gefahren minimiert werden? (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 70-73).

Es sollen also durch die Analyse der Stärken und Schwächen interne Verbesserungspotentiale abgeleitet werden und durch die Chancen-Risiko-Betrachtung die eigene Wettbewerbssituation im Markt gestärkt werden (vgl. Biesel 2006, S. 24).

Im Praxisteil wird ein SWOT-Katalog erstellt. Die Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erfolgt in Abstimmung mit dem Auftraggeber.

6.2 Definition vertriebsbezogener Ziele zur Neukundenakquise von Fachhandelspartnern

Die Situationsanalyse ist der Ausgangspunkt für die Formulierung von Zielen. Diese geben der Planung die Denkrichtung vor und zeigen auf, was erreicht werden soll, während die Planung selbst bestimmt, wie die Ziele erreicht werden sollen (vgl. Preißner 2007, S. 28).

Neben der in der Situationsanalyse definierten Ausgangssituation leiten sich die Ziele zur Neukundenakquise von den übergeordneten Unternehmenszielen ab. Dabei richten sich die Ziele nicht nur auf das Unternehmen und seinen Endabnehmer, sondern insbesondere auf die Vertriebspartner aus (vgl. Bruhn 2016, S. 247).

In der Vertriebspolitik können folgende Kategorien von Zielen unterschieden werden:

- Ökonomisch orientierte Vertriebsziele: Darunter fallen quantitative Ziele wie zum Beispiel die Erhöhung der Absatzmengen, die Sicherstellung der von Deckungsbeiträgen oder die Senkung von Vertriebskosten.
- Versorgungsorientierte Vertriebsziele: Diese Ziele streben zum Beispiel die Steigerung des Distributionsgrades als Kennzahl für die Erhältlichkeit der Unternehmensleistung an. Des Weiteren streben sie die Beeinflussung des Bevorratungsverhaltens der Fachhandelspartner, die Senkung der Lieferzeiten und die Erhöhung der Lieferbereitschaft und Zuverlässigkeit an.
- Psychologisch orientierte Vertriebsziele: Diese Ziele umfassen psychologische Merkmale wie zum Beispiel die Sicherstellung eines guten Images (vgl. Bruhn 2016, S. 247).

Damit Ziele auch sinnvoll gestaltet werden können, müssen sie die folgenden Kriterien erfüllen:

- Operationalität: Ziele müssen so formuliert sein, dass konkrete Aktionen und die Kontrolle des Erfolgs möglich sind. Folgende Fragen müssen von einem Ziel beantwortet werden können: Was? Wie viel? Bei wem? Wo? Bis wann?
- Abstimmung der Ziele: Die Abstimmung der Ziele ist wichtig, da diese sich gegenseitig unterstützen oder in Konkurrenz zueinander treten können. Dabei ist es wichtig, den richtigen Mix zu finden.
- Ordnung der Ziele: Bei Vorhandensein mehrerer Ziele muss eine Rangordnung erkennbar sein. Daher ist eine Unterscheidung zwischen Ober- und Unterzielen sowie zwischen Haupt- und Nebenzielen notwendig. Es soll also klar erkennbar sein, welche Ziele wichtiger sind und welche Ziele zuerst erreicht werden sollen.
- Erreichbarkeit: Ziele müssen mit einem normalen Arbeitsaufwand und verfügbaren oder beschaffbaren Mitteln erreichbar sein.
- Abgrenzbarkeit: Ziele müssen klar abgrenzbar und durch Zahlen, Daten und Fakten überprüfbar sein.
- Anspruchsvoll: Ziele müssen zwar wie oben erwähnt erreichbar, aber auch anspruchsvoll sein.
- Planbar: Eine Anforderung für ein Ziel ist, dass es planbar ist und einen festen zeitlichen Bezug aufweist.

- Nachvollziehbarkeit: Zielvorgaben müssen nachvollziehbar gestaltet werden.
- Akzeptiert: Ziele müssen vollständig aufgezeigt und von den Mitarbeitenden akzeptiert werden.
- Motivierend: Ziele müssen die Mitarbeitenden zu eigenen Leistungen motivieren.
- Spielraum ermöglichen: Ziele müssen einen organisatorischen und zeitlichen Spielraum ermöglichen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 74-77).

Im Praxisteil werden die Ziele der Neupartnerakquise gemeinsam mit dem Auftraggeber definiert. Die Basis für die Zieldefinition bildet die zuvor durchgeführte Situationsanalyse und die in Kapitel 1.4 definierten Unternehmensziele.

6.3 Strategieformulierung zur Akquise von Fachhandelspartner

Die Vertriebsstrategie bildet den Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Vertriebsarbeit und leitet sich von der Unternehmensstrategie ab (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 80).

Mit der Strategie zur Akquise von Fachhandelspartnern wird festgelegt, welche Zielgruppe mit welchen Produkten über welche Vertriebswege in welchen Märkten angesprochen werden soll (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 78).

Für die Vertriebsstrategie lassen sich die folgenden grundlegenden Anforderungen definieren:

- Es muss die Vertriebsstrategie geben.
- Die Strategie muss sich an den Marktgegebenheiten orientieren.
- Da die rasche Veränderung von Märkten eine permanente Überarbeitung und Anpassung der Vertriebsstrategie verlangt, muss sie dynamisch sein.
- Die Vertriebsstrategie muss, um ein einheitliches Verständnis unter den Mitarbeitenden und einen einheitlichen Marktauftritt gewährleisten zu können, die grundsätzliche Anwendung der Vertriebsinstrumente festlegen.
- Die Vertriebsstrategie muss im Unternehmen umgesetzt und gelebt werden und das operative Tagesgeschäft muss mit den Inhalten der Vertriebsstrategie in Einklang gebracht werden.
- Die Vertriebsstrategie muss kommuniziert werden. Dabei soll darauf geachtet werden, dass die Strategie verständlich kommuniziert wird und in Form und Sprache ausreichend Bezug zum operativen Vertriebsgeschäft hat (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 27-28).

Eine Vertriebsstrategie setzt sich aus den Bezugspunkten Unternehmen, Kunden, Wettbewerb und Vertriebspartner zusammen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 28).

Die Unternehmensdimension beinhaltet sowohl Entscheidungen hinsichtlich der Preispolitik als auch Entscheidungen hinsichtlich der Strukturierung der Vertriebsorganisation. Des Weiteren werden in dieser Phase quantifizierte Ziele gesetzt und mit den Ressourcen abgestimmt (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 29).

Die Veränderung der Preispolitik und die Umstrukturierung der bestehenden Vertriebsorganisation wurden in Kapitel 1.4.3 als Nicht-Ziele definiert und werden daher hier nicht weiter beleuchtet. Des Weiteren wurde in Kapitel 6.2 bereits auf die Ziele zur Neukundenakquise eingegangen, weshalb sie hier auch nicht weiter behandelt werden. Die Abstimmung der Vertriebsziele mit den Vertriebsressourcen wird in Kapitel 6.5 näher beleuchtet.

Es ist auch anzumerken, dass sich diese Arbeit auf die Akquise von Fachhandelspartner fokussiert, weshalb die Vertriebspartner, wie in Kapitel 2.1.1 festgehalten, als Kunden definiert werden. Daher werden die Vertriebspartner nicht separat betrachtet, sondern in der Kundendimension berücksichtigt.

6.3.1 Kundendimension

Die KundInnen stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns, was auch in der Vertriebsstrategie berücksichtigt werden muss. Die zentrale Frage, die sich ein Unternehmen dabei stellen muss, ist: Wer sind die KundInnen des Unternehmens? Des Weiteren wird im Zuge der Kundenstrategie definiert, welche Bedürfnisse die Vertriebspartner haben, welchen grundsätzlichen Nutzen das Unternehmen für sie schafft, inwieweit das Unternehmen sie segmentiert, welche Kriterien zu Partnersegmentierung herangezogen werden und wie die potentiellen Fachhandelspartner qualifiziert werden können (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 82). Außerdem wird im Zuge der Kundenstrategie eine Entscheidung darüber getroffen, ob ein Anbieter exklusiv, intensiv oder selektiv vertreiben möchte, welche absatzmittlergerichtete Strategie verfolgt werden soll und welche Strategien zur Gewinnung neuer Vertriebspartner eingesetzt werden sollen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 66-72).

Im Praxisteil dieser Masterarbeit wird für die Erstellung der Kundenstrategie wie folgt vorgegangen:

- **Definition der Kunden:** Wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben werden in diese Masterarbeit Fachhandelspartner, welche als Händler und Wirtschaftsunternehmen klassifiziert werden können, als Kunden angesehen.
- **Partnersegmentierung:** Die im Kapitel 3.2 definierten Anforderungskriterien werden im Zuge der Marktforschung überprüft und anschließend in Muss-, Soll- und Wunschkriterien unterteilt.
- **Partnerqualifizierung:** Wie im Kapitel 5.2.3 wird das Partner-Scoring-Modell verwendet, um die potentiellen Partner anhand der definierten Soll- und Wunschkriterien zu bewerten.
- **Wahl der Distributionsart:** Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei Bauelementen um Produkte handelt, bei welchen sich die EndkonsumentInnen bei mehreren Händlern informieren und die Fachhändler ein klares Anforderungsprofil erfüllen müssen, wird die selektive Distribution empfohlen.
- **Wahl der absatzmittlergerichteten Strategie:** Aufgrund der Tatsache, dass die Kooperationsstrategie, wie in Kapitel 3.3 beschrieben, am besten geeignet ist, um für beide Partner Gewinne zu erzielen, wird diese Strategie im Rahmen des Praxisteils verfolgt.
- **Wahl der Akquise-Strategie:** Um die richtigen Akquise-Strategien zu wählen, werden die in Kapitel 4.4 aufgezeigten Strategien mit dem dort definierten Auswahlverfahren überprüft.

Die Bedürfnisse der Zielgruppe und welchen Nutzen das Unternehmen für die Zielgruppe schafft, werden im Rahmen des Praxisteils wie in Kapitel 6.1 beschrieben in der Situationsanalyse untersucht.

6.3.2 Wettbewerbsdimension

Neben den KundInnenen stellt der Wettbewerb die zweite wichtige Bezugsgruppe der Vertriebsstrategie dar. Hierbei geht es darum, wie sich ein Unternehmen dauerhaft durch Vertriebsaktivitäten vom Wettbewerb abhebt und welchen vertriebsbezogenen Wettbewerbsvorteil das Unternehmen anstrebt. Wettbewerbsvorteile sind in einem immer schwieriger werdenden Umfeld von

essentieller Bedeutung, da ein Unternehmen, um zu überleben, in irgendeiner Hinsicht besser sein muss als der Wettbewerb. Ein Wettbewerbsvorteil muss dabei vier Anforderungen erfüllen:

- Er muss dauerhaft sein.
- Er muss von den KundInnen wahrgenommen werden.
- Er muss für die KundInnen von Wichtigkeit sein.
- Er darf nicht substituierbar sein (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 45).

Im Zuge der Wettbewerbsstrategie müssen, um sich als Unternehmen von seinen Mitbewerbern abheben zu können und um langfristig bedingte Pläne über das eigene Verhalten gegenüber den Wettbewerbern erstellen zu können, Entscheidungen hinsichtlich der abnehmergerichteten und konkurrenzgerichteten Strategie getroffen werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 317).

Diese Strategieansätze wurden bereits im Zuge dieser Arbeit beschrieben und werden im Praxisteils mit dem in Kapitel 4.4 definierten Auswahlverfahren überprüft.

6.4 Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen / Auswahl von Instrumenten / Priorisierung / Zuständigkeit

Um die erarbeitete Strategie zur Neukundenakquise von Vertriebspartnern erfolgreich umsetzen zu können, ist die operative Planung und damit die Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen von essentieller Bedeutung (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 89).

Aufgabe der operativen Vertriebsplanung ist es, eine effiziente und optimale Marktbearbeitung zu gewährleisten, um die zuvor definierten Ziele zu erreichen. Der Plan beinhaltet dabei die Erarbeitung der Vertriebsmaßnahmen und -aktivitäten, die Errechnung der dafür anfallenden Kosten, die Erstellung eines Zeitplans, das Setzen von Prioritäten und die Festlegung von Zuständigkeiten (vgl. Czech-Winkelmann 2003, S. 28).

Die Vertriebsplanung kann auf den folgenden Dimensionen basieren:

1. Prozess der Vertriebsplanung: Dabei werden alle Gesichtspunkte in Betracht gezogen, die bei der Erstellung des Vertriebsplans berücksichtigt werden müssen. Hierzu zählen insbesondere zeitliche Aspekte und die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Um die Vertriebsziele auf die Vertriebsmaßnahmen herunterzubrechen, empfiehlt sich die traditionelle Jahresplanung. Des Weiteren sollten regelmäßig Forecasts durchgeführt werden, um aktuelle Marktentwicklungen berücksichtigen zu können.
2. Inhalte des Vertriebsplans: In dieser Dimension geht es in erster Linie um das Ergebnis des Vertriebsplans. Struktur und Qualität der Inhalte stehen dabei im Vordergrund. Dabei soll der Aggregationsgrad der Planung so gewählt werden, dass die notwendige Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit einzelner Vertriebsmitarbeitender gewährleistet werden.
3. Nutzung des Vertriebsplans: Die dritte Dimension thematisiert, inwieweit der Vertriebsplan im Unternehmen verwendet wird. Die Steuerungs- und Kontrollaspekte stehen dabei im Vordergrund (vgl. Pothoff/Vieth 2009, S. 47-48).

Der in dieser Phase zur Anwendung kommende Akquisitionsprozess wurde bereits in Kapitel 4.2 aufgezeigt. Wie zuvor bereits erwähnt ist die Auswahl der Instrumente zur Vertriebspartnerakquise bei der Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen von essentieller Bedeutung. Die Instrumente wurden in Kapitel 4.5 näher beleuchtet und kritisch betrachtet. Des Weiteren wurde aufgezeigt, welcher Instrumentenmix in welcher Phase eingesetzt werden soll.

6.5 Erstellung des Vertriebsbudgets zur Akquise von Fachhandelspartnern

In dieser Phase werden die wert- und mengenmäßigen Vertriebsziele mit den für die Vertriebsaktivitäten zur Verfügung stehenden Ressourcen abgestimmt. Dabei werden vor allem die geplanten Umsatzerlöse und Absatzzahlen den zur Erreichung der Ziele notwendigen Vertriebskosten gegenübergestellt (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 150).

Das Vertriebsbudget soll dabei die folgenden Funktionen erfüllen:

- Es soll bei der Steuerung der Vertriebsmaßnahmen unterstützen.
- Das Vertriebsbudget soll ermitteln, welche Kosten für welche Kunden und welche Maßnahmen einzuplanen sind.
- Es dient der Kontrolle und unterstützt bei Zurückführung von Soll-/Ist-Abweichungen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 106).

Eine Methode, bei welcher ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gegeben ist und bei welcher die Durchführung einfach ist, ist die Budgetberechnung als Ziel-Maßnahmenkalkulation (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 110).

Bei dieser Methode werden zuerst die Vertriebsziele herangezogen, die mit dem zu bestimmenden Budget erreicht werden müssen. Die Ziele gestatten eine Einschätzung des nötigen Aufwands für die geplanten Maßnahmen. Die Summe der Kosten für diese Aktionen werden als Budget festgelegt. Zu den Kosten zählen unter anderem die fixen und variablen Personalkosten der Vertriebsmitarbeitenden inklusive der Sozialleistungen, die Spesen, der für den Vertrieb anfallende Büro- und Verwaltungsaufwand, die Kosten für Aktionen wie beispielsweise Messen, die anfallenden Infrastrukturkosten und Aufwände für Verkaufshilfen wie zum Beispiel Verkaufsschulungen. Wichtig dabei ist, dass das Budget klar strukturiert wird und die einzelnen Budgetposten den KundInnen, Produkten und Leistungen mit dem geplanten Zeitrahmen sorgfältig zugeordnet werden, damit sich der Erfolg bestimmter Vertriebsaktivitäten genau nachvollziehen lässt. Um Gegenmaßnahmen ergreifen zu können, falls eine Aktion nicht den gewünschten Erfolg erzielt, sind permanent Soll-/Ist-Vergleiche durchzuführen, wobei vor allem die Ausgaben und der Auftragseingang zu überprüfen sind (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 108-110).

6.6 Definition von Kontrollmaßnahmen

Im letzten Schritt des Konzepts zur Akquise werden regelmäßige Überprüfungen von Soll-/Ist-Abweichungen durchgeführt. Dadurch können drohende Fehlentwicklungen rechtzeitig korrigiert und die Weichen zur Erreichung der Vertriebs- und Unternehmensziele gestellt werden. Dabei ist festzulegen, welches Objekt mit welchen Verfahren zu überprüfen ist, wer verantwortlich ist und wann die Kontrolle erfolgen sollen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 110).

Der Soll-/Ist-Vergleich erfolgt durch den Einsatz von Kennzahlen. Diese sind wichtige Steuerungsgrößen im Vertrieb, welche helfen, komplexe Vertriebsarbeit in den Griff zu bekommen. Diese werden im Vertrieb immer wichtiger, da die Komplexität in vielen Unternehmen während der letzten Jahre stark zugenommen hat (vgl. Krah 2015).

Die folgende Tabelle zeigt wichtige Kennzahlen, welche zur Beurteilung des Neukundengewinnungserfolgs herangezogen werden können.

Bereich	Kennzahlen
Verkäuferleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Neupartnerumsatz pro Verkäufer • Neupartner pro Verkäufer • Neupartner pro Verkäufer / Neue A-Partner pro Verkäufer
Umsatzanteile	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Neupartnerumsätze am Gesamtumsatz
Akquisitionsquote	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Neupartneraufträge / Anzahl aller Aufträge
Erfolgsquote für Vertragsabschlüsse	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl abgeschlossenen Partnerverträge / Anzahl der angebotenen Partnerverträge
Hit-Rate für Besuch	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Neupartner-Vertragsabschlüsse / Anzahl relevanter Neukundenbesuch • Anzahl der Neukundenbesuche bis zum Abschlusserfolg
Erfolgsquote für Neukundengewinnung	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Neupartnerverträge / Anzahl der bearbeiteten potentiellen Neupartner • Anzahl der Neupartner / Anzahl aller Vertriebspartner

Tabelle 5: Kennzahlen Neukundenakquise (in Anlehnung an Winkelmann 2013, S. 122)

7 Praxisteil-Situationsanalyse

In diesem Kapitel wird zuerst auf das Untersuchungsdesign näher eingegangen, welches für die Marktforschung eingesetzt wird, um die für den Praxisteil relevanten noch fehlenden Informationen zu bekommen. Die aus der Marktforschung gewonnen Ergebnisse fließen im Anschluss durchgehend in die Erstellung des Vertriebskonzepts mit ein. Des Weiteren wird in diesem Kapitel die Situationsanalyse durchgeführt, welche den Grundstein des Vertriebskonzepts legt.

7.1 Untersuchungsdesign

Um die benötigten Informationen für die Erstellung eines Konzepts zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern als Vertriebspartner für Bauelemente am Markt Deutschland zu erhalten, wird eine Marktforschung durchgeführt.

In diesem Kapitel wird näher auf das Informationsdefizit, die Untersuchungsziele, die Untersuchungsmethode, die Erhebungsinstrumente, die Zielgruppe, den

Untersuchungszeitraum und die Auswertung der empirischen Analyse eingegangen.

7.1.1 Informationsdefizit

Für die Erstellung des Konzepts zur Neukundenakquise von Fachhändlern fehlen relevante Informationen, welche im Zuge der Marktforschung erhoben werden müssen.

Das Informationsdefizit liegt darin, dass weder die Anforderungskriterien von WO&WO an Fachhändler, noch die Anforderungskriterien von Fachhandelspartnern an Hersteller bekannt sind. Des Weiteren fehlen Informationen hinsichtlich der geeigneten Instrumente zur Akquise von potentiellen Neupartnern, der Entscheidungsstrukturen und dem Informationsverhalten der Zielgruppe. Auch die Fragestellung, was die Trends der Branche sind, welche relevanten Marktbegleiter es am Markt gibt und wie sich diese von WO&WO unterscheiden soll geklärt werden. Des Weiteren sollen Informationen über die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Fachhandelspartner gewonnen werden.

7.1.2 Untersuchungsziele

Die Untersuchungsziele basieren auf dem oben definierten Informationsdefizit und bilden die Grundlage für die Festlegung des Untersuchungsdesigns. Es können folgende Untersuchungsziele abgeleitet werden:

- Durch die Untersuchung soll eruiert werden, welche Anforderungskriterien von WO&WO zur Identifizierung von potentiellen Vertriebspartnern herangezogen werden.
- Ziel der Marktforschung ist es, die Anforderungen der potentiellen Vertriebspartner zu ermitteln, das Informations- und Kaufverhalten der Vertriebspartner zu erheben und geeignete Instrumente zur Akquise zu identifizieren.
- Durch die Forschungen sollen Erkenntnisse über die für die Zielgruppe relevanten Kriterien einer Fachhandelspartner-Lieferantenbeziehung gewonnen werden.
- Ziel der Marktforschung ist es, die Trends in der Branche zu identifizieren und Erkenntnis über die relevanten Marktbegleiter zu bekommen.

Die aus der Marktforschung gewonnen Erkenntnisse sollen den bestehenden Informationsbedarf decken und den Grundstein für das Konzept zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern als Vertriebspartner für Bauelemente am Markt Deutschland bilden.

7.1.3 Untersuchungsmethode

In diesem Unterkapitel wird die Art des Untersuchungsdesigns und die zu verwendende Untersuchungsmethode festgelegt.

Primärmarktforschung / Sekundärmarktforschung

Innerhalb der Marktforschung wird zwischen Primärmarktforschung und Sekundärmarktforschung unterschieden. Bei der Sekundärmarktforschung wird zur Problemlösung bereits vorhandenes Datenmaterial beschafft und analysiert. Im Rahmen der Primärmarktforschung gewinnt man im Gegensatz zur Sekundärmarktforschung für die Lösung des Problems originäres Datenmaterial (vgl. Magerhans 2016, S. 64-67).

Auf Basis des aktuellen Wissenstands wird zuerst eine Sekundärmarktforschung durchgeführt. Dadurch sollen Informationen hinsichtlich der Trends der Branche und der Marktbegleiter der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG generiert werden. Die Daten werden aus dem Internet bezogen.

Da jedoch der Großteil des Informationsbedarfes nicht mit vorhandenen Daten gedeckt werden kann, wird, um die Untersuchungsziele zu erreichen, in diese Masterarbeit auf die Primärmarktforschung zurückgegriffen. Die Art der Primärforschung wird nachfolgend näher spezifiziert.

Quantitative Marktforschung / Qualitative Marktforschung

Die Primärmarktforschung kann sich quantitativer oder qualitativer Methoden bedienen. Die quantitative Marktforschung untersucht objektiv zahlenmäßig erfassbare Daten. Dabei stehen vorrangig objektive Gegebenheiten im Mittelpunkt. Mithilfe der qualitativen Marktforschung wird mit kleineren Fallzahlen versucht zu ergründen, warum sich KundInnen und potenziellen KundInnen in der Vergangenheit auf eine bestimmte Art und Weise verhalten haben. Zusätzlich werden das gegenwärtige Verhalten sowie zukünftige Verhaltensabsichten untersucht (vgl. Magerhans 2016, S. 64-67).

Da in der geplanten Primärmarktforschung Kriterien und Motive und Einstellungen untersucht werden, wird in dieser Masterarbeit auf die qualitative Marktforschung zurückgegriffen.

Einzelinterviews / Mehrpersonen-Interviews

Bei der qualitativen Primärmarktforschung können sowohl Einzelinterviews als auch Mehrpersonen-Interviews zum Einsatz kommen. Einzelinterviews zielen darauf ab, durch mündliche Interviews Informationen zum Untersuchungsgegenstand zu erfragen und durch eine zwanglose Unterhaltung mit dem Interviewpartner tiefe Einblicke in seine Meinungen und Verhaltensweisen zu bekommen. Das Ziel von Mehrpersonen-Interviews ist es, in kurzer Zeit einen möglichst breiten Einblick in die Meinungen und Ansichten von verschiedenen Personen einer Gruppe zu bekommen (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 88-91).

Aufgrund dessen, dass mit der durchgeführten Marktforschung subjektiv relevante Informationen, Meinungen und Einstellungen im Mittelpunkt der Untersuchung stehen, werden explorative Einzelinterviews durchgeführt (vgl. Aghamanoukjan/Buber/Meyer 2007, S. 422)

Es wird eine offene halbstrukturierte Befragung durchgeführt um die Sicht-, Erfahrungs- und Erfahrungsweisen bestmöglich zu erfassen (vgl. Holzmüller/Buber 2007, S.7).

Durchführung der explorativen Einzelinterviews

Für die Durchführung der Einzelexplorationen wird ein Gesprächsleitfaden erstellt. Dabei werden der Ablauf und die Inhalte des Gesprächs relativ grob festgelegt. Im Rahmen des Interviews wird das Gespräch anhand dieses Leitfadens geführt, welcher die zu behandelten Einzelthemen enthält. Bei der Durchführung soll darauf geachtet werden, dass der Gesprächsfluss aufrechterhalten wird, wichtige Aspekte vertieft und Ausuferungen vermieden werden (vgl. Kuß 2012, S. 141).

Die im Rahmen dieser Masterarbeit verwendete Gesprächsleitfäden befindet sich im Anhang A-4 – A-9.

Die Interviews werden vom Verfasser der Arbeit, nach einer telefonischen Terminvereinbarung, selbst durchgeführt. Um eine spätere Transkription durchführen zu können wird eine Diktierapplikation verwendet.

7.1.4 Zielgruppe und Untersuchungszeitraum

Bei der Marktforschung durch Einzelexplorationen werden insgesamt 15 Personen befragt. Es werden sowohl WO&WO interne Personen als auch Fachhändler befragt. Für jede der beiden Zielgruppen wurde ein eigener Gesprächsleitfaden erstellt. Es wurden deshalb beide Zielgruppen befragt, da sowohl die Meinungen der Fachhändler als auch die Meinung des Herstellers WO&WO mit in das Vertriebskonzept einfließen sollen.

Da es im Rahmen der Masterarbeit nicht möglich ist, mit allen passenden Personen Interviews durchzuführen, ist es notwendig, eine Stichprobe vorzunehmen. Bei der Stichprobenauswahl kann zwischen probabilistischen und non-probabilistischen Verfahren unterschieden werden. Bei probabilistischen Verfahren werden Zufallsstichproben herangezogen. Daher hat jedes Mitglied der Grundgesamtheit dieselbe Chance, in die Stichprobe aufgenommen zu werden. Im Gegensatz dazu hat bei non-probabilistischen Verfahren nicht jedes Mitglied der Grundgesamtheit dieselbe Chance auf Befragung. Ein mögliches non-probabilistisches Verfahren ist die absichtsvolle Stichprobenziehung. Hierbei werden Personen ausgewählt, die im Hinblick auf die Fragestellung besonders bedeutsam sind (vgl. Nader/Balzer 2011, S. 244f.).

Für die Auswahl der Probanden wurde die absichtsvolle Stichprobenziehung herangezogen. Dabei werden Kriterien definiert, welche ein Proband erfüllen muss, um als Interviewpartner in Frage zu kommen.

Die Interviewpartner müssen drei der folgenden Kriterien erfüllen:

- Langjährige Erfahrung in der Sonnenschutzbranche
- Fachhändler am Markt Deutschland
- Vertriebsmitarbeiter der Firma WO&WO mit dem Fokus auf Vertrieb an Fachhandelspartner am Markt Deutschland
- Relevanter Entscheider für die Entstehung einer Vertriebspartnerschaft

In der nachstehenden Tabelle wird eine Übersicht über die ausgewählten Interviewpartner gegeben, welche im Zuge der Auswertung anonymisiert wurden:

Experte	Unternehmen	Datum
E.1	WO&WO	14.08.2018
E.2	WO&WO	15.08.2018
E.3	WO&WO	17.08.2018
E.4	WO&WO	21.08.2018
E.5	WO&WO	23.08.2018
E.6	WO&WO	30.08.2018
E.7	Fachhändler	15.08.2018
E.8	Fachhändler	21.08.2018
E.9.	Fachhändler	28.08.2018
E.10.	Fachhändler	31.08.2018
E.11	Fachhändler	06.09.2018
E.12	Fachhändler	07.09.2018
E.13	Fachhändler	11.09.2018
E.14	Fachhändler	11.09.2018
E.15	Fachhändler	13.09.2018

Tabelle 6: Interviewpartner und Untersuchungszeitraum (Eigene Darstellung)

Wie in der oben aufgezeigten Tabelle dargestellt, wurden alle Befragungen zwischen dem 14.08.2018 und dem 13.09.2018 durchgeführt.

7.1.5 Auswertung und Interpretation

Für die Auswertung von qualitativen Marktforschungen mit explorativer Zielsetzung eignet sich insbesondere die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse. Daher wird in der vorliegenden Masterarbeit diese Methode zur Auswertung der Einzelexplorations herangezogen (vgl. Mayring/Brunner 2009, S. 671).

Im Zuge der qualitativen Inhaltsanalyse werden im ersten Schritt alle Interviews transkribiert. Im Anschluss werden, auf Basis des Gesprächsleitfadens und der darin enthaltenen Fragen, Kategorien gebildet und Analyseeinheiten festgelegt. (vgl. Mayring 2010, S. 59)

Folgende Analyseeinheiten wurden festgelegt:

- Auswertungseinheit: vollständiges Experteninterview
- Kontexteinheit: vollständige Antworten
- Kodiereinheit: einzelnes Wort

Im Anschluss werden die Experteninterviews nach Textbausteinen untersucht, welche Informationen zur Beantwortung der Fragen enthalten. Des Weiteren werden alle nicht inhaltsrelevanten Textbestandteile gestrichen. Im Anschluss werden die inhaltstragenden Textbestandteile auf eine einheitliche Sprachebene gebracht und in grammatikalischer Kurzform wiedergegeben. Im nächsten Schritt wird ein Abstraktionsniveau bestimmt und alle Paraphrasen, welche unter diesem liegen, werden verallgemeinert. Paraphrasen, welche in einem Interview mehrfach bedeutungsgleich vorhanden oder nicht inhaltsrelevant sind, werden gestrichen. In einem weiteren Reduzierungsschritt werden im Anschluss alle sich aufeinander beziehenden Paraphrasen zusammengefasst und durch eine neu formulierte Aussage wiedergegeben. (vgl. Mayring 2010, S. 69f.).

Im Anhang A-10 bis A-16 befindet sich eine Tabelle, welche aufzeigt, welche Kategorien gebildet wurden und eine kurze Übersicht darüber gibt, in welche Richtung die Ergebnisse der Marktforschung gehen und wie sich die Meinungen der Experten zusammensetzen. Die Ergebnisse der durchgeführten Marktforschung werden im Rahmen des Vertriebskonzepts aufgezeigt.

7.2 Interne Analyse

In diesem Kapitel wird die WO&W Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG näher beleuchtet. Wie in Kapitel 6.1.1 bereits erwähnt wird die interne Analyse mittels der Wertschöpfungskette nach Porter durchgeführt.

7.2.1 Unternehmensvorstellung

Die WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG ist ein international agierendes Industrieunternehmen, welches sich als Vollsortimentsanbieter für Sonnenschutzlösungen positioniert hat. Das Unternehmen wurde im Jahr 1952 gegründet und ist seit 1985 unter dem Namen WO&WO tätig. Im Jahr 2006 wurde das Industrieunternehmen von der HAAS-Group gekauft und seit 2015 ist es Teil der ADCURAM-Gruppe. Die Unternehmenszentrale ist in Graz. WO&WO verfügt über weitere Produktions- und Auslieferungsstandorte in Hall, Marchtrenk, Wien und Brecav. In der Schweiz, in Deutschland und in Frankreich sind weitere Vertriebsstandorte angesiedelt. Das Unternehmen beschäftigt aktuell circa 350 MitarbeiterInnen und hat im Geschäftsjahr 2017 einen Jahresumsatz von 53 Millionen Euro erwirtschaftet (vgl. Hahnl 11.06.2018).

Produkte

WO&WO hat das Sortiment in die folgenden vier Produktgruppen unterteilt:

- Terrasse
- Fenster Außen
- Fenster Innen
- Steuerung (vgl. WO&WO 2018)

Das Industrieunternehmen hat sich in diesen Produktgruppen auf hochwertige, lösungsorientierte und innovative Waren fokussiert. Unter die Produktgruppe „Fenster Außen“ fallen Rollläden, Senkrechtmarkisen, Raffstores, Außenjalousien und Insektenschutz. Die Produktgruppe „Fenster Innen“ setzt sich aus den Innenjalousien, faltstores, Flächenvorhänge, Rollos und Vertikaljalousien zusammen. Im Bereich „Terrassen“ werden diverse Markisen für den Außenbereich angeboten und die Produktgruppe „Steuerung“ beschäftigt sich mit Smart-Home Steuerungslösungen. Über 50% des Umsatzes werden jedoch mit Markisen erwirtschaftet (vgl. Hahnl 11.06.2018).

Märkte und Zielgruppen

Das Unternehmen unterscheidet zwischen den folgenden drei Zielgruppen:

- Fachhandel
- Fertigteilhaus- und Fensterindustrie
- International tätige Hersteller von Sonnenschutzlösungen (vgl. WO&WO 2018)

An Fachhändler und Fenster- bzw. Fertighaussteller werden ausschließlich Fertigprodukte vertrieben. Diese Kunden finden sich ausschließlich in der DACH-Region und in Frankreich wieder. An international tätige Hersteller von Sonnenschutzlösungen werden auch Halberzeugnisse vertrieben. Diese Kunden sind auch in anderen Ländern vertreten. Die Kernmärkte des Unternehmens sind daher Österreich, Deutschland, Schweiz und Frankreich. Der Vollsortimentsanbieter für Sonnenschutzlösungen erzielt aktuell 45 Prozent des Jahresumsatzes in Österreich. Jedoch erwirtschaftet das Unternehmen auch über 20 Prozent der Umsätze mit dem Export in andere Länder (vgl. Hahnl 11.06.2018).

Die wichtigsten Exportmärkte für WO&WO sind:

- USA
- Skandinavien
- Benelux
- Australien
- Großbritannien (vgl. WO&WO 2018)

Aufgrund der Tatsache, dass sich diese Masterarbeit mit der Akquise von Fachhandelspartnern am Markt Deutschland beschäftigt, wird nachfolgend ausschließlich der deutsche Markt und die Zielgruppe Fachhandelspartner näher beleuchtet.

7.2.2 Analyse mittels der Wertschöpfungskette nach Porter

Aufgrund der Bedeutung für diese Masterarbeit wird die Primäraktivität „Marketing und Vertrieb“ in zwei Unterpunkten behandelt. Auf die Unterstützungsaktivität „Human Resource Management“ wird aufgrund von fehlender Relevanz in diesem Kapitel nicht näher eingegangen.

Interne Logistik und Produktion

Das Unternehmen legt standardisierte Komponenten wie zum Beispiel Strangpressteile, Motoren oder Steuerungskomponenten auf Lager. Andere Komponenten, wie zum Beispiel Markisenstoffe werden von den Lieferanten des Unternehmens auf Lager gelegt und erst nach erfolgter Bestellung der Vertriebspartner von den Lieferanten konfektioniert, geliefert und im Anschluss von WO&WO verarbeitet. Bei der Lieferantenauswahl wird insbesondere auf hohe Lieferzuverlässigkeit Wert gelegt. Für die Produktion werden nur hochwertige Materialien verwendet. Des Weiteren wird während des Produktionsprozesse die Qualität laufend überwacht. Das führt einerseits zu einer enorm hohen Produktqualität, andererseits aber auch zu hohen Kosten, welche sich auch im Verkaufspreis widerspiegeln (vgl. Hahnl 11.06.2018).

Externe Logistik

Die Ausgangslogistik ist für die WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG von essentieller Bedeutung. Um eine hohe Lieferqualität gewährleisten zu können hat das Unternehmen einen eigenen Fuhrpark aufgebaut. Abhängig von der

Auftragslage und der damit verbundenen Routenplanung werden bis zu zwei Mal pro Woche Produkte, mit den unternehmenseigenen LKWs, nach Deutschland geliefert. Lieferungen nach Norddeutschland oder Auslieferungen, bei welchen die Auslieferungsmenge gering ist werden von Speditionen durchgeführt (vgl. Hahnl 11.06.2018).

Marketing

Um die Fachhändler beim Vertrieb an EndkundInnen zu unterstützen, stellt WO&WO den Fachhändlern Produktkataloge, Prospekte, Stoffkollektionen für textile Außen- und Innenbestattung, RAL-Classic-Farbfächer, Lamellenmuster für Raffstores und Außenjalousien, Produktmuster für Präsentationszwecke, technische Datenblätter und Zeichnungen sowie Ausschreibungstexte zur Verfügung. Aktuell gibt es jedoch noch keine elektronischen Tools wie beispielsweise Online-Konfiguratoren. Des Weiteren bietet das Unternehmen bestehenden Fachhändlern Marketinggelder an, um gemeinsame Marketingaktivitäten durchzuführen (vgl. Hahnl 19.05.2018).

Die Marktforschung hat ergeben, dass, um die Produkte und Lösungen von WO&WO präsentieren zu können, ein Schauraum von essentieller Bedeutung ist. Ein solcher wird gerade in Rutesheim eingerichtet. Dieser soll auch dazu dienen, Fachhändler zu schulen und durch Schulungen an das Unternehmen zu binden. Des Weiteren haben diverse Fachhändlerpartner Schauräume, in welchen WO&WO-Produkte platziert sind. Um Fachhändler zu schulen werden Schulungen aktuell auch in Seminarhotels von der WO&WO internen Akademie durchgeführt.

Vertrieb

Das Vertriebsteam der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG, welches für den Markt Deutschland und die Zielgruppe Fachhandelspartner verantwortlich ist, setzt sich aus fünf Gebietsmanagern und dem Vertriebsleiter Deutschland zusammen. Das Vertriebsteam konnte im Jahr 2017 am Markt Deutschland mit ca. 150 Fachhandelspartnern 3,3 Millionen Euro umsetzen. Der Vertrieb in Deutschland ist nach Regionen organisiert. Dabei verantwortet jeweils ein Gebietsmanager eine Region. Die einzelnen Gebiete sind dabei so aufgeteilt, dass jede Region ein ähnliches Umsatzpotential hat. Die Gebietsmanager sind in ihrer Region sowohl für die Akquise neuer Fachhandelspartner als auch für die Betreuung bestehender Fachhandelspartner zuständig. Die Vertriebsmitarbeiter in

Deutschland können alle auf jahrelange Branchenerfahrung zurückgreifen und haben ein sehr tiefgehendes Produkt-Know-how. Um Angebote und Bestellungen schnell und effizient abwickeln zu können, werden die Gebietsmanager von Innendienstmitarbeitern aus Österreich unterstützt. Bis zum jetzigen Zeitpunkt ist es WO&WO aber noch nicht gelungen, ein flächendeckendes Fachhändlernetz am deutschen Markt aufzubauen. Des Weiteren ist anzumerken, dass sich die Vertriebsbemühungen am deutschen Markt ausschließlich an Fachhändler richten. EndkundInnen und ArchitektInnen werden aktuell im Rahmen der Akquise nicht berücksichtigt (vgl. Hahnl 11.06.2018).

Die Akquise bei WO&WO erfolgt aktuell durch die Gebietsmanager, welche in ihrem Vertriebsgebiet frei agieren und akquirieren können. Die durchgeführte Marktforschung hat aufgezeigt, dass der Vertriebsprozess dabei nicht klar definiert ist. Primär wird bei der Akquise neuer Fachhändler auf das Netzwerk und die Kontakte der bestehenden Vertriebsmannschaft zurückgegriffen. Um das Netzwerk auszubauen, engagiert sich das Unternehmen sowohl im Bundesverband für Rollläden und Sonnenschutz als auch in den diversen regional organisierten Innungen. Des Weiteren präsentiert sich das Unternehmen auf Fachmessen wie zum Beispiel der R+T. Darüber hinaus versuchen die Gebietsmanager mittels persönlicher Direktansprache neue Fachhandelspartner zu akquirieren. Dabei agieren die Gebietsmanager in den einzelnen Regionen sehr autark und achten bei der Auswahl der potentiellen Vertriebspartner nur darauf, dass diese über das nötige technische Know-how verfügen und eine stabile finanzielle Situation aufweisen können. Es erfolgt jedoch keine durchgängige Qualifizierung der Fachhändler über den gesamten Akquise-Prozess.

Die Marktforschung hat auch ergeben, dass die Vertriebsmitarbeiter potentielle Vertriebspartner primär dadurch finden, dass sie im Zuge ihre Reisetätigkeit mit offenen Augen durch die Region fahren und schauen, ob sie Fachhändlern für Sonnenschutzlösungen finden. Des Weiteren informieren sich einige Gebietsmanager online. Anzumerken ist auch, dass die Gebietsmanager selbst entscheiden, wie sie ihre zeitlichen Ressourcen einsetzen. Es gibt daher keine Vorgaben, wie viele Kundenbesuche zum Beispiel ein Außendienstmitarbeiter pro Woche haben muss.

Seit Juli 2018 versucht das Unternehmen mittels Onlinerecherche durch eine Innendienstmitarbeiterin potentielle Fachhändler zu identifizieren, welche im Anschluss mittels Direct Mailing kontaktiert werden. Dabei werden personalisierte Werbenachrichten mittels Post an potentielle Neupartner versandt. Diese potentiellen Neupartner werden im Anschluss innerhalb von einer Woche von dem verantwortlichen Gebietsmanager telefonisch kontaktiert, um einen Vor-Ort-Termin zu vereinbaren. Der Erfolg dieser Maßnahme kann zum Durchführungszeitpunkt der Marktforschung noch nicht beurteilt werden. Die bisherigen Ergebnisse zeigen jedoch, dass mit dieser Maßnahme mehr persönliche Termine mit den Zielpartnern zustande kommen als mit anderen Instrumenten.

Service

WO&WO bietet den Fachhändlern an, sie bei der Montage von Sonnenschutzlösungen zu unterstützen und die Servicierung der Produkte zu übernehmen. Diese Leistungen werden von der hausinternen Anwendungstechnik und Serviceorganisation erbracht. (vgl. WO&WO 2018)

Unternehmensinfrastruktur

Das Unternehmen hat eine Vertriebsniederlassung in Rutesheim. An diesem Standort wird ein Schauraum eingerichtet, welcher genutzt werden soll, um die Produkte von WO&WO zu präsentieren und die Fachhändler zu schulen (vgl. Hahl 11.06.2018).

Technologie – Entwicklung

Um auf alle Anforderungen des Marktes reagieren zu können, werden laufend Marktanalysen durchgeführt, welche beim Entwicklungs- und Weiterentwicklungsprozess von Produkten berücksichtigt werden. Durch umfangreiche Investitionen in Forschung und Entwicklung ist es gelungen, maßgeblich Fortschritte in den Bereichen der Energieeffizienz und automatisierten Sonnenschutzlösungen mit intelligenten Steuerungssystemen zu setzen. So wurden im Zuge der Fachmesse R&T 2018 zum Beispiel Rollläden, Raffstores und Markisen mit energieautarken Solarantrieben vorgestellt. Da in Bezug auf Energiekostenminimierung auch die Dämmung von Wänden einen immer wichtigeren Part einnimmt, hat das Unternehmen sich auch stark auf die Weiterentwicklung von freistehenden Sonnenschutzlösungen fokussiert, welche

nicht direkt an der Wand montiert werden müssen. (vgl. WO&WO 2018) Als Vollsortimentsanbieter legt das Unternehmen auch großen Wert darauf, alle Produktfamilien miteinander zu harmonisieren. Dabei steht bei WO&WO die Verbindung perfekter Funktionalität mit höchstmöglicher Stilsicherheit und Ästhetik im Vordergrund. (vgl. WO&WO o.J.)

Beschaffung

Um eine möglichst hohe Produktqualität gewährleisten zu können, wird bei der Lieferantenauswahl sehr viel Wert daraufgelegt, dass diese den hohen Qualitätsansprüchen von WO&WO genügen. Die wichtigsten Lieferanten sind Sattler, Somfy, Elero und Mermet.

7.3 Externe Analyse

Bei der externen Analyse werden, wie in Kapitel 6.1.2 beschrieben, die unternehmensexternen Umwelteinflüsse untersucht, welche für die Planung der Vertriebsstrategie von Bedeutung sind. Im Rahmen der externen Analyse wird der relevante Markt, die Fachhändler, das Umfeld und die Trends analysiert.

7.3.1 Marktanalyse

Der deutsche Markt für Rollläden und Sonnenschutzlösungen hat im Jahr 2016 ein Marktvolumen von 1,03 Milliarden Euro umfasst (vgl. Baulinks o.J.).

Das Marktpotential für einen Hersteller von Rollläden- und Sonnenschutzlösungen am Markt Deutschland lässt sich auf die Anzahl der Betriebe, welche in Deutschland, in der Rollläden- und Sonnenschutzbranche tätig sind, herunterbrechen. Dem Bundesverband für Rollläden und Sonnenschutz e.V. zufolge gab es am 31.12.2017 4.074 Betriebe mit Eintragung in die Handwerksrolle Rollläden- und Sonnenschutztechniker-Handwerk. (vgl. RS Der Fachverband o.J.a). Hierbei ist jedoch anzumerken, dass diese Zahl die Anzahl der Fachhandelsunternehmen und damit das gesamte Marktpotential darstellt, jedoch nicht auf die Zielgruppe der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG heruntergebrochen wurde. Nach welchen Kriterien die Zielgruppe segmentiert wird, wird im nachfolgenden Konzept zur Akquise von Fachhandelspartnern aufgezeigt.

7.3.2 Analyse der Fachhändler

In diesem Unterkapitel werden die potentiellen Vertriebspartner näher analysiert und beschrieben. Dabei wird näher auf die Auswahlkriterien, anhand welcher sich

Fachhandelspartner für oder gegen einen Hersteller entscheiden, den Entscheidungsprozess der Zielgruppe und die geeigneten Instrumente zur Ansprache von potentiellen Vertriebspartnern eingegangen.

Die hier aufgezeigten Informationen basieren auf den Ergebnissen der Primärmarktforschung.

Auswahlkriterien der Fachhandelspartner

Um als Hersteller für einen potentiellen Fachhandelspartner attraktiv zu sein, müssen einige Kriterien erfüllt werden. In der qualitativen Marktforschung wurde untersucht, welche Kriterien entscheidend sind, ob sich ein Fachhändler für oder gegen einen Hersteller entscheidet. Dabei wurden die folgenden Entscheidungskriterien identifiziert:

- **Preis:** Alle befragten Personen haben angegeben, dass der Preis ein entscheidenderer Faktor ist. Fachhändler stehen selbst in starkem Wettbewerb mit anderen Fachhändlern und sind daher einem ständigen Preiskampf ausgesetzt. Um in diesem Wettbewerb bestehen und trotzdem noch Gewinne erwirtschaften zu können, sind die Einkaufspreise von großer Bedeutung.
- **Produktqualität:** Die Marktforschung hat jedoch aufgezeigt, dass der Preis nicht separat betrachtet wird, sondern in Verhältnis zur Qualität gesetzt wird. Daher ist die Produktqualität auch ein entscheidendes Auswahlkriterium. Darunter werden neben der Produktqualität auch die Lieferqualität und die gute Handhabung in der Montage verstanden. Aufgrund der Tatsache, dass die Produktqualität zwischen den namhaften Herstellern von Sonnenschutzlösungen sehr ähnlich ist, ist die Qualität der Lieferungen und die gute Handhabung bei der Montage umso wichtiger, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Diese Punkte sind den Fachhandelspartnern insbesondere auch deshalb so wichtig, weil der Umsatz der Fachhandelspartner meistens durch die vorhandene Arbeitszeit der Monteure begrenzt ist. Daher müssen die Produkte zur richtigen Zeit und in der richtigen Qualität geliefert werden und auch einfach und zuverlässig montierbar sein.
- **Qualität der Zusammenarbeit:** Ein weiterer wichtiger Punkt, um als Hersteller von einem Fachhandelspartner als attraktiv gewertet zu werden, ist die Qualität der Zusammenarbeit. Im Rahmen der Marktforschung haben

alle befragten Personen angegeben, dass dieses Kriterium für die Entscheidung der Fachhändler, ob eine Vertriebspartnerschaft zustande kommt, von essentieller Bedeutung ist. Darunter wird die Zusammenarbeit in der täglichen Praxis verstanden. Hierunter fallen zum Beispiel die Qualität der Beratung, das schnelle und kompetente Beantworten von Fragen, der Austausch von Informationen und das schnelle Bearbeiten von Angeboten und Bestellungen. Wie gut dieser Punkt erfüllt werden kann, hängt stark von der Qualität der Außen- und Innendienstmitarbeitenden ab. Für Fachhändler ist von Bedeutung, dass sie kompetente Ansprechpartner vom Hersteller haben, welche sie regelmäßig besuchen und schnell auf Anfragen antworten. Die Qualität der Zusammenarbeit wird auch dadurch beeinflusst, dass der Hersteller insbesondere in der Anfangsphase einer Geschäftsbeziehung bei der Montage und der Servicierung unterstützt.

- **Image und Bekanntheit:** Da sowohl die Produkt- und Lieferqualität als auch die Qualität der Zusammenarbeit oft erst während einer Geschäftsbeziehung beurteilt werden können, ist auch die Reputation und die damit verbundene Bekanntheit ein wichtiges Entscheidungskriterium von Fachhändlern. Dieses Auswahlkriterium wurde im Rahmen der Marktforschung sowohl von den Vertriebsmitarbeitern der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG als auch von den befragten Fachhändlern häufig genannt.
- **Produktsortiment:** Sechs der zehn befragten Fachhändler haben angegeben, dass es bei der Auswahl eines Herstellers wichtig ist, dass das Produktsortiment des Herstellers gut zum eigenen Produktsortiment passt und im Idealfall mehrere Produkte von einem Hersteller bezogen werden können. Das bringt den Vorteil mit sich, dass sie nicht für jedes Produkt eigene Ansprechpartner haben, höhere Einkaufsvolumen bei einem Hersteller erreichen können und damit bessere Einkaufskonditionen bekommen.
- **Vermarktungsunterstützenden Leistungen:** Des Weiteren kann festgehalten werden, dass es für die Fachhändler von großer Wichtigkeit ist, dass sie im Rahmen der Geschäftsbeziehungen mit vermarktungsunterstützenden Leistungen wie Produktkatalogen, Preislisten, Produktmuster, Marketinggelder und gemeinsame Marketingaktionen, Endkundenleads, technischen Datenblättern und Ausschreibungsunterlagen, Schauraum-Ausstattung und der Möglichkeit,

mit EndkundInnen den Schauraum des Herstellers benutzen zu können, unterstützt werden wollen. Dieses Kriterium wurde von den befragten Fachhändlern häufig genannt. Im Rahmen der Marktforschung wurde ersichtlich, dass insbesondere Endkundenleads ungemein beim Aufbau einer Vertriebspartnerschaft unterstützen, da so erste Erfahrungen mit den Qualitäten des Herstellers gemacht werden können.

- **Verfügbarkeit am Markt:** Um sich als Fachhandelspartner von anderen Fachhändlern unterscheiden zu können, ist es für die Fachhandelspartner auch wichtig, dass die Produkte eines Herstellers nicht überall verfügbar sind. Es sollen daher nicht mehrerer Händler von Sonnenschutzlösungen den EndkundInnen das gleiche Produkt und die gleiche Lösung anbieten können.

Aufgrund der Ergebnisse der Marktforschung kann festgehalten werden, dass Fachhändler am Markt Deutschland eine geringe Wechselbereitschaft aufweisen. Insbesondere die Bereitschaft, den Hauptlieferanten zu wechseln, ist besonders niedrig. Des Weiteren weisen größere Fachhändler tendenziell eine höhere Wechselbereitschaft auf als kleinere Fachhändler.

Ansprache von Fachhandelspartnern

In diesem Abschnitt wird dargestellt, wie Fachhändler im Rahmen der Akquise von Herstellern angesprochen werden wollen und welche Instrumente sich gut für die Akquise eignen.

Die folgenden Instrumente eignen sich zur Ansprache von Fachhandelspartnern:

- **Persönliche Direktansprache mit vorheriger Terminvereinbarung:** Alle befragten Personen haben im Zuge der Einzelexplorationen angegeben, dass sie direkt von den Außendienstmitarbeitern des Herstellers angesprochen werden wollen. Es kann also festgehalten werden, dass der persönliche Vertrieb von essentieller Bedeutung für die Akquise von Fachhandelspartnern in der Rollladen- und Sonnenschutzbranche ist. Anzumerken ist hierbei, dass die Mehrheit der Fachhandelspartner es bevorzugt, wenn vor einem persönlichen Besuch eine telefonische Kontaktaufnahme stattfindet. Ein persönlicher Besuch vor Ort sollte daher erst nach vorheriger Terminvereinbarung stattfinden.

- **Direct Mailing:** Es kann festgehalten werden, dass die Vertriebsmitarbeiter von WO&WO der Überzeugung sind, dass das Zusenden von personalisierten Werbenachrichten mittels Post die Wahrscheinlichkeit, einen Vor-Ort-Termin bei einem potentiellen Fachhandelspartner zu bekommen, erhöht. Auch von den Fachhändlern wird es positiv bewertet, wenn der Hersteller den potentiellen Vertriebspartner vor der telefonischen Kontaktaufnahme Informationen über das Unternehmen zusendet. Anzumerken ist, dass die Mehrzahl der WO&WO Vertriebsmitarbeiter und auch einige Fachhändler angegeben haben, dass personalisierte Werbemails oft nicht gelesen werden. Das lässt sich darauf zurückführen, dass viele Hersteller diesen Kommunikationsweg benutzen, was dazu führt, dass potentielle Fachhandelspartner die Werbemails ignorieren und nicht zur Kenntnis nehmen. Des Weiteren ist anzumerken, dass ein Teil der Entscheidungsträger der Zielgruppe nicht IT-affine ist.
- **Fachmessen:** Dreizehn der fünfzehn befragten Personen haben angegeben, dass sich die Teilnahme an Fachmessen sehr gut zur Neupartnerakquise eignet. Dies hat nicht nur den Vorteil, mit vielen potentiellen Fachhandelspartnern ins Gespräch zu kommen und so mögliche Geschäftsbeziehungen zu besprechen, sondern sorgt auch für eine wachsende Bekanntheit des Unternehmens WO&WO. Des Weiteren können Fachmessen auch dazu genutzt werden, um Endkundenleads zu generieren, welche im Anschluss an Fachhändler weitergegeben werden können.
- **Innungen:** Eine weitere gute Möglichkeit zur Gewinnung von Neupartnern ist die Präsenz im Hauptverband und in den regional organisierten Unterverbänden der Rollladen- und Sonnenschutzinnung. Acht der fünfzehn befragten Personen halten dieses Instrument für die Neupartnerakquise geeignet. Anzumerken ist, dass in Innungen primär größere Fachhandelspartner aktiv sind, welche eine hohe Attraktivität aufweisen, aber auch eine niedrige Wechselbereitschaft aufweisen. Die Zugehörigkeit zu Innungen hat zusätzlich auch den positiven Effekt, dass das Unternehmen an Bekanntheit und Glaubwürdigkeit gewinnt.
- **Kundenveranstaltungen und Schulungen:** Um Fachhändler akquirieren zu können, bietet es sich an, Kundenveranstaltungen und Schulungen abzuhalten, in welchen den potentiellen und bestehenden Fachhandelspartnern die Qualitäten der eigenen Produkte aufgezeigt

werden. Dafür bietet es sich an, die Produkte in einem Schauraum auszustellen. Die Marktforschung hat ergeben, dass solche Veranstaltungen zumeist zwei Tage dauern und auch genutzt werden können, um eine Beziehung zu den Fachhändlern aufzubauen und Vertrauen zu generieren.

Die qualitative Marktforschung hat des Weiteren ergeben, dass Fachhandelspartnern kaum aktiv auf Hersteller zukommen, weil sie an einer Vertriebspartnerschaft interessiert sind. Insbesondere Hersteller, zu welchen kein Kontakt in der Vergangenheit bestanden hat, werden nicht aktiv kontaktiert. Hierfür müsste das gewünschte Produkt mehrmals von EndkundInnen angefragt werden oder attraktive Alleinstellungsmerkmale aufweisen, was aber in der Praxis kaum vorkommt.

Entscheidungsprozess

Die Marktforschung hat ergeben, dass eine pauschale Aussage hier nicht möglich ist und die Entscheidungsstruktur stark von der Unternehmensgröße abhängig ist. Bei Fachhandelspartnern, bei welchen die Geschäftsführung operativ tätig ist, ist sie Hauptentscheider. In Familienunternehmen ist es oft so, dass die Ehepartner, welche im Unternehmen tätig sind, und die Senior Chefs den Entscheidungsprozess beeinflussen. Relevante Influencer stellen auch Monteure und Montageleiter mit ihrem Feedback über Montagezeit und Montagefreundlichkeit dar. Weitere Influencer sind Innendienst- und Verkaufsmitarbeitende, die die Qualität der Verkaufsunterstützungsmaßnahmen und die Prozessunterstützung während der laufenden Kunden- und Lieferantenbeziehung beurteilen.

7.3.3 Wettbewerbsanalyse

WO&WO muss sich am deutschen Markt einer Vielzahl von Mitbewerbern stellen. Anzumerken ist hierbei, dass sich WO&WO in den unterschiedlichen Regionen und bei den verschiedenen Produktgruppen verschiedenen Wettbewerbern stellen muss.

Ein starker Mitbewerber im Bereich Rollläden und Raffstoren ist die Roma KG. Das deutsche Unternehmen hat 1200 Mitarbeiter und 5 Standorte in Deutschland (vgl. Roma o.J.).

Die Einzelexplorationen haben aufgezeigt, dass Roma am Markt insbesondere durch das sehr gute Image und die außerordentlich gute Kundenbetreuung auffällt. Das im Hochpreissegment angesiedelte Unternehmen legt sehr viel Wert auf Kundennähe und ist dafür bekannt, dass es viel Zeit und Geld investiert, um seine Fachhandelspartner zu schulen und so an das Unternehmen zu binden. Des Weiteren kann das Unternehmen mit sehr guter Lieferqualität und hoher Produktqualität glänzen. Roma kann dabei auf sehr gut ausgestattete Schauräume zurückgreifen, welche sie nutzen, um den Fachhandelspartnern ihre Produkte näher zu bringen.

Die Marktforschung hat ergeben, dass im Bereich Markisen die Markilux GmbH + CO.KG ein sehr starker Wettbewerber ist, welcher sich insbesondere durch das Design der Produkte und das sehr gute Image hervorhebt. Das hochpreisige Unternehmen hat es geschafft, durch diverse Marketingmaßnahmen eine sehr hohe Bekanntheit am Markt Deutschland zu erlangen.

Daraus resultiert auch, dass das Unternehmen im Rahmen des German Brand Awards 2018 in den Bereichen "Excellence in Branding - Service Brand of the Year" und "Industry Excellence in Branding - Building & Elements" ausgezeichnet wurde (vgl. Markilux o.J.).

Des Weiteren ist WO&WO am deutschen Markt mit der Situation konfrontiert, dass sie auf Mitbewerber treffen, welche ihre Produkte bei WO&WO beziehen und diese dann mit eigenem Branding an die Fachhändler, oft zu einem günstigeren Preis, weiterverkaufen. Hier wurde im Rahmen der Marktforschung die Leiner GmbH als relevanter Mitbewerber am häufigsten genannt.

Das Unternehmen wurde 1839 gegründet, hat aktuell fast 100 Mitarbeiter und hat sich auf die Produktion und den Vertrieb von qualitativ hochwertigen Markisen spezialisiert. Die Leiner GmbH sticht am Markt insbesondere dadurch hervor, dass sie auch in der Hochsaison schnell und zuverlässig liefert (vgl. Leiner o.J.).

Einen Vorteil, den die WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG im Vergleich zu den oben genannten Marktbegleitern hat, ist, dass sie ein Vollsortimentsanbieter für Sonnenschutzlösungen sind und daher über ein breiteres Sortiment verfügen und die Fachhändler in mehreren Bereichen beliefern können. Das bringt den positiven Effekt mit sich, dass die Fachhandelspartner für alle Themen rund um Sonnenschutz nur einen Lieferanten benötigen und daher auch nur einen Ansprechpartner haben und darüber hinaus das Einkaufspotential bündeln können.

Die Marktforschung hat ergeben, dass es für WO&WO am Markt Deutschland die folgenden drei Vollsortimentanbieter als relevanten Wettbewerber gibt:

Warema: Das Unternehmen ist der Marktführer am deutschen Markt für Sonnenschutzlösungen und konnte im Jahr 2017 mit 3700 Mitarbeitern einen Jahresumsatz in der Höhe von 460,4 Millionen Euro erwirtschaften (vgl. Warema o.J.).

Reflexa: Reflexa zählt mit über 300 Mitarbeitern zu den bedeutendsten Sonnenschutzanbietern in Deutschland (vgl. Reflexa o.J.).

Hella: Das Unternehmen konnte im Jahr 2015 mit ca. 1.370 Mitarbeitern ca. 175 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften (Heinze o.J.).

Diese Anbieter werden in der nachfolgenden Abbildung mit der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG verglichen. Die Abbildung basiert auf den Ergebnissen der Marktforschung und wurde in Abstimmung mit dem Auftraggeber erstellt.

Kriterium	WO&WO	Warema	Reflexa	Hella
Preis	<ul style="list-style-type: none"> • Hochpreisige Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Hochpreisige Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Hochpreisige Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Hochpreisige Produkte
Produktqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Produktqualität • Innovative Produkte • Hohe Liefertreue 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Produktqualität • Innovatives Design • Hohe Liefertreue 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ hochwertige und langlebige Produkte • Hohe Liefertreue 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ hochwertige Produkte
Qualität der Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetente Gebietsmanager mit hoher Entscheidungsfreiheit und ausreichend zeitlichen Ressourcen um eine gute Betreuung zu gewährleisten. • Kompetente Innendienstmitarbeiter • Schnelle Bearbeitungszeiten bei Anfragen, Angeboten und Bestellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Außendienstmitarbeiter haben weniger zeitliche Ressourcen, insbesondere für kleinere oder mittelgroße Fachhändler. • Bieten Ihren Fachhandelspartnern Online Konfiguratoren und IT-Schnittstellen zur Bearbeitung von Angeboten und Bestellungen an. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr kompetente Außendienstmitarbeiter, welche ihre Fachhandelspartner sehr intensiv schulen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Außendienstmitarbeiter haben weniger zeitliche Ressourcen, insbesondere für kleinere oder mittelgroße Fachhändler. • Bieten Ihren Fachhandelspartnern Online Konfiguratoren und IT-Schnittstellen zur Bearbeitung von Angeboten und Bestellungen an.
Image und Bekanntheit	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr geringe Bekanntheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Als Marktführer sehr hohe Bekanntheit und gutes Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr hohe Bekanntheit und außerordentlich gutes Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr hohe Bekanntheit, insbesondere durch intensiven Marketingaufwand
Produktsortiment	<ul style="list-style-type: none"> • Vollsortimentsanbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollsortimentsanbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollsortimentsanbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollsortimentsanbieter
Verfügbarkeit der Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • Bei wenigen Fachhandelspartnern verfügbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei vielen Fachhandelspartnern verfügbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei vielen Fachhandelspartnern verfügbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei vielen Fachhandelspartnern verfügbar
Vermarktungsunterstützenden Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Produktkataloge, Preislisten, Produktmuster, Marketinggelder, technische Datenblätter, Ausschreibungsunterlagen, Schauraum Ausstattung 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktkataloge, Preislisten, Produktmuster, Marketinggelder, technische Datenblätter, Ausschreibungsunterlagen, Schauraum Ausstattung, Endkundenleads, Architekten Betreuung, eigene Schauräume 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktkataloge, Preislisten, Produktmuster, Marketinggelder, technische Datenblätter, Ausschreibungsunterlagen, Schauraum Ausstattung, Endkundenleads, Architekten Betreuung, eigene Schauräume 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktkataloge, Preislisten, Produktmuster, Marketinggelder, technische Datenblätter, Ausschreibungsunterlagen, Schauraum Ausstattung, Endkundenleads, Architekten Betreuung, eigene Schauräume
Vertriebswege	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb ausschließlich über Fachhandelspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb über Fachhandelspartner • Direktvertrieb an Unternehmen als Endkunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb über Fachhandelspartner • Direktvertrieb an Unternehmen als Endkunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb über Fachhandelspartner • Direktvertrieb an Unternehmen als Endkunden und an Privatpersonen

Abbildung 4: Wettbewerbsanalyse (Eigene Darstellung)

7.3.4 Marktumfeld- und Trendanalyse

Der Markt für Rollläden und Sonnenschutzlösungen steigt in Deutschland jährlich. Im Jahr 2016 ist dieser Markt um 3,61% gewachsen. Die Nachfrage nach außenliegendem Sonnenschutz ist im selben Jahr um 2,7% gestiegen und der Bedarf im Geschloßwohnbau hat sich um über sieben Prozent erhöht. Mit über zehn Prozent konnte das höchste Wachstum bei motorisierten Sonnensegeln festgestellt werden (vgl. Marktmeinungsmensch o.J.).

Diese Marktentwicklung lässt sich unter anderem auch darauf zurückführen, dass im Jahr 2016 um 23 Prozent mehr Wohnungsneubauten und Wohnungsumbauten genehmigt wurden als im Vorjahr. Branchenprognosen zufolge soll der Markt bis zum Jahr 2025 um weitere 755 Millionen Euro wachsen (vgl. Baumarktmanager 2017).

In der Branche lassen sich zunehmende folgende Trends erkennen:

- Sonnenschutz als Energiesparer: Rollläden- und Sonnenschutzlösungen werden für die Energiereduktion immer wichtiger. In den immer heißer werdenden Sommermonaten hilft die wirkungsvolle Verschattung dabei, das Aufheizen der dahinterliegenden Räume zu verringern. So können die mit dem Einsatz einer Klimaanlage verbundenen Stromkosten verringert werden. Im Winter wiederum unterstützen Rollläden dabei, die Wärme dauerhaft im Gebäude zu halten. Aufgrund des Trends zur Energieminimierung nimmt auch die Dämmung der Wände einen essentiellen Part ein. Das führt dazu, dass die Befestigung von Sonnenschutzlösungen an Wänden immer schwieriger wird. Die Marktforschung hat diesbezüglich ergeben, dass freistehende Sonnenschutzlösungen in Zukunft immer stärker nachgefragt werden, da diese nicht direkt an den Wänden montiert werden müssen.
- Schutz vor Einbrüchen: In der Sonnenschutzbranche werden immer mehr einbruchshemmende Rollläden nachgefragt.
- Komfort durch Automation: In der Branche lässt sich ein starker Trend zu mehr Komfort erkennen. Das führt dazu, dass motorisierte Sonnenschutzlösungen mit intelligenten Steuerungslösungen immer stärker nachgefragt werden.

- Urbanisierung: Dieser Trend hat zur Folge, dass immer mehr Menschen in Geschosßbauwohnungen leben. Daher wird es für Hersteller von Sonnenschutzlösungen immer wichtiger, Produkte anzubieten, die dieses Kundensegment bedienen (vgl. RS der Fachverband o.J.b).

7.4 Verdichtung der Ergebnisse – SWOT-Katalog

Um die Ergebnisse der internen und externen Analyse zusammenfassen, wird ein SWOT-Katalog erstellt. Dabei werden sowohl die internen Stärken und Schwächen wie auch externen Chancen und Risiken aufgezeigt und bewertet. Der nachfolgende SWOT-Katalog wurde gemeinsam mit dem Auftraggeber dieser Arbeit erstellt und basiert auf den Erkenntnissen der Marktforschungen.

Wie sehr die Ausprägung einer Stärke oder Schwäche bzw. einer Chance oder eines Risikos zur Erfüllung oder Nicht-Erfüllung des Unternehmenszieles beiträgt, wird in der Tabelle im Anhang A-17 dargestellt:

Umweltentwicklung	... trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche...			...das bedeutet Chance oder Gefahr...			... daher streben wir an...	
	+	-	Stärke/Schwäche	Ursachen	+	-	Chance/Gefahr	Erste Ziele
Preis als wichtiges Kaufkriterium		1	Hochpreisige Produkte	Hochwertige aber teure Materialien werden für den Fertigungsprozess verwendet		1	Akquise neuer Fachhandelspartner scheitert am zu hohen Preis	Differenzierungsstrategie
Qualität als wichtiges Entscheidungskriterium		2	Hohe Produktqualität / hohe Lieferqualität / gute Handhabung in der Montage	Hochwertige Materialien werden für den Fertigungsprozess verwendet / langjährige Erfahrung in der Produktion von Sonnenschutzlösungen / erprobte Produkte in anderen Märkten / eigener Fuhrpark		2	Akquise neuer Fachhandelspartner durch aufzeigen von Qualitätsvorteilen	Qualitätsvorteile den Fachhändlern kommunizieren und belegen
Qualität der Zusammenarbeit als wichtiges Entscheidungskriterium		2	Kompetente Gebietsmanager mit hoher Entscheidungsfreiheit, sehr gute und ausreichende Innendienstressourcen Vollsortimentsanbieter: Ein Ansprechpartner für alle Belange rund um Sonnenschutz	Gut geschulte Außen- und Innendienstmitarbeiter. Gebietsmanager können sich ihre zeitlichen Ressourcen so einteilen, dass sie viel Zeit in die Betreuung und Akquise von neuen Kunden investieren können. Vollsortimentsanbieter		2	Akquise neuer Fachhandelspartner durch Qualität der Zusammenarbeit	Qualitätsvorteile in der Zusammenarbeit den Fachhändlern kommunizieren und auch in der Pre-Sales Phase aufzeigen.
Fachhändler wollen, dass die Produkte ihrer Hersteller nicht von vielen anderen Fachhändlern in der unmittelbaren Nähe vertrieben werden		1	Es gibt zwar keinen Gebietschutz, es werden jedoch vom Vertrieb die Einzugsgebiete der Fachhändler berücksichtigt / stärker als bei einer Vielzahl der Mitbewerber	Gebietsmanager akquirieren nicht mehrere Fachhandelspartnern im nahen Umkreis		1	Fachhändler vertreiben WO&WO Produkte, da sie sich so von anderen Fachhändlern abheben können	Selektive Distribution verfolgen
Fachhandelspartner wollen die Produkte des Hersteller live sehen und auf diese geschult werden.		1	Aktuell ist kein Schauraum vorhanden, in welchem die Händler die WO&WO Produkte sehen können und dort geschult werden können. WO&WO hat zwar eine interne Akademie welche Schulungen durchführt, dies wird in Deutschland aber nicht regelmäßig in Anspruch genommen.	Schauraum in Rutesheim erst im Aufbau / Keine weiteren Schauräume		1	WO&WO kann die Fachhandelspartner nicht von der Qualität und der guten Handhabung in der Montage überzeugen. Fachhändler wollen mit Herstellern zusammen arbeiten welche Schulungen anbieten.	Schauraum in Rutesheim fertigstellen. Dazu nutzen um Fachhändler zu schulen, ihnen die Produkte zu zeigen und Kundenbindung zu schaffen. In den anderen Regionen WO&WO Akademie intensiver nutzen um Produkte zu demonstrieren und Händler zu schulen.
Image als wichtiges Entscheidungskriterium		2	Fehlende Bekanntheit am deutschen Markt	Noch nicht so lange am deutschen Markt vertreten (8 Jahre) / Geringes Budget um Bekanntheit zu schaffen		2	WO&WO wird aufgrund der geringen Bekanntheit nicht als attraktiver Hersteller wahrgenommen.	Aktivität in Innungen Präsenz bei Fachmessen Breitenkommunikation Präsenz der Außendienstmitarbeiter am Markt
Prognostiziertes Marktwachstum um weiter 755 Millionen Euro bis 2025		2	Fehlendes flächendeckendes Fachhandelsnetz	Akquisemaßnahmen in der Vergangenheit von geringem Erfolg		2	WO&WO kann vom Marktwachstum ausreichend profitieren.	Fachhandelsnetz durch Akquise ausbauen
Akquise wird durch Endkundenleads erleichtert		2	Keine Endkunden Lead Generierung Keine Architektenberater	Maßnahmen zur Endkunden Lead Generierung wurden nicht fortgeführt.		2	Die Akquise von Fachhandelspartnern misslingt	Maßnahmen zur Endkunden Lead Generierung umsetzen

Abbildung 5: SWOT Katalog (Eigene Darstellung)

8 Erstellung eines Konzepts zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern als Vertriebspartner für Bauelemente

Wie im Theorieteil schon aufgezeigt worden ist, stellt das Vertriebskonzept die Grundlage für wirtschaftliches Wachstum dar. Auf Basis des Theorieteils, der Situationsanalyse und aus des zusammenfassenden SWOT-Katalogs wird in diesem Kapitel das Konzept zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern für WO&WO erstellt. Dieses Konzept bildet die Grundlage für die Akquise von Fachhändlern am Markt Deutschland.

8.1 Definition vertriebsbezogener Ziele

Neben der in der Situationsanalyse definierten Ausgangssituation leiten sich die vertriebsbezogenen Ziele von den übergeordneten Unternehmenszielen ab. Die unten angeführten Ziele wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber definiert.

Übergeordnete Unternehmensziele

Das Ziel der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG ist es, bis zum 31.12.2021 die Zahl der aktiven Fachhandelspartner in Deutschland von 150 auf 200 zu steigern.

Das Ziel der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG ist es, bis zum 31.12.2021 den Jahresumsatz am Markt Deutschland, mit der Zielgruppe Fachhandelspartner von 3,3 Millionen Euro auf 4,3 Millionen Euro zu steigern. Die Kennzahl Umsatz wird bis zum Aufbau eines flächendeckenden Fachhändlernetzes als primäre Kennzahl herangezogen.

Vertriebsziele

Auf Basis der übergeordneten Unternehmensziele lassen sich folgende vertriebsbezogenen Ziele ableiten:

Ziel ist es, bis zum 31.12.2021 den Jahresumsatz am Markt Deutschland mit den bestehenden Fachhandelspartnern von 3,3 Millionen Euro auf 3,8 Millionen Euro zu steigern. Das angestrebte Umsatzwachstum ist ident mit dem Marktwachstum und beträgt jährlich 3,61%.

Im Jahr 2021 soll mit 50 neuen Fachhandelspartnern, welche ab Anfang 2020 gewonnen werden, ein Umsatz von 500.000 Euro erwirtschaftet werden.

Im Jahr 2020 soll mit Neupartnern, welche im selben Jahr gewonnen werden, ein Umsatz von 200.000 Euro erwirtschaftet werden.

Ziele der Neukundenakquise:

Um bis zum 31.12.2021 einen jährlichen Umsatz von 500.000 Euro mit Neupartnern zu erwirtschaften, muss jeder der 5 Gebietsmanager vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2021 insgesamt 10 Kunden, mit welchen im Jahr 2021 insgesamt 100.000 Euro Umsatz erwirtschaftet werden, gewinnen.

Jeder der 50 neugewonnen Partner muss im Jahr 2021 durchschnittlich 10.000 Euro bei der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG umsetzen.

8.2 Strategieformulierung zur Akquise von Fachhandelspartner

In dem nachfolgenden Unterkapitel wird eine Strategie zur Akquise von Fachhandelspartnern definiert, welche sowohl die Kunden als auch die Wettbewerbsdimension mitberücksichtigt.

8.2.1 Kundendimension

Die Zielkunden von WO&WO sind Fachhändler für Rollläden und Sonnenschutzlösungen. Dieses Kundensegment verwendet die gekauften Leistungen nicht für den eigenen Bedarf oder zur Weiterverarbeitung, sondern verkauft die Produkte an Dritte weiter, mit dem Ziel, Gewinne zu erwirtschaften. Um die Vertriebsressourcen von WO&WO besser zu nutzen und die Aktivitäten zu fokussieren ist es notwendig, Kriterien zu Partnersegmentierung und Partnerqualifizierung zu identifizieren.

Partnersegmentierung

Im Rahmen der Marktforschung wurde abgefragt, welche Anforderungskriterien ein Fachhändler erfüllen muss um für WO&WO als attraktiver Partner wahrgenommen zu werden. Dieser Kriterien lassen sich in die folgenden drei Kategorien aufteilen:

- **Muss-Kriterien:** Ohne Erfüllung dieser Kriterien kommt keine Vertriebspartnerschaft zustande.
- **Soll- Kriterien:** Sollen erfüllt werden, sind für eine Partnerschaft aber nicht zwingend notwendig.
- **Wunsch- Kriterien:** Das sind Anforderungen welche wünschenswert sind, bei deren Nichterfüllung jedoch kein gravierender Nachteil entsteht.

Die nachfolgende Tabelle zeigt auf, welche Anforderungskriterien in welche Cluster eingegliedert werden, und basiert auf den Erkenntnissen der Marktforschung.

Muss-Kriterien	<p>Fachliche Kompetenz: Der potentielle Vertriebspartner muss über ausreichend Know-how verfügen, um nach diversen Schulungen die Produkte selbständig verkaufen und montieren und einstellen zu können.</p> <p>Stabile finanzielle Situation: Fachhändler müssen in der Lage sein, den finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.</p>
Soll-Kriterien	<p>Verkaufsstärke: Die Vertriebspartner sollen die Produkte von WO&WO in der Region verkaufen können und so ausreichend Umsatz erwirtschaften. In diesen Punkt fließt auch die Unternehmensgröße mit ein, da diese bei Fachhändler sehr stark mit der Verkaufsstärke und dem Umsatzpotential verknüpft ist.</p> <p>Produktsortiment: Die Fachhandelspartner sollen über ein Sortiment verfügen, das mit den Produkten des Herstellers kompatibel ist. Idealerweise passen mehrere Produktgruppen von WO&WO in das Sortiment des Händlers.</p> <p>Gute Reputation: Da der Marktauftritt des Fachhändler Einfluss auf die Wahrnehmung des Herstellers hat, soll der Partner einen guten Ruf haben.</p> <p>Bereitschaft zum gemeinsamen Marktauftritt: Um die Bekanntheit von WO&WO auszubauen, soll der Fachhandelspartner die Bereitschaft zum gemeinsamen Marktauftritt haben.</p>
Wunsch-Kriterien	<p>Ähnliche Kultur: Es ist wünschenswert, dass die potentiellen Fachhandelspartner ähnliche Vorstellungen in Hinblick auf Kundenorientierung, Mitarbeiterführung und Innovationsorientierung haben.</p> <p>Management: Es ist wünschenswert, dass das Management der Vertriebspartner kompetent ist und ähnliche Wertvorstellungen hat.</p> <p>Informationspotential: Es ist wünschenswert, dass der potentielle Vertriebspartner Insider-Informationen über den Markt hat.</p>

Tabelle 7: Anforderungskriterien für potentielle Fachhandelspartner (Eigene Darstellung)

Auf Basis der oben aufgezeigten Tabelle kann festgehalten werden, dass Fachhändler welche die Musskriterien nicht erfüllen nicht für eine Vertriebspartnerschaft in Frage kommen und daher aus dem Akquise-Prozess ausscheiden. Um die Vertriebsaktivitäten besser fokussieren zu können, werden die Partner welche die Muss-Kriterien erfüllen, in der Qualifizierungsphase dahingehend beurteilt, wie attraktiv sie für WO&WO sind und ob sie genug Potential für eine Weiterbearbeitung aufweisen.

Partnerqualifizierung

Zur Qualifizierung von potentiellen Fachhandelspartnern wird das Partner-Scoring-Modell herangezogen, da dieses, wie im Theorieteil beschrieben, sowohl qualitative als auch quantitative Parameter miteinbezieht und auch für die Bewertung von Neupartnern geeignet ist. Dabei werden die für WO&WO relevanten Anforderungskriterien auf Basis ihrer Relevanz gewichtet. Da bei Nicht-Vorhandensein der Musskriterien eine Vertriebspartnerschaft auszuschließen ist und die Partner, welche diese nicht erfüllen, schon vor dem Qualifizierungsprozess ausgeschlossen werden, werden die Musskriterien nicht in das Partner Scoring miteinfließen.

Um die Qualifizierung durchzuführen, wird ein Paarvergleich gemacht. Der Paarvergleich wurde gemeinsam mit dem Auftraggeber durchgeführt.

Als...	Verkaufsstärke / Umsatz	Produktsortiment	Gute Reputation	Breite Marktdeckung	Ähnliche Kultur	Management	Informationspotential	Gesamt	Gewichtung
Kriterium ist wichtiger (2) gleich wichtig (1) oder weniger wichtig (0)...									
Verkaufsstärke / Umsatz		2	2	2	2	2	2	12	28,6
Produktsortiment	0		2	2	2	2	2	10	23,8
Gute Reputation	0	0		0	2	2	2	8	19,0
Bereitschaft zum gemeinsamen Marktauftritt	0	0	2		2	2	2	6	14,3
Ähnliche Kultur	0	0	0	0		1	1	2	4,8
Management	0	0	0	0	1		1	2	4,8
Informationspotential	0	0	0	0	1	1		2	4,8
Gesamt								42	100

Abbildung 6: Paarvergleich Anforderungskriterien (Eigene Darstellung)

Der oben angeführte Paarvergleich zeigt auf, dass das Kriterium Verkaufsstärke und der damit verbundene Umsatz am wichtigsten bewertet werden, gefolgt vom Produktsortiment, der guten Reputation der Fachhändler und der Bereitschaft zum gemeinsamen Marktauftritt. Die Kriterien ähnliche Kultur, Management und Informationspotential können als am wenigsten wichtig eingestuft werden.

Nach der Gewichtung werden die potentiellen Partner in Bezug auf die einzelnen Parameter bewertet und die erhalten Punkteanzahl mit den Gewichtungsfaktoren multipliziert. Für die Beurteilung wird ein Bewertungsschlüssel von 1 bis 5 verwendet. Dabei ist 1 als niedrigste und 5 als höchste Bewertung der Erfüllung eines Kriteriums zu verstehen. Eine Bewertungsübersicht der einzelnen Kriterien befindet sich im Anhang A-18 – A-19. Die Definitionen der Bewertungen wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber erstellt.

Nach dem Addieren der Ergebnisse der einzelnen Kategorien ergibt sich eine Gesamtpunkteanzahl. Diese stellt die Basis für die Reihung dar. Die Partner mit den höchsten Punkten sind für das Unternehmen am attraktivsten, die Partner mit den niedrigsten Werten am unattraktivsten. Nachfolgend wird das Scoring-Modell zur Partnerqualifizierung dargestellt.

Scoring-Modell zur Partnerqualifizierung				
Potentieller Partner:				
Kriterium	Gewichtung in %	Bewertung	Maximalpunkte	Gesamtpunkte
Verkaufsstärke / Umsatz	28,6		1,43	
Produktsortiment	23,8		1,19	
Gute Reputation	19,0		0,95	
Bereitschaft zum gemeinsamen Marktauftritt	14,3		0,71	
Ähnliche Kultur	4,8		0,24	
Management	4,8		0,24	
Informationspotential	4,8		0,24	
Gesamt	100,0		5	

Tabelle 8: Scoring Modell zur Partnerqualifizierung (Eigene Darstellung)

Auf Basis der Attraktivität des potentiellen Neupartners erfolgt der Einsatz der Vertriebsressourcen. Fachhändler, bei welchen die Gesamtpunkteanzahl kleiner als zwei ist, werden im weiteren Verlauf des Vertriebsprozesses nicht mehr berücksichtigt.

Wahl der Distributionsart

Beim Vertrieb an Fachhandelspartner ist neben der Auswahl von Vertriebspartnern auch die Anzahl der Vertriebspartner von essentieller Bedeutung. Für die WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG stellt die selektive Distribution die beste Alternative dar.

Dies Auswahl lässt sich durch die folgenden Argumente begründen:

- Die Fachhandelspartner wollen intensive betreut werden. Die Betreuung umfasst hierbei Beratungen, Schulungen, Unterstützung bei der Angebotslegung und Bestellabwicklung.
- Da die Fachhändler wollen, dass die Produkte des Herstellers nicht überall erhältlich sind, muss die Marktabdeckung laufend kontrolliert werden.
- Die Fachhandelspartner müssen ein klares Anforderungsprofil erfüllen.
- Beim Kauf von Rollläden- und Sonnenschutzlösungen informieren sich die Partner bei mehreren verschiedenen Händlern.

Absatzmittlergerichtete Strategie

Da die Machtverhältnisse zwischen den potentiellen Fachhandelspartnern und WO&WO am deutschen Markt ausgeglichen sind, ist weder die Anpassungsstrategie noch die Konfliktstrategie geeignet für die Marktbearbeitung. Des Weiteren kann festgehalten werden, dass es für die WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG keine Option ist, andere Vertriebswege zu suchen. Daher ist die Umgehungsstrategie auch keine geeignete Strategie für das Unternehmen.

Wie im Theorieteil bereits angeführt stellt die Kooperationsstrategie im Rahmen einer ausgewogenen Machtsituation die beste Möglichkeit dar, um für beide Partner Gewinne zu erwirtschaften. Insbesondere bei der Gestaltung von gemeinsamen Marketingmaßnahmen soll eine Kooperation forciert werden, da das sowohl von den Fachhändlern als auch von WO&WO angestrebt wird.

Akquise-Strategien

Um die oben definierte Zielgruppe bestmöglich ansprechen zu können, ist es von essentieller Bedeutung, die richtigen Akquise-Strategien auszuwählen. Um die richtigen Strategien wählen zu können, wird wie in Kapitel 4.4 aufgezeigt das Scoring-Modell verwendet. Dabei werden alle Strategien auf Zielwirksamkeit, Umsetzbarkeit, Akzeptanz des Unternehmens und der Mitarbeiter und die Eignung für die Neukundenakquise der Strategie überprüft. Um die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien zu überprüfen, wird nachfolgen ein Paarvergleich durchgeführt. Die Gewichtung erfolgte gemeinsam mit dem Auftraggeber.

Als... Kriterium ist wichtiger (2) gleich wichtig (1) oder weniger wichtig (0)...	Zielwirksamkeit	Umsetzbarkeit	Akzeptanz des Unternehmens und der Mitarbeiter	Eignung für die Neukundenakquise	Gesamt	Gewichtung
Zielwirksamkeit		1	2	1	4	33,33
Umsetzbarkeit	1		2	1	4	33,33
Akzeptanz des Unternehmens und der Mitarbeiter	0	0		0	0	0
Eignung für die Neukundenakquise	1	1	2		4	33,33
Gesamt					12	100

Abbildung 7: Paarvergleich Akquise-Strategien (Eigene Darstellung)

Der Paarvergleich hat ergeben, dass die Zielwirksamkeit, die Umsetzbarkeit und die Eignung für die Neukundenakquise für WO&WO gleich wichtig sind. Aufgrund der Tatsache, dass das Kriterium „Akzeptanz des Unternehmens und der Mitarbeiter“ mit 0 gewichtet wurde, wird es für das Scoring-Modell zur Auswahl der Akquise-Strategie nicht weiter berücksichtigt. Diese Bewertung lässt sich dadurch begründen, dass, wenn eine Strategie umsetzbar ist, zielwirksam ist und sich für die Neukundenakquise eignet, sie sowohl vom Unternehmen als auch von den Mitarbeitern akzeptiert wird.

Im Rahmen der Durchführung des Scorings werden die einzelnen Anforderungskriterien mit ein bis drei Punkten bewertet. Dabei steht drei für die höchste Erfüllung des Kriteriums und eins für die niedrigste Erfüllung. Die Bedeutung der zu vergebenden Punkte pro Entscheidungskriterium wird im Anhang A-20 näher beschrieben.

Vor der Durchführung des Scorings können die folgenden Strategieansätze aufgrund der bisherigen Kenntnisse der Masterarbeit ausgeschlossen werden:

Inbound-Strategie: Die Marktforschung hat ergeben, dass Fachhandelspartnern kaum aktiv auf Hersteller zukommen, weil sie an einer Vertriebspartnerschaft interessiert sind. Daher eignet sich die Inbound-Strategie nicht zur Akquise von Neupartnern.

Diskontinuität-Strategie: Da das Potential der Neupartnerakquise nur dann vollständig ausgeschöpft werden kann, wenn die einzelnen Vertriebsaktivitäten kontinuierlich ineinandergreifen, eignet sich die Diskontinuitätsstrategie nicht zur Akquise von Neupartnern.

Strategie des virtuellen Kontakts: Aufgrund der Tatsache, dass die Marktforschung ergeben hat, dass Fachhändler persönlich von den Außendienstmitarbeitern des Herstellers angesprochen werden wollen, eignet sich die Strategie des virtuellen Kontakts nicht zur Neupartnerakquise.

Die Bewertung der einzelnen Akquise-Strategien wurde gemeinsam mit WO&WO durchgeführt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse des Scoring Modells auf.

	Gewichtung	Outbound-Strategie		Push-Strategie		Pull-Strategie		Kontinuitätsstrategie		Strategie des persönlichen Kontakts	
Zielwirksamkeit	33,33	3	0,99	3	0,99	2	0,66	3	0,99	3	0,99
Umsetzbarkeit	33,33	3	0,99	3	0,99	2	0,66	3	0,99	3	0,99
Eignung zur Neukundenakquise	33,33	3	0,99	3	0,99	2	0,66	3	0,99	3	0,99
Gesamt	100	2,97		2,97		1,98		2,97		2,97	

Tabelle 9: Scoring-Modell Akquise-Strategien (Eigene Darstellung)

Das oben angeführte Bewertungsmodell macht ersichtlich, dass die folgenden Strategien die höchstmögliche Punkteanzahl erreicht haben und daher von WO&WO fokussiert werden sollen:

- Outbound-Strategie
- Push-Strategie
- Kontinuitätsstrategie
- Strategie des persönlichen Kontakts

Die Outbound-Strategie ist ideal für die Neukundenakquise von WO & WO, da es in der Sonnenschutzbranche notwendig ist, aktiv auf potentielle Fachhandelspartner zuzugehen. Der Grund dafür ist, dass Fachhändler im Regelfall nicht aktiv auf WO&WO zukommen, weil sie Interesse an einer Vertriebspartnerschaft haben. Der Ressourceneinsatz ist bei dieser Strategie höher als bei der Inbound-Strategie, jedoch verfügt WO&WO über die nötigen Ressourcen sowohl im Innen- als auch im Außendienst und kann diese Strategie daher ohne zusätzliche Ressourcenaufstockungen umsetzen.

Die Push-Strategie konnte auch in allen Auswahlkriterien die volle Punktzahl erreichen, da sie für die Neukundenakquise sehr gut geeignet ist, zur Umsatzsteigerung beiträgt und mit den bestehenden Ressourcen umsetzbar ist. Die Wichtigkeit dieser Strategie zur Neukundenakquise lässt sich auch dadurch begründen, dass die Endkunden im Normalfall bei der Produktwahl dem Fachhändler vertrauen und keine konkreten Herstellerwünsche äußern.

Die Kontinuitätsstrategie konnte im Zuge des Scorings auch die volle Punktzahl erreichen. Das lässt sich darauf zurückführen, dass für die Vertriebspartnergewinnung von essentieller Bedeutung ist, dass die Akquisetätigkeiten kontinuierlich ineinandergreifen. Des Weiteren können durch regelmäßigen Kontakt Informationen darüber gewonnen werden, ob sich die Rahmenbedingung zugunsten von WO&WO geändert haben. Es können mit der Umsetzung dieser Strategie auch alle Änderungen, die einen positiven Einfluss auf die Attraktivität der eigenen Partner-Business-Proposition haben, regelmäßig an die potentiellen Vertriebspartner kommuniziert werden. Die Kontinuitätsstrategie eignet sich daher für die Neukundenakquise und hat auch einen sehr positiven Einfluss auf die Zielerreichung. Des Weiteren kann diese Strategie mit den bestehenden Ressourcen umgesetzt werden.

Die Primärmarktforschung hat ergeben, dass die Fachhändler die persönliche Kontaktaufnahme durch die Vertriebsmitarbeiter des Herstellers bevorzugen. Daher kann festgehalten werden, dass sich diese Strategie des persönlichen Kontakts für die Neukundenakquise eignet und auch zur Umsatzsteigerung beiträgt. Auch diese Strategie lässt sich mit den bestehenden Ressourcen umsetzen.

Die Pull-Strategie hat die nächsthöhere Punktzahl erreicht. Im Rahmen der Marktforschung wurde ersichtlich, dass Endkundenleads, die der Hersteller generiert und an einen potentiellen Fachhandelspartner weitergibt, bei der Akquise von Fachhandelspartnern unterstützen. Da der Einsatz dieser Strategie nur bei der

Akquise neuer Partner unterstützt, eignet sich die Verfolgung der Pull-Strategie nur teilweise für die Gewinnung neuer Partner und hat mäßigen Einfluss auf das Umsatzwachstum. Die Umsetzung dieser Strategie wäre nur mit zusätzlichem Ressourceneinsatz möglich. Eine Ausnahme stellt jedoch das Teilnehmen an Fachmessen dar, auf welchen auch EndkundInnen anwesend sind. Mithilfe der Messeaktivitäten können daher auch Endkundenleads generiert werden, welche im Anschluss an bestehende und potentielle Fachhandelspartner weitergegeben werden können.

8.2.2 Wettbewerbsdimension

Im Rahmen der Wettbewerbsdimension müssen langfristige Pläne hinsichtlich des eigenen Verhaltens gegenüber dem Wettbewerb festgelegt werden. Es müssen daher wie im Theorieteil beschrieben Entscheidungen hinsichtlich der abnehmergerichteten und konkurrenzgerichteten Strategie getroffen werden.

Abnehmergerichtete Strategie

Aufgrund der Tatsache, dass WO&WO, wie in der internen Analyse bereits beschrieben wurde, ein Premium Pricing verfolgt, stellt die Strategie der Kostenführerschaft für das Unternehmen keine Option dar. Das Unternehmen muss, um sich vom Wettbewerb zu unterscheiden, daher den Strategieansatz der Differenzierung verfolgen.

WO&WO vertreibt Produkte, welche sehr hohen Qualitäts- und Design-Anforderungen gerecht werden und auch in der Montage gut handzuhaben sind. Jedoch hat die Marktforschung ergeben, dass es in der Sonnenschutzbranche kaum möglich ist, sich von seinem Mitbewerber aufgrund der Produktqualität zu unterscheiden, da auch viele andere Hersteller qualitativ hochwertige Produkte vertreiben. Das Unternehmen muss sich daher durch andere Aktivitäten von seinen Konkurrenten abheben.

Die Marktforschung hat ergeben, dass für Fachhändler die Qualität und Einfachheit der Zusammenarbeit von essentieller Bedeutung ist. Hier kann WO&WO dadurch punkten, dass das Unternehmen ein Vollsortimentsanbieter für Sonnenschutzlösungen ist. Das führt dazu, dass Fachhandelspartner von einem Hersteller alle Produkte rund um das Thema Sonnenschutz beziehen können und daher nur einen Ansprechpartner haben. Des Weiteren können dadurch auch höhere Einkaufsvolumina bei einem Hersteller erreicht werden, was zu besseren

Einkaufskonditionen führt. Um eine hohe Qualität in der Zusammenarbeit zu erreichen, achtet das Unternehmen darauf, fachlich sehr kompetente Gebietsmanager zu beschäftigen, welche auch intensive Produktschulungen genießen, um die Fachhändler ideal beraten und unterstützen zu können. Des Weiteren verfügen die Gebietsmanager über ausreichend zeitliche Ressourcen, um die potentiellen Vertriebspartner gut betreuen und Fragen und Anliegen schnell bearbeiten zu können. Außerdem kann das Unternehmen auf Innendienstmitarbeitende zurückgreifen, welche jahrelange Erfahrungen haben, Angebote und Bestellungen sehr schnell bearbeiten können und auch über das technische Verständnis verfügen, um Lösungskonfigurationen noch einmal zu prüfen und gegebenenfalls Rücksprache mit den Fachhändlern zu halten. Um die Qualität der Zusammenarbeit weiter verbessern zu können, sollten Maßnahmen gesetzt werden, die das Schulungsangebot für Fachhändler erhöhen.

Ein weiterer Punkt, der WO&WO von den relevanten Vollsortimentsanbietern am Markt unterscheidet, ist, dass die anderen Marktbegleiter auch direkt an Endkunden verkaufen. Wenn Fachhändler eine Vertriebspartnerschaft mit WO&WO eingehen, können sie sich sicher sein, dass ihre Kunden nicht direkt vom Hersteller beliefert werden.

Darüber hinaus bietet eine Vertriebspartnerschaft mit WO&WO den Vorteil, dass die Produkte nicht bei zu vielen Fachhändlern erhältlich sind und die Partner in der Preisgestaltung nicht so transparent sind.

Konkurrenzgerichtete Strategien

Konkurrenzgerichtete Strategien legen das eigene Verhalten gegenüber den Wettbewerbern fest und wurden in Kapitel 4.4 aufgezeigt.

Da WO&WO das Ziel verfolgt, Marktanteile zu gewinnen, kann die Anpassungsstrategie als für das Unternehmen passender Strategieansatz ausgeschlossen werden. Aufgrund der Tatsache, dass die Marktbegleiter von WO&WO nicht bereit sind die Kunden am Markt aufzuteilen und kein Interesse an einer Kooperation haben, wird die Kooperationsstrategie nicht weiterverfolgt. Da WO&WO ein Vollsortimentsanbieter ist, welcher möglichst viele Produkte bei den Fachhandelspartnern platzieren will, sollte die Ausweichstrategie nicht gewählt werden.

Da die Konfliktstrategie am besten mit den Zielen der WO&W Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG vereinbar ist, sollte dieser Strategieansatz weiterverfolgt werden.

Anzumerken ist hierbei jedoch, dass für die Umsetzung dieser Strategie die im nachfolgenden Kapitel definierten Maßnahmen konsequent umgesetzt werden müssen.

8.3 Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen

Basierend auf den bisherigen Erkenntnissen, welche im Rahmen diese Arbeit gewonnen werden konnten, werden im folgenden Kapitel Maßnahmen definiert, welche umgesetzt werden müssen, um die Vertriebsziele erreichen zu können.

Auf Basis der aus diese Arbeit gewonnen Erkenntnisse und den Ergebnissen der Marktforschung kann der folgende Prozess zur Akquise von Fachhandelspartnern abgeleitet werden.

Lead Generierung	<ul style="list-style-type: none"> • Lead Generierung durch Desk Research und Internet / Messe Kontakten / Netzwerk des Vertriebsteams • Breitenkommunikation durch Teilnahme an Fachmessen und Aktivität in den branchenspezifischen Innungen • Segmentierung der Leads auf Basis der Anforderungskriterien an potentielle Vertriebspartner • Vorqualifizierung der Leads
Direkte Kontaktaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Direct Mailings • Telefonisches Nachfassen mit anschließender Terminvereinbarung • Persönlicher vor Ort Termin
Kontaktvertiefung / Überzeugungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Erneute Qualifizierung der potentiellen Vertriebspartner • Herausheben der eigenen Vorteile <ul style="list-style-type: none"> ○ Produkt- und Lieferqualität ○ Vollsortimentsanbieter ○ Qualität der Zusammenarbeit ○ Kein Direktvertrieb an Endkunden ○ Wenige WO&WO Fachhändler pro Gebiet • Endkundenleads zur Verfügung stellen • Demonstrieren der Produkte (Schauraum / WO&WO Academy) • Wiederholte Besuche
Abschlussphase	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschrift des Vertriebspartnervertrages • Umsetzung des ersten Projekts

Tabelle 10: Prozess zur Akquise von Fachhandelspartnern (Eigene Darstellung)

Die in der oben angeführten Tabelle dargestellten Maßnahmen werden in den nachfolgenden Unterkapiteln näher beschrieben.

8.3.1 Lead-Generierung

Zu Beginn der Vertriebsaktivitäten sollen potentielle neue Fachhandelspartner gesucht und gefunden werden. Hierbei werden die folgenden Aktivitäten empfohlen:

- **Lead-Generierung via Internet:** Es bietet sich an, die potentiellen Fachhandelspartner und die richtigen Ansprechpartner via Internet zu suchen. Hierbei wird die Suche über Internetsuchmaschinen, soziale Netzwerke oder Fachhändlersuchmaschinen der Marktbegleiter empfohlen. Verantwortlich für die Lead-Generierung via Internet sind die einzelnen Gebietsmanager. Diese können jedoch auf Unterstützung aus dem Vertriebsinnendienst zurückgreifen.
- **Teilnahme an Fachmessen:** Des Weiteren wird die Lead-Generierung mittels der Teilnahme an Fachmessen empfohlen. Die Marktforschung hat ergeben, dass sich dieses Instrument sehr gut dazu eignet, um Kontakte von potentiellen Vertriebspartnern zu erlangen. Insbesondere die R&T Fachmesse und die BAU wurde von den Befragten häufig genannt. Mithilfe diese Instruments können die Produkte und die Qualitäten der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG auch sehr gut dargestellt werden. Des Weiteren bietet die erfolgreiche Teilnahme an Messen den Vorteil, dass das Image verbessert und die Bekanntheit des Unternehmens erhöht werden. Dieses Instrument unterstützt daher maßgeblich bei der Breitenkommunikation. Die Verantwortung für den erfolgreichen Messeauftritt hat der Vertriebsleiter Deutschland und die Marketingabteilung. Hierbei ist es von enormer Wichtigkeit, dass beide Abteilungen bei der Planung des Messeauftritts eng zusammenarbeiten. Bei der Durchführung der Messe sollten alle Gebietsmanager vor Ort sein, um sowohl mit potentiellen Fachhandelspartnern als auch mit bestehenden Partnern aus ihrer Region persönlich Kontakt aufnehmen zu können und diese angemessen betreuen zu können. Anzumerken ist hierbei, dass sowohl die BAU als auch die R&T nicht nur für die Neukundenakquise einen wertvollen Beitrag leisten, sondern auch dabei unterstützen, Bestandskunden zu binden. Außerdem genießen diese Messen internationale Aufmerksamkeit, was dazu führt, dass mit dieser Maßnahme alle Zielgruppen der Firma

WO&WO (Fachhändler, Fertigteilhaus- und Fensterindustrie und international tätige Hersteller von Sonnenschutzlösungen) in allen für WO&WO relevanten Märkten angesprochen werden können.

- **Nutzung des bestehenden Netzwerkes und Aktivitäten in Innungen:** Um Fachhändler-Leads zu generieren, eignet sich auch das Netzwerk der Vertriebsmitarbeiter. Da die WO&WO Vertriebsmannschaft schon jahrelang in der Branche tätig ist, hat sie sich ein breites Netzwerk an Brancheninsidern aufgebaut, welches dazu genutzt werden soll, um potentielle Vertriebspartner zu identifizieren. Das bestehende Netzwerk kann insbesondere durch Aktivitäten in den branchenspezifischen Innungen ausgebaut werden. Hier ist es zu empfehlen, auf deren Veranstaltungen präsent zu sein, Vorträge zu halten, neue Kontakte zu knüpfen und bestehende Kontakte auszubauen. Dieses Instrument kann daher auch gut für die Breitenkommunikation genutzt werden. Die Präsenz in den Innungen führt auch dazu, dass WO&WO am deutschen Markt an Bekanntheit gewinnt und durch professionelles und kompetentes Auftreten das Image erhöht. Damit ein einheitliches und aufeinander abgestimmtes Auftreten in den Innungen gewährleistet wird, wird empfohlen, dass die Planung der Aktivitäten vom Vertriebsleiter in enger Abstimmung mit den Gebietsmanagern übernommen wird. Für die Nutzung der bestehenden Netzwerke trägt jeder Gebietsmanager selbst die Verantwortung.

Um die weiteren Vertriebsaktivitäten so effizient wie möglich zu gestalten, muss im Rahmen der Leadgenerierung eine Vorqualifizierung der potentiellen Fachhandelspartner durchgeführt werden. Hierbei soll anhand der zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Informationen abgeschätzt werden, ob die potentiellen Neupartner die definierten Anforderungskriterien erfüllen und ob diese nach einer Bewertung durch das Scoring-Modell als attraktiv genug eingeschätzt werden können, um Ressourcen für die weiteren Akquiseaktivitäten aufzuwenden. Die Vorqualifizierung der Leads verantwortet jeder Gebietsmanager selbst, da dieser die meisten Informationen hat und die Situation daher am besten beurteilen kann.

8.3.2 Direkte Kontaktaufnahme

Die Marktforschung hat ergeben, dass Fachhandelspartner direkt von den Außendienstmitarbeitern eines Herstellers angesprochen werden wollen. Des

Weiteren haben Fachhandelspartner angegeben, dass sie vor einem Vor-Ort-Besuch telefonisch kontaktiert werden wollen und ein persönlicher Besuch erst nach vorheriger Terminvereinbarung stattfinden sollte.

Es wird daher empfohlen, dass qualifizierte Leads, zu welchen schon ein persönlicher Kontakt besteht, also Leads, welche im Rahmen von Messen, durch die Tätigkeit in branchenspezifischen Innungen oder durch das bestehende Netzwerk gewonnen wurden, telefonisch vom zuständigen Gebietsmanager kontaktiert werden, um einen persönlichen Termin zu vereinbaren. Im Anschluss daran ist es von essentieller Bedeutung, dass die Gebietsmanager die Entscheidungsträger der Fachhändler persönlich von den Qualitäten von WO&WO überzeugen.

Leads, welche mittels Desk Research gewonnen wurden und zu welchen noch kein Kontakt besteht, sollten zuerst mittels einer personalisierten Werbenachricht kontaktiert werden. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Fachhändler wöchentlich von einer Vielzahl von Lieferanten kontaktiert werden und diese daher dazu geneigt sind, ohne konkretes Interesse an den Leistungen des Herstellers, diesen gleich am Telefon abzuwimmeln. Durch Direct Mailings wird vor der telefonischen Kontaktaufnahme Interesse am Unternehmen und Leistungsangebot geweckt, was dazu führen kann, dass eine Terminvereinbarung wahrscheinlicher wird. Die Marktforschung hat ergeben, dass die Befragten der Meinung sind, dass die Werbenachrichten per Post effektiver sind als jene, welche per Mail verschickt werden, was darauf zurückzuführen ist, dass Fachhandelspartner mit einer Vielzahl von Werbemails kontaktiert werden und diese daher auch nicht mehr wahrnehmen. Wichtig ist, dass der Einsatz dieses Instrument mit den weiteren Akquise-Aktivitäten abgestimmt wird und die telefonische Kontaktaufnahme innerhalb einer Woche nach Verschicken der Werbenachricht stattfindet. Dabei sollen die telefonisch kommunizierten Inhalte auch mit denen der Werbenachricht übereinstimmen. Durch eine genaue Zielpartnerdefinition, welche im vorherigen Kapitel festgelegt wurde, und durch die Vorqualifizierung der Leads kann dieses Instrument sehr genau gesteuert werden und Streuverluste dadurch minimiert werden. Im Zuge der telefonischen Kontaktaufnahme durch den Gebietsmanager sollte ein Termin für ein Vor-Ort-Gespräch gefunden werden, bei welchem die Außendienstmitarbeiter die Fachhandelspartner persönlich von den Qualitäten und Leistungen überzeugen müssen.

Verantwortlich für diese Aktivitäten sind die jeweiligen Gebietsmanager. Die Versendung der Werbenachrichten kann zwar von den Innendienstmitarbeitern übernommen werden, die Freigabe, wann und in welcher Form diese verschickt werden, sollte aber durch die Gebietsmanager erfolgen.

8.3.3 Kontaktvertiefung / Überzeugungsphase

Bevor der Kontakt vertieft wird sollte eine erneute Qualifizierung der potentiellen Neupartner, mit den aus den Erstgespräch gewonnen Informationen stattfinden. Dabei sollte unter Berücksichtigung neu gewonnener Informationen erneut überprüft werden, ob die Fachhandelspartner die Anforderungskriterien von WO&WO erfüllen und ob sie nach der Scoring-Methode als attraktiv genug eingestuft werden können, um weitere Vertriebsressourcen an sie zu binden.

Nach erfolgter positiver Qualifizierung ist die zentrale Aufgabe der Gebietsmanager, die Kontakte zu den potentiellen Fachhandelspartnern zu intensivieren und diese von den in der Wettbewerbsdimension angeführten Unterscheidungskriterien zu überzeugen.

Um die Qualität der Produkte aufzeigen zu können, bietet es sich an, einen eigenen Schauraum zu haben, in welchem die Produkte und Lösungen ausgestellt und in Szene gesetzt werden. WO&WO befindet sich aktuell noch im Aufbau des ersten eigenen Schauraums in Rutesheim. Nach dessen Fertigstellung wird empfohlen, die Fachhandelspartner für einen Workshop nach Rutesheim einzuladen, dort die Produkte zu präsentieren und ihnen im Rahmen von Schulungen auch die einfache Handhabung in der Montage näher zu bringen. Bis zur Fertigstellung des Schauraums und für Fachhändler, welche nicht bereit sind, die Reise zum Schauraum auf sich zu nehmen, bietet es sich an, in Seminarhotelen diese Workshops durchzuführen. Hierfür kann die in Österreich stationierte WO&WO Academy genutzt werden, welche sich darauf spezialisiert hat, WO&WO Produkte sowohl Geschäftsführern als auch Monteuren gleichermaßen näher zu bringen und diese sowohl in Vertriebs- als auch in Montagethemen zu schulen.

Um den potentiellen Neupartnern die für sie enorm wichtige Qualität der Zusammenarbeit aufzuzeigen, ist es zum einen von enormer Wichtigkeit, den Fachhändlern bei Fragen sofort mit kompetenten Antworten zur Verfügung zu stehen und mögliche Angebotsanfragen schnell und in hoher Qualität zu bearbeiten. Des Weiteren wird empfohlen, den potentiellen Fachhandelspartnern Produktkataloge, Prospekte, Stoffkollektionen für textile Außen- und Innenbestattung,

RAL-Classic-Farbfächer, Lamellenmuster für Raffstoren und Außenjalousien, Produktmuster für Präsentationszwecke, technische Datenblätter und Zeichnungen sowie Ausschreibungstexte zur Verfügung zu stellen, um sie so bei ihren Vertriebsaktivitäten zu unterstützen. Des Weiteren sollte den Fachhändlern in Aussicht gestellt werden, gemeinsame Marketingaktivitäten durchzuführen.

Die Marktforschung hat auch ergeben, dass Endkundenleads, welche der Hersteller generiert und an Fachhandelspartner weitergibt, sich sehr positiv darauf auswirken, ob eine Vertriebspartnerschaft zustande kommt. Wie im Laufe dieser Arbeit bereits angemerkt können Fachmessen auch dazu genutzt werden, um Endkundenleads zu generieren, welche im Anschluss an potentielle Fachhandelspartner weitergegeben werden können.

8.3.4 Abschlussphase

Nach dem Unterschreiben des Vertriebspartnervertrages ist es von enormer Wichtigkeit, beim ersten gemeinsamen Projekt die in der Pre-Sales-Phase versprochenen Kompetenzen und Leistungen auch zu bestätigen. Daher sollte vor allem zu Beginn einer Vertriebspartnerschaft ein enger Kontakt zwischen den WO&WO Gebietsmanagern und den Fachhandelspartnern hergestellt werden. Die befragten Außendienstmitarbeiter haben auch angegeben, dass es für die Entwicklung der Partnerschaft sinnvoll ist das Erstprojekt zu begleiten und bei der Montage zu unterstützen.

8.3.5 Übersicht der Maßnahmen zur Akquise neuer Vertriebspartner

In der nachfolgenden Tabelle wird eine Übersicht der Maßnahmen, die Verantwortlichkeiten und die Priorisierung aufgezeigt. Die Festlegung der für die Umsetzung der Maßnahmen anfallenden Aufwände wurde gemeinsam mit dem Auftraggeber durchgeführt. Eine Auflistung darüber, wie sich die Aufwände zusammensetzen, befindet sich im Anhang A-21. Die Priorisierung der Maßnahmen erschließt sich aus den im Rahmen dieser Masterarbeit gewonnen Erkenntnissen. Die Bedeutung der hier verwendeten Bewertungen befindet sich im Anhang A-21.

Vertriebsmaßnahmen						
Nr.	Maßnahme	Verantwortlicher	Start	Ende	Aufwand in h pro Jahr	Priorität
Lead Generierung						
1	Lead-Generierung via Internet	Gebietsmanager	01.01.2019	Fortlaufend	65	2
2	Teilnahme an Fachmessen	Vertriebsleiter Deutschland Marketingleiter	01.01.2019	Fortlaufend	240	1
3	Aktivität in Innungen	Vertriebsleiter Deutschland Gebietsmanager	01.01.2019	Fortlaufend	216	3
4	Nutzung des bestehenden Netzwerks zur Lead-Generierung	Gebietsmanager	01.01.2019	Fortlaufend	156	2
5	Qualifizierung der Leads	Gebietsmanager	01.01.2019	Fortlaufend	65	1
Direkte Kontaktaufnahme						
6	Direct Mailings	Gebietsmanager	01.01.2019	Fortlaufend	65	3
7	Telefonische Kontaktaufnahme	Gebietsmanager	01.01.2019	Fortlaufend	260	1
8	Vor-Ort-Termine	Gebietsmanager	01.01.2019	Fortlaufend	480	1
Kontaktvertiefung						
9	Vor-Ort-Termine	Gebietsmanager	01.01.2019	Fortlaufend	840	1
10	Workshops mit WO&WO Academy	Gebietsmanager	01.01.2019	Fortlaufend	320	2
					2707	

Tabelle 11: Maßnahmen (Eigene Darstellung)

8.4 Erstellung des Vertriebsbudgets zur Akquise von Fachhandelspartnern

Im vorherigen Kapitel wurden die Maßnahmen zur Akquise von Fachhandelspartnern aufgezeigt. In diesem Abschnitt wird ein Budget für die Umsetzung dieser Maßnahmen festgelegt.

Vertriebsbudgets zur Akquise von Fachhandelspartnern			
Maßnahme	Beschreibung	Budgetierte Kosten in €	Zeitbezug
Nr.1	Gehaltskosten	2.742,69€	Jährlich
Nr.2	Gehaltskosten für den Messeauftritt bei den Fachmessen R&T (alle drei Jahre) und BAU (alle 2 Jahre)	10.126,84€	Jährlich
Nr.3	Gehaltskosten + Sponsoring Beiträge in der Höhe von 8.000,-	17.114,16€	Jährlich
Nr.4	Gehaltskosten	6.582,45€	Jährliche
Nr.5	Gehaltskosten	2.742,69€	Jährlich
Nr.6	Gehaltskosten + 2.000,- Kosten für das Versenden personalisierter Werbenachrichten	4.742,69€	Jährlich
Nr.7	Gehaltskosten	10.970,74€	Jährlich
Nr.8	Gehaltskosten	20.253,68€	Jährlich
Nr. 9	Gehaltskosten	35.443,94€	Jährlich
Nr.10	Gehaltskosten + 20.000,- Kosten für Seminarhotel und Reisetätigkeiten der WO&WO Academy	33.502,45€	Jährlich
Jährliche Kosten		144.222,31€	

Tabelle 12: Budget zur Akquise von Fachhandelspartnern (Eigene Darstellung)

Die oben definierten Gehaltskosten beinhalten sowohl die Kosten für das Firmenauto als auch die Büroausstattungen. Die Budgetierung der Kosten wurde gemeinsam mit dem Auftraggeber durchgeführt. Die dafür verwendete Kalkulation befindet sich im Anhang A-22. Anzumerken ist, dass die Teilnahme an Fachmessen alle Zielgruppen der Firma WO&WO in allen für das Unternehmen relevanten Märkten anspricht. Daher sind alle oben nicht angeführte Kosten für diese Maßnahme weder dem Vertriebsbudget Deutschland noch dem Budget für die Akquise von Fachhandelspartnern zuordenbar.

Die jährlichen Kosten für die Neukundenakquise ergeben laut der oben angeführten Tabelle 144.222,31 Euro. In Hinblick auf den Bemessungszeitraum der Ziele der Neukundenakquise von zwei Jahren stehen dem Umsatzziel in der Höhe von 700.000,- Euro budgetierte Kosten in der Höhe von 288.444,62 Euro gegenüber. Daraus lässt sich ableiten, dass die Differenz von 411.555,38 € den Gewinn und

alle nicht vertriebsbezogenen Kosten (z.B. Herstellkosten und Logistikkosten) abdecken muss.

Um die Kosten der Maßnahmen mit der Priorität der einzelnen Maßnahmen in Verbindung zu setzen, wurde die nachfolgende Abbildung erstellt.

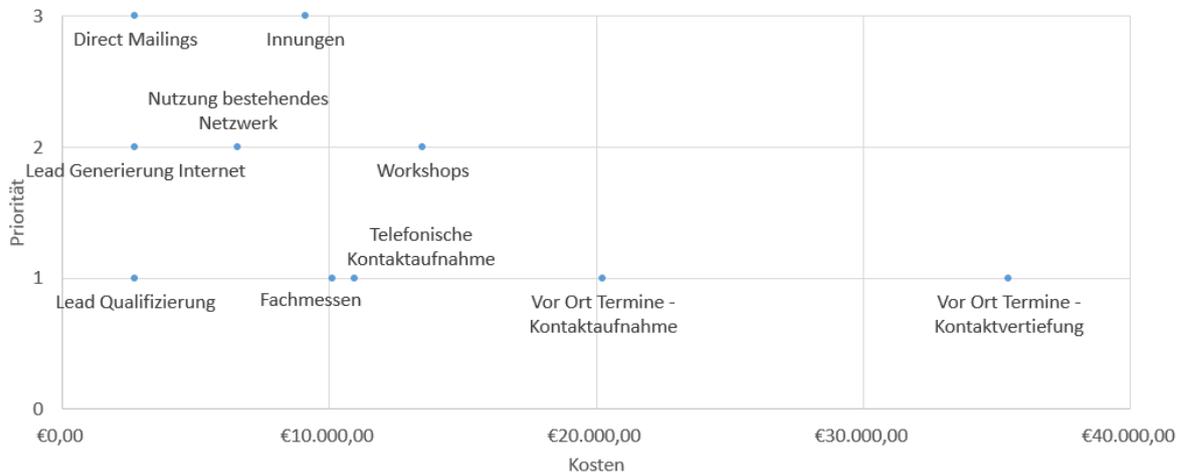


Abbildung 8: Akquise Maßnahmen Kosten/Priorität (Eigene Darstellung)

Auf Basis dieser Abbildung können Maßnahmen identifiziert werden, welche bei einer drohenden Zielverfehlung reduziert oder eingestellt werden können. Dabei gilt, dass Maßnahmen, welche hohe Kosten verursachen und bei welchen die Prioritätszahl hoch ist, am ehesten reduziert werden können. Da Maßnahmen, welche mit Priorität 1 klassifiziert werden, von essentieller Bedeutung für die Zielerreichung sind, werden diese auch dann nicht eingestellt, wenn sie zu hohen Kosten führen. Bei einer drohenden Zielverfehlung bietet es sich daher an, die Aktivitäten in Innungen und die Durchführung von Workshops zu reduzieren. Um Überprüfungen von Soll-Ist-Abweichungen durchzuführen, werden nachfolgend Kontrollmaßnahmen definiert.

8.5 Definition von Kontrollmaßnahmen

Im letzten Schritt des Konzepts zur Akquise von Fachhandelspartnern werden regelmäßige Überprüfungen von Soll-Ist-Abweichungen durchgeführt. Dazu werden Kennzahlen definiert, welche zur Überprüfung der einzelnen Ziele und Maßnahmen eingesetzt werden sollen.

Ziel	Kennzahl	Zeitpunkt der Überprüfung
Gewinnung von 50 Neupartnern bis Ende 2021	Anzahl Neupartner	Quartalsweise
Jahresumsatzsteigerung von 3,3 Millionen Euro auf 4,3 Millionen Euro bis Ende 2021	Jahresumsatz	Quartalsweise
Jährlicher Umsatz mit Neupartnern, welche seit Anfang 2020 gewonnen wurden, von 500.000 Euro im Jahr 2021.	Umsatz Neupartner	Quartalsweise
Jährlicher Umsatz mit Neupartnern, welche seit Anfang 2020 gewonnen wurden, von 200.000 Euro im Jahr 2020.	Umsatz Neupartner	Quartalsweise
Gewinnung von 10 Neupartnern im Zeitraum 01.01.2020-31.12.2021 pro Gebietsmanager	Anzahl Neupartner pro Gebietsmanager	Quartalsweise
Erreichung eines Jahresumsatzes in der Höhe von 100.000 Euro mit Neupartnern im Jahr 2021 pro Gebietsmanager.	Umsatz Neupartner pro Gebietsmanager	Quartalsweise

Tabelle 13: Kennzahlen Ziele (Eigene Darstellung)

Um die Ziele der Neupartnerakquise zu erreichen, müssen die in Kapitel 8.3 definierten Maßnahmen zur Neukundenakquise umgesetzt werden. Zur Überprüfung dieser Maßnahmen können die nachfolgenden Kennzahlen definiert werden.

Maßnahme	Kennzahl	Zeitpunkt der Überprüfung
Lead-Generierung via Internet	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der online gefundenen Leads 	Monatlich
Teilnahme an Fachmessen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der auf Fachmessen generierten Leads Anzahl der generierten Endkundenleads Anzahl der generierten Endkundenleads, welche zu Aufträgen geführt hat / Anzahl der generierten Endkundenleads 	Quartalsweise (zwei Quartale nach Durchführung einer Messe)
Aktivität in Innungen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der durch die Innungsaktivität generierten Leads 	Quartalsweise
Nutzung des bestehenden Netzwerks zur Lead-Generierung	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der durch das bestehende Netzwerk generierten Leads 	Quartalsweise
Qualifizierung der Leads	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der qualifizierten Leads / Anzahl der Leads 	Monatlich
Direct Mailings	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Vor-Ort-Termine, welche durch Direct Mails zustande gekommen sind Anzahl der Leads, welche mittels Direct Mails kontaktiert wurden und zu Vor-Ort-Terminen geführt haben / Anzahl der Leads, welche mittels Direct Mails kontaktiert wurden 	Monatlich
Telefonische Kontaktaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Vor-Ort-Termine, welche durch die telefonische Kontaktaufnahme zustande gekommen sind Anzahl der Leads, welche telefonisch kontaktiert wurden und zu Vor-Ort-Terminen geführt haben / Anzahl der Leads, welche telefonisch kontaktiert wurden 	Monatlich
Vor-Ort-Termine	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der besuchten Fachhändler Anzahl der gewonnene Neupartner / Anzahl der besuchten Fachhändler 	Monatlich
Workshops mit WO&WO Academy	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Fachhändler, welche an den Workshops teilgenommen haben Anzahl der Neupartner, welche an den Workshops teilgenommen haben / Anzahl der Fachhändler, welche an den Workshops teilgenommen haben 	Quartalsweise

Tabelle 14: Kennzahlen Maßnahmen (Eigene Darstellung)

9 Handlungsempfehlungen

Auf Basis der in diese Masterarbeit aufgezeigten Erkenntnisse und der empirischen Marktforschung lassen sich die nachfolgenden Handlungsempfehlungen ableiten, welche zwingend umgesetzt werden müssen, um die Ziele der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG erreichen zu können.

Richtige potentielle Fachhändler ansprechen: Um die Akquise-Aktivitäten so effizient wie möglich gestalten zu können, ist es von essentieller Bedeutung, die potentiellen Fachhandelspartner klar zu segmentieren und diese über den gesamten Partnerlebenszyklus laufend zu qualifizieren.

Potentielle Fachhändler mit der passenden Akquise-Strategie ansprechen: Da Fachhändler Hersteller kaum aktiv ansprechen, weil sie an einer Vertriebspartnerschaft interessiert sind, ist es sehr wichtig, dass WO&WO bei der Akquise aktiv auf Neupartner zugeht. Des Weiteren müssen alle Akquise-Tätigkeiten kontinuierlich durchgeführt werden und die Ansprache der Zielpartner muss persönlich durchgeführt werden. Es kann auch festgehalten werden, dass Endkunden in den meisten Fällen bei der Produktwahl den Ratschlägen der Fachhändler folgen. Daher soll im Rahmen der Akquise die Push-Strategie verfolgt werden. Endkundenleads, welche an Fachhändler weitergegeben werden, können aber dazu genutzt werden, neue Vertriebspartner zu gewinnen oder die Geschäftsbeziehung mit bestehenden Partnern zu intensivieren.

Richtiger Umgang mit der Konkurrenz: Aufgrund der Tatsache, dass WO&WO ein Premium Pricing verfolgt, sollte, um sich von den Marktbegleitern abzuheben, der Strategieansatz der Differenzierung verfolgt werden. Um diese Strategie umsetzen zu können, sollten die folgenden Vorteile von WO&WO in der Pre-Sales-Phase aufgezeigt werden:

- Vollsortimentsanbieter
- Qualität der Zusammenarbeit
- Vertrieb nur an Fachhandelspartner
- Produkte sind bei wenigen Fachhandelspartnern verfügbar

Des Weiteren kann festgehalten werden, dass die Konfrontation mit den Marktbegleitern bewusst in Kauf genommen werden soll, um Marktanteile zu gewinnen.

Einsatz der passenden Akquise Maßnahmen: Um die Akquise so erfolgreich wie möglich gestalten zu können, soll der in dieser Arbeit definierte Prozess zur Akquise von Fachhandelspartnern systematisch umgesetzt werden. Dabei ist es von essentieller Bedeutung, die einzelnen Maßnahmen sowohl zeitlich als auch inhaltlich aufeinander abzustimmen.

Laufende Überprüfung: Um Soll-Ist-Abweichungen frühzeitig zu erkennen, sollen der Status der Zielerreichung und die Effektivität der Akquise Maßnahmen regelmäßig überprüft werden.

10 Resümee

Ziel dieser Masterarbeit war die Erarbeitung eines Konzepts zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern als Vertriebspartner für die Firma WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG am Markt Deutschland.

Für die Erstellung des Vertriebskonzepts hat die Situationsanalyse eine gute Ausgangsbasis gebracht. Insbesondere durch die durchgeführte Marktforschung konnten Erkenntnisse gewonnen werden, welche das Konzept maßgeblich beeinflusst haben. Mithilfe der im Theorie- und Praxisteil erarbeiteten Erkenntnisse konnte ein Konzept erstellt werden, um den in der Problemstellung beschriebenen Herausforderungen, erfolgreich entgegenzutreten zu können.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden Anforderungskriterien definiert, welche ein Fachhändler erfüllen muss, um für WO&WO als attraktiver Partner wahrgenommen zu werden. Des Weiteren wurde ein Scoring Modell zur Partnerqualifizierung erstellt, welches genutzt werden kann, um Fachhändler über den gesamten Partnerlebenszyklus laufend zu qualifizieren. Im Zuge der Konzepterstellung wurden auch für das Unternehmen passende Akquise-, Konkurrenzgerichtete- und Abnehmergerichtete-Strategien definiert. Des Weiteren wurde ein Prozess zur Akquise von Fachhandelspartnern erstellt und für das Unternehmen passende Vertriebsmaßnahmen definiert. Diese Maßnahmen wurden budgetiert und es wurden Kontrollmaßnahmen zur regelmäßigen Überprüfung von Soll-Ist-Abweichungen aufgezeigt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass das erarbeitete Konzept einen ganzheitlichen Ansatz von der Identifizierung der Vertriebspartner bis zu definierten Akquise Maßnahmen bietet, um die gewünschten Fachhandelspartner zu akquirieren und damit die definierten Unternehmensziele zu erreichen.

11 Literaturverzeichnis

Beiträge aus Internetquellen:

Baulinks (o.J.): [online] <https://www.baulinks.de/webplugin/2017/1170.php4> [28.05.2019]

Baumarktmanager (16.06.2017): [online] <https://www.baumarktmanager.de/branchen-report-gardinen-sicht-und-sonnenschutz/150/52672/> [02.11.2017]

BBE / Marketmedia24 (13.05.2014): [online] <http://www.moebelkultur.de/news/bbe-und-marketmedia24-neue-studie-markt-monitor-gardinen-sicht-und-sonnenschutz-2014/20307.html> [10.10.2017]

Böttcher, Gabi (16.07.2014a): Die inneren Strukturen im Buying Center, [online] https://www.springerprofessional.de/vertriebsmanagement/die-inneren-strukturen-im-buying-center/6603982?searchResult=13.*&searchBackButton=true [02.03.2018]

Böttcher, Gabi (13.02.2014b): Die Macht der Buying Center, [online] https://www.springerprofessional.de/vertriebsmanagement/die-macht-der-buying-center/6603888?searchResult=12.*&searchBackButton=true [02.03.2018]

Böttcher, Gabi (24.07.2014c): Kundenbewertung mit Methode, [online] https://www.springerprofessional.de/kundenmanagement/kundenwert/kundenbewertung-mit-methode/6604250?searchResult=21.*&searchBackButton=true [08.03.2018]

Gabler Wirtschaftslexikon 14.02.2018: [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wertschoepfungskette-50465/version-273684> [02.06.2019]

Heinze (o.J.): [online] <https://www.heinze.de/firma/hella-sonnenschutztechnik/3455496> [25.08.2018]

Krah, Eva Susanne (06.01.2015): Warum Kennzahlen im Vertrieb wichtig sind, [online] https://www.springerprofessional.de/kundenmanagement/kundenwert-kundenbewertung-mit-methode/6604250?searchResult=21.*&searchBackButton=true [10.03.2018]

Leiner (o.J.): [online] <https://www.leiner-markisen.de/unternehmen/das-sind-wir> [25.08.2018]

Markilux (o.J.): [online] <https://www.markilux.com/de-de/> [25.08.2018]

Marktmeinungsmensch (o.J.): [online] <http://www.marktmeinungsmensch.at/studien/branchenradar-sonnenschutzsysteme-in-deutschland-2/> [02.11.2017]

Reflexa (o.J.): [online] <https://www.reflexa.de/das-unternehmen/ueber-uns/> [25.08.2018]

Roma (o.J.): [online] <https://www.roma.de/ueber-uns> [25.08.2018]

RS Der Fachverband (o.J.a): [online] <https://rs-fachverband.de/verband/daten-fakten/> [28.05.2019]

RS Der Fachverband (o.J.b): [online] <https://rs-fachverband.de/blog/2015/03/18/automation-energiesparen-sicherheit-die-trends-bei-rollladen-und-sonnenschutz/> [19.08.2018]

Warema (o.J.): [online] <https://www.warema-group.com/de/Unternehmen/> [25.08.2018]

WO&WO (o.J.): [online] <https://www.woundwo.com/unternehmen/ueber-uns/> [16.05.2018]

Bücher:

Ackerschott, Harald (2001): Strategische Vertriebssteuerung. Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Albers, Sönke/Krafft Manfred (2013): Vertriebsmanagement, Organisation – Planung - Controlling - Support, Wiesbaden: Springer

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder Peter (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden: Gabler

Biesel, Hartmut. (2006): Vertriebsarbeit leicht gemacht. Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster, Wiesbaden: Springer

Bruhn, Manfred (2016): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Bürli, Rene/Friebe, Paul (2010): Distribution. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, 2. Auflage, München: Vahlen

Czech-Winkelmann, Susanne (2003): Vertrieb, Kundenorientierte Konzeption und Steuerung, Berlin: Cornelsen

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Fink, Klaus (2014): Empfehlungsmarketing. Königswege Neukundengewinnung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Fischer, Peter/Kowalski, Susanne/ Wissmeier, Urban Kilian(2005): Die besten Tools für Marketing und Vertrieb. Professionelle Excel-Lösungen für kleine und mittelständische Unternehmen, Freiburg: Rudolf Haufe

Fuchs, Wolfgang/Unger Fritz (1999): Verkaufsförderung, Konzepte und Instrumente im Marketing-Mix, Wiesbaden: Gabler

Gloszeit, Holger/Natusch, Cordula (2009): Kundenakquise Taschen Guide, 2. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware

Grams, Alexander (2011): Partner Account Management. Vertriebspartner systematisch gewinnen, binden und steuern, Norderstedt: Books on Demand

Godefroid, Peter (2003): Business-to Business-Marketing, 3. Auflage, Ludwigshafen: Friedrich Kiehl

- Hartwig, Tanja/Maser, Elisabeth (2007): Kundenakquise, Heidelberg: Redline Wirtschaft
- Hering, Ekber/Gutekunst, Jürgen/Dyllong, Ulrich (2000): Handbuch der praktischen und technischen Informatik, 2. Auflage, Heidelberg: Springer
- Hertl, Joachim/Zentes Joachim/Schramm-Klein Hanna (2011): Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel, 2. Auflage, Heidelberg: Springer
- Hofbauer, Günter/Hellwig Claudia (2012): Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 3. Auflage, Erlangen: Publicis Publishing
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2006): Marketingmanagement. Strategien-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2016): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management im Unternehmen. Ziele-Prozesse-Verfahren, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (2002): Strategisches Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, Berlin: Springer
- Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb. Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Berlin: Springer
- Klimke, Robert (2015): Professionelles Vertriebsmanagement im Lösungsvertrieb. In 35 Schritten zur nachhaltig erfolgreichen Geschäftsbeziehung, Wiesbaden: Springer Gabler
- Kracklauer, Alexander/Mills, Quinn/Seifert, Dirk (2002): Kooperatives Kundenmanagement. Wertschöpfung als Basis erfolgreicher Kundenbindung, Wiesbaden: Gabler Springer
- Kreutzer, Ralf (2013): Praxisorientiertes Marketing Grundlagen - Instrumente – Fallbeispiele, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer
- Kotler, Philip/Amstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2009): Grundlagen des Marketing, 5. Auflage, München: Pearson Studium
- Kuß, Alfred (2011): Marketing-Einführung, Grundlagen, Überblick, Beispiele, 5. Auflage, Berlin: Gabler
- Kuß, Alfred (2012): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Lang, Ewald (2012): Die Vertriebs-Offensive. Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Loy, Artur (2006): Consultative Value Selling. Mehrwertorientierte Kundenberatung, Renningen: expert

- Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Gabler
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Weinheim, Basel: Beltz
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Mörderitsch, Gernot (2008): Customer Value Controlling. Hintergründe-Herausforderungen-Methoden, Wiesbaden: Gabler Springer
- Müller-Hadegorn, Lothar/Toporowski, Waldemar/Zielke, Stephan (2012): Der Handel. Grundlagen – Management – Strategien, 2. Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag
- Nader, Gabriele/Balzer, Eva (2011): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen – Methoden – Anwendungen, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Oberstebrink, Tim (2014): So verkaufen Sie Investitionsgüter. Von der Commodity bis zum Anlagenbau: Wie Sie im harten Wettbewerb neue Kunden gewinnen, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Oschätzky, Thoralf (2010): Handbuch Marketing. Fach- und Betriebswirtschaftliche Referenz, Norderstedt: Books on Demand
- Pepels, Werner (2002): Handbuch Vertrieb. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen, München: Hanser
- Preißner, Andreas (2007): Vertrieb leicht gemacht. Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, Heidelberg: Redline Wirtschaft
- Preißner, Andreas (2008): Marketing auf den Punkt gebracht, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Pufahl, Mario (2012): Vertriebscontrolling. So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Schawel, Christian/Billing Fabian (2018): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Schumacher, Hans-Georg (2011): Qualifizierte Neukundengewinnung im Firmenkundengeschäft. So erreichen Sie wertvolle Kontakte zu neuen Firmenkunden im Versicherungsbereich, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Tunder, Ralph (2000): Der Transaktionswert der Hersteller-Handel-Beziehung. Hintergründe, Konzeptualisierung und Implikationen auf Basis der Neuen Institutionenökonomie, Wiesbaden: Springer
- Venzin, Markus/Rasner, Carsten/Mahnke, Volker (2003): Der Strategieprozess. Praxishandbuch zur Umsetzung in Unternehmen, Frankfurt: Campus Verlag
- Verweyen, Alexander (2005): Erfolgreich akquirieren, Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage
- Weiber, Rolf/Kleinaltenkamp, Michael (2013): Business- und Dienstleistungsmarketing. Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel, Stuttgart: W. Kohlhammer

Werani, Thomas/Gaubinger, Kurt/Kindermann, Harald (2006): Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing. Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen, Wiesbaden: Gabler

Winkelmann, Peter (2010): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 7. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Winkelmann, Peter (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements, 4. Auflage, München: Vahlen

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements, 5. Auflage, München: Vahlen

Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb, Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 8. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Sammelwerke:

Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2007: Qualitative Interviews, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, Konzepte- Methoden – Analysen, Wiesbaden: Gabler, S. 415-436

Diller, Hermann (2001): Organisationales Beschaffungsverhalten, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, München: Vahlen, S. 1231-1233

Gündling, Christian (2009): Verkaufsprozessmanagement, in: Pepels, Werner (Hrsg.): B2B-Handbuch Operations Management, 2. Auflage, Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 229-257

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias (2013): Systematische Neukundengewinnung im Business-to-Business-Bereich, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden: Gabler, S. 51 - 64

Holzmüller, Hartmut/Buber, Renate (2007): Optionen für die Marktforschung durch die Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik, in: Holzmüller, Hartmut/Buber, Renate (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, Wiesbaden Gabler, S.3 - 47

Krumbach-Mollenhauer, Peter (2008): Sales: Modelle und Prozesse, in: Krumbach-Mollenhauer, Peter/Lehment Thomas (Hrsg.): Die Praxis des Verkaufs, Vertriebssteuerung, Pre-Sales, Sales, Key-Account Management, Freiburg: Wiley, S. 11-32

Mayring, Philipp/Brunner, Eva (2009): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, Konzepte-Methoden – Analysen, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 669-680

Porter, Michael E. (2007): Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, in: Elschen, Rainer (Hrsg.): Das Summa Summarum des Management, Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung, Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 251-264

Journals und Fachzeitschriften

Meyer, Kathrin (2008): der Bund für's Leben, in: Sales Management Review, Jg.17, Nr.5, S. 14-17

Pothoff, Peter/Vieth, Yvonne (2009): Leitlinien für eine Systematische Marketing- und Vertriebsplanung, in: Controlling & Management Review, Jg. 53, Nr. 2, S. 46-51

Persönliche Gespräche

Hahnl, Philipp, BA., Marketingleiter, WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG, [11.06.2018]

Unveröffentlichte Quellen

WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG (2018): Firmenpräsentation_2018_max. Version [unveröffentlichte Quelle]

12 Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

Anhang Abbildungsverzeichnis.....	A-2
Anhang Tabellenverzeichnis	A-3
Gesprächsleitfaden A WO&WO interne Personen	A-4
Gesprächsleitfaden B Fachhändler	A-7
Ergebnisübersicht der Marktforschung	A-10
Interpretation Ausprägungen SWOT - Katalog	A-17
Bewertungsübersicht der Anforderungskriterien	A-18
Bewertung der Entscheidungskriterien.....	A-20
Priorisierung von Maßnahmen.....	A-21
Aufwände der Maßnahmen zur Akquise neuer Vertriebspartner	A-21
Kalkulation Budgetierung.....	A-22
Projektplan.....	A-23

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1: Projektplan (1/4).....	A-23
Abbildung A-2: Projektplan (2/4).....	A-24
Abbildung A-3: Projektplan (3/4).....	A-25
Abbildung A-4: Projektplan (4/4).....	A-26

Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle A- 1: Gesprächsleitfaden A WO&WO interne Personen	6
Tabelle A- 2: Gesprächsleitfaden B Fachhändler	9
Tabelle A- 3: Ergebnisübersicht der Marktforschung	16
Tabelle A- 4: Interpretation Ausprägungen SWOT – Katalog	17
Tabelle A- 5: Bewertungsübersicht der Anforderungskriterien	19
Tabelle A- 6: Aufwände der Maßnahmen zur Akquise neuer Vertriebspartner	21
Tabelle A- 7: Kalkulation Stundenlohn	22
Tabelle A- 8: Maßnahmen Kostenkalkulation	22

Gesprächsleitfaden A WO&WO interne Personen

Gesprächsleitfaden für das ExpertInneninterview mit der Zielgruppe „WO&WO interne Personen“ zum Thema „Konzept zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern als Vertriebspartner für Bauelemente am Markt Deutschland“

Unternehmen:
Name des/der Befragten:
Datum:

Zweck des Gesprächs: Informationsgewinnung durch das Gespräch, um das Informationsdefizit auszugleichen.
Dauer des Gesprächs: ca. 45-60 Minuten.

Begrüßung / Einstieg	
Begrüßung Ziele des Gesprächs aufzeigen Überblick über das Gespräch geben	Ziele und Themen des Gesprächs aufzeigen
Eisbrecherfrage: Was hat Sie dazu bewegt, in der Sonnenschutz-Branche tätig zu sein?	Atmosphäre auflockern, Vertrauen gewinnen, persönliche Motive abfragen
Identifizierung von Vertriebspartnern	
Welche Anforderungskriterien soll Ihrer Meinung nach ein Vertriebspartner erfüllen? Welche Kriterien müssen von einem Vertriebspartner erfüllt werden? Welche Kriterien sollen von einem Vertriebspartner erfüllt werden? Welche Kriterien wären noch wünschenswert?	Erzählen lassen Hilfestellung: Mögliche Kriterien Auswahl von Vertriebspartnern Hilfestellung: Definition Muss-, Soll-Wunschkriterien Erfahren, welche Kriterien Vertriebspartner erfüllen sollen. Clustern in Muss-, Soll- und Wunschkriterien
Wie finden Sie generell neue Fachhandelspartner?	Erzählen lassen Hilfestellung: Websites, Soziale Netzwerke, Fach und Branchenpublikationen, Adressbroker, Internet-Suchmaschinen, bestehendes Netzwerk, Innungen, Fachmessen

	Erfahren, wo Vertriebspartner gefunden werden.
Akquisition von Vertriebspartnern	
Welche Ansprache von potentiellen Vertriebspartnern finden Sie am sinnvollsten? Mit welchen Instrumenten haben Sie den meisten Erfolg?	Erzählen lassen Hilfestellung: Instrumente zur Vertriebspartnerakquise (Kapitel 4.5) Erfahren, wie potentielle neue Vertriebspartner angesprochen werden können.
Welche Instrumente finden Sie bei der Gewinnung von Vertriebspartner als nicht geeignet?	Erzählen lassen Hilfestellung: Instrumente zur Vertriebspartnerakquise (Kapitel 4.5) Erfahren, wie potentielle neue Vertriebspartner nicht angesprochen werden sollen.
Wie sind Ihre Erfahrungen mit der aktiven Kontaktaufnahme durch potentielle Vertriebspartner, weil Sie an einer Vertriebspartnerschaft interessiert sind?	Erzählen lassen Erfahren, ob sich potentielle Vertriebspartner oft aktiv melden, weil sie Interesse an einer Vertriebspartnerschaft haben.
Anhand welcher Kriterien entscheiden sich Fachhandelspartner für oder gegen einen Hersteller? Welche Kriterien muss ein Hersteller erfüllen, um für einen potentiellen Fachhandelspartner attraktiv zu sein?	Erzählen lassen Hilfestellung: Einflusskriterien auf die Partner-Business-Proposition (Kapitel 3.3) Erfahren, welche Kriterien für Vertriebspartner wichtig sind, um eine Geschäftsbeziehung mit dem Hersteller einzugehen.
Welche Personen sind beim Fachhändler in den Entscheidungsfindungsprozess involviert. Wer trifft die Entscheidung?	Erzählen lassen Erfahren, wer Entscheidungen trifft und wer diese beeinflusst.
Wettbewerb und Trends in der Branche	
Wie sehen Sie den Wettbewerb bei der Gewinnung von Fachhandelspartnern am Markt Deutschland? Wer sind die relevanten Marktbegleiter?	Erzählen lassen Informationen zu den Wettbewerbstätigkeiten bekommen
Was unterscheidet den Wettbewerb?	Erzählen lassen

Was macht WO&WO anders?	Informationen zu den Wettbewerbstätigkeiten bekommen
Weisen die Fachhändler am Markt Deutschland eine hohe Wechselbereitschaft auf?	Erzählen lassen Informationen zur Wechselbereitschaft von Fachhändlern erfragen
Welche aktuellen Trends sehen Sie in der Sonnenschutzbranche?	Erzählen lassen Hilfestellung (Automatisierung/Smart Home, Energieeffizienz, Urbanisierung, Digitalisierung) Aktuelle Trends erfahren und Marktinformationen erhalten
Abschluss	
Haben Sie noch offene Fragen oder Anmerkungen? Für das Gespräch bedanken	

Tabelle A- 1: Gesprächsleitfaden A WO&WO interne Personen (Eigene Darstellung)

Gesprächsleitfaden B Fachhändler

Gesprächsleitfaden für das ExpertInneninterview mit der Zielgruppe „Fachhändler“ zum Thema „Konzept zur B2B-Neukundenakquise von Fachhändlern als Vertriebspartner für Bauelemente am Markt Deutschland“

Unternehmen:
Name des/der Befragten:
Datum:

Zweck des Gesprächs: Informationsgewinnung durch das Gespräch, um das Informationsdefizit auszugleichen.

Dauer des Gesprächs: ca. 45-60 Minuten.

Begrüßung / Einstieg	
Begrüßung Ziele des Gesprächs aufzeigen Überblick über das Gespräch geben	Ziele und Themen des Gesprächs aufzeigen
Eisbrecherfrage: Was hat Sie dazu bewegt, in der Sonnenschutz-Branche tätig zu sein?	Atmosphäre auflockern, Vertrauen gewinnen, persönliche Motive abfragen
Anforderungen an Hersteller	
Anhand welcher Kriterien entscheiden Sie sich für oder gegen einen Hersteller? Welche Kriterien muss ein Hersteller erfüllen, um für Sie attraktiv zu sein?	Erzählen lassen Hilfestellung: Einflusskriterien auf die Partner-Business-Proposition (Kapitel 3.3) Erfahren, welche Kriterien für Vertriebspartner wichtig sind, um eine Geschäftsbeziehung mit dem Hersteller einzugehen.
Akquisition von Vertriebspartnern	
Wie informieren Sie sich über Hersteller als potentielle Geschäftspartner?	Erzählen lassen Hilfestellung (Homepage, Messen, Außendienstmitarbeiter des Herstellers, bestehendes Netzwerk, Fachzeitschriften, Innungen, Veranstaltungen) Erfahren, wo Vertriebspartner nach neuen Herstellern suchen

Wie wollen Sie von Herstellern kontaktiert werden?	Erzählen lassen Hilfestellung: Instrumente zur Vertriebspartnerakquise (Kapitel 4.5) Erfragen, wie Fachhändler im Rahmen der Akquise gerne kontaktiert werden wollen
Wie wollen Sie nicht kontaktiert werden?	Erzählen lassen Hilfestellung: Instrumente zur Vertriebspartnerakquise (Kapitel 4.5) Erfragen, wie Fachhändler nicht kontaktiert werden wollen
Kontaktieren Sie aktiv Hersteller, weil Sie an einer Vertriebspartnerschaft interessiert sind?	Erzählen lassen Erfragen, ob sich potentielle Vertriebspartner oft aktiv melden, weil sie Interesse an einer Vertriebspartnerschaft haben.
Wie werden in Ihrem Unternehmen Lieferantentscheidungen getroffen? Wer entscheidet bei Ihnen, ob Sie eine Partnerschaft mit einem neuen Hersteller eingehen? Wer entscheidet? Wer ist in die Entscheidung involviert?	Erzählen lassen Erfahren, wer Entscheidungen trifft und wer sie beeinflusst
Fachhandelspartner / Lieferantenbeziehung	
Wie wichtig ist Ihnen eine funktionierende Fachhandelspartner-Lieferantenbeziehung?	Erzählen lassen Erfahren, wie wichtig die Fachhändler-Lieferantenbeziehung für die Fachhandelspartner ist.
Welche Kanäle benutzen Ihre LieferantInnen, um Sie auf neue Produkte hinzuweisen bzw. diese zu kommunizieren?	Erzählen lassen Erfahren, welche Kanäle die Hersteller benutzen, um die Fachhändler über Neuigkeiten zu informieren
Wie würden Sie gerne von Ihren Herstellern unterstützt werden?	Erzählen lassen Hilfestellung (Produktkataloge, Preislisten, Muster (Stoffkollektionen, Lamellenmuster,

	<p>Marketinggelder, gemeinsam Marketingaktionen, Ausschreibungstexte, technische Datenblätter, Endkundenleads, Schulungen, kompetente Ansprechpartner, Montageunterstützung, schnelle Antwortzeiten, regelmäßige Besuche, Schauraum- Ausstattung, Hersteller-Schauraum, Online- Konfiguratoren / Online-Bestellwesen)</p> <p>Erfahren, wie die Fachhandelspartner von den Herstellern unterstützt werden wollen.</p>
Wie schätzen Sie Ihre Wechselbereitschaft ein?	<p>Erzählen lassen</p> <p>Erfahren, wie die Wechselbereitschaft der Fachhändler ist.</p>
Trends in der Branche	
Welche aktuellen Trends sehen Sie in der Sonnenschutzbranche?	<p>Erzählen lassen</p> <p>Hilfestellung (Automatisierung/ Smart Home, Energieeffizienz, Urbanisierung, Digitalisierung)</p> <p>Aktuelle Trends erfahren und Marktinformationen erhalten</p>
Abschluss	
Haben Sie noch offene Fragen oder Anmerkungen? Für das Gespräch bedanken	

Tabelle A- 2: Gesprächsleitfaden B Fachhändler (Eigene Darstellung)

Ergebnisübersicht der Marktforschung

Kategorie	Zielgruppe	Antworten in Stichwörter	Anzahl der Antworten
Identifizierung von Vertriebspartnern			
Anforderungskriterien an Vertriebspartner	WO&WO	Muss: <ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kompetenz • Stabile finanzielle Situation Soll: <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsstärke • Produktsortiment • Gute Reputation • Bereitschaft zum gemeinsamen Marktauftritt • Ähnliche Kultur • Management • Informationspotential • Unternehmensgröße Wunsch: <ul style="list-style-type: none"> • Ähnliche Kultur • Management • Informationspotential • Bereitschaft zum gemeinsamen Marktauftritt • Gute Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 • 6 • 6 • 6 • 4 • 4 • 2 • 2 • 1 • 1 • 4 • 4 • 5 • 2 • 2
Finden von Fachhandelspartner	WO&WO	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehendes Netzwerk • Reisetätigkeiten der Gebietsmanager • Internet Recherche durch Suchmaschinen • Messebesuche • Innungen • Bestehende Fachhandelspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 • 6 • 5 • 6 • 4 • 2
Akquisition von Vertriebspartnern			

Informationsgewinnung der Fachhändler über Hersteller	Fachhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Homepage • Messen • Außendienstmitarbeiter des Herstellers • Netzwerk • Fachzeitschriften • Innungen • Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 • 8 • 9 • 9 • 4 • 4 • 4
Geeignete Instrumente zur Ansprache von potentiellen Fachhandelspartner	WO & WO	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Direktansprache ohne vorherige telefonische Terminvereinbarung • Persönliche Direktansprache mit telefonischer Terminvereinbarung • Direct Mailing (Brief) mit telefonischem Nachfassen und Terminvereinbarung • Direct Mailings via E-Mail mit telefonischem Nachfassen und Terminvereinbarung • Fachmessen • Innungen • Anfragen von potentiellen Fachhandelspartner über die Homepage 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 • 5 • 6 • 1 • 6 • 4 • 1
Geeignete Instrumente zur Ansprache von Fachhändlern	Fachhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Direktansprache mit telefonischer Terminvereinbarung • Persönliche Direktansprache ohne vorherige telefonische Terminvereinbarung • Direct Mailings Brief mit telefonischem Nachfassen und Terminvereinbarung • Direct Mailings E-Mail mit telefonischem Nachfassen und Terminvereinbarung • Messen • Innungen • Kundenveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 • 4 • 5 • 4 • 7 • 4 • 3

Ungeeignete Instrumente zur Ansprache von Fachhandelspartnern	WO&WO	<ul style="list-style-type: none"> • Direct Mailings via E-Mail • Telefonmarketing durch externe Dienstleister • Telefonische Ansprache 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 • 2 • 1
Ungeeignete Instrumente zur Ansprache von Fachhandelspartnern	Fachhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonmarketing durch externe Dienstleister • Persönliche Direktansprache ohne vorherige telefonische Terminvereinbarung • Social Media • Direct Mails E-Mail 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 • 4 • 1 • 3
Kontaktaufnahme durch Fachhändler, weil es Interesse an einer Vertriebspartnerschaft gibt	WO&WO	<ul style="list-style-type: none"> • Kommt fast nie vor (weniger als einmal im Jahr) • Kommt sehr selten vor (bis zu zwei Mal im Jahr) • Kommt regelmäßig vor (über Internetseite) • Ausnahme Messen: da kommt es häufig vor 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 • 2 • 1 • 4
Kontaktaufnahme durch Fachhändler, weil es Interesse an einer Vertriebspartnerschaft gibt	Fachhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Kontaktaufnahmen zu nicht bekannten Herstellern • Bekannte, ohne Geschäftsbeziehung nur, wenn Randprodukte oder Sondergrößen benötigt werden, welche die bestehenden Lieferanten nicht liefern können, Leistungsmerkmale gefordert werden, die mit den bestehenden Lieferanten nicht erfüllt werden können oder die bestehenden Hersteller Lieferschwierigkeiten haben. • Wenn die Produkte des Herstellers vielfach gefragt werden attraktive Alleinstellungsmerkmale aufweisen • Ja 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 • 3 • 2 • 2
Kriterien anhand welcher sich ein Fachhandelspartner für einen Hersteller entscheidet	WO&WO	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität • Preis • Qualität der Zusammenarbeit / Verlässlichkeit • Image • Bekanntheit • Vermarktungsunterstützende Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 • 6 • 6 • 5 • 5 • 2

		<ul style="list-style-type: none"> • Schulungsangebot 	<ul style="list-style-type: none"> • 3
Kriterien anhand welcher sich ein Fachhandelspartner für einen Hersteller entscheidet	Fachhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Zusammenarbeit • Produktqualität Lieferqualität • Preis • Produktsortiment • Reputation • Strategie • Vermarktungsunterstützende Leistungen • Investitionsbedarf • Profit 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 • 9 • 9 • 6 • 7 • 4 • 5 • 4 • 1
Entscheidungsträger und in die Entscheidung involvierte Personen	WO&WO	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Pauschalisierung möglich • Stark von der Unternehmensgröße abhängig <p>Entscheider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführer <p>Involvierte Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ehepartner, welcher im Unternehmen tätig ist • Senior Chef / Senior Chefin • Innendienst • Verkäufer • Monteure mit langjähriger Erfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 • 6 • 6 • 3 • 3 • 4 • 4 • 6
Entscheidungsträger und in die Entscheidung involvierte Personen	Fachhändler	<p>Entscheider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführer / Eigentümer • Ehepartner • Betriebsleiter • Leiter Montage • Stellvertretender Geschäftsführer <p>Involvierte Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monteure / Mechatroniker • Verkäufer • Senior Chef 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 • 1 • 1 • 1 • 1 • 6 • 3 • 1

Fachhandelspartner Lieferantenbeziehung			
Wichtigkeit einer funktionierenden Fachhandel/Lieferantenbeziehung	Fachhändler	Sehr wichtig	• 9
Informationskanäle der Lieferanten um die Fachhändler über Neuheiten zu informieren	Fachhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlich • Telefonisch • Mail • Katalog • Messen • Kundenveranstaltungen • Innungen 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 • 9 • 6 • 8 • 6 • 5 • 1
Vom Fachhandel gewünschte Unterstützungsleistungen	Fachhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Produktkataloge • Preislisten • Muster (Stoffkollektionen, Lamellenmuster) • Marketinggelder, gemeinsam Marketingaktionen • Ausschreibungstexte, technische Datenblätter • Endkundenleads • Schulungen • Kompetente Ansprechpartner • Montage Unterstützung • Schnelle Antwortzeiten • Regelmäßige Besuche • Serviceorganisation des Herstellers • Intensive technische und vertriebliche Unterstützung bei großen Projekten/Ausschreibungen • Architektenbetreuung • Schauraum-Ausstattung • Hersteller-Schauraum • Online-Konfiguratoren / Online-Bestellwesen • IT-Schnittstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 • 8 • 8 • 6 • 4 • 8 • 8 • 9 • 7 • 8 • 7 • 5 • 1 • 2 • 4 • 5 • 3 • 1

Wechselbereitschaft der Fachhändler	WO&WO	Größere Fachhändler eher niedrige Wechselbereitschaft Kleinere Fachhändler eher hohe Wechselbereitschaft Generell niedrige Wechselbereitschaft Je größer der Fachhändler desto niedriger die Wechselbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • 3 • 3 • 4 • 4
Wechselbereitschaft der Fachhändler	Fachhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Hauptlieferanten sehr niedrig, bei 2. oder 3. Lieferanten gegeben • Eher niedrig • Wechselbereitschaft ist gegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 • 4 • 2
Wettbewerber und Trend			
Wer sind die relevanten Marktbegleiter?	WO&WO	<ul style="list-style-type: none"> • Marktbegleiter, welche WO&WO Systemkomponenten einkaufen und an Fachhändler weiterverkaufen. • Varema • Hella • Heinzmann • Reflexa • Leiner • Markilux • Mobau Markisen • Roma • Lewens Markisen • Weinor 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 • 6 • 5 • 1 • 5 • 3 • 6 • 1 • 5 • 2 • 1
Unterscheidung WO&WO / Wettbewerb	WO&WO	<p>Wettbewerb Unterscheidungsmerkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktbegleiter haben große Bekanntheit • Bieten den Kunden Endkundenleads • Haben Schauräume • Haben Online-Konfiguratoren / Online-Bestellwesen • Bieten ein besseres Schulungsangebot an 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 • 3 • 4 • 2 • 2

		<ul style="list-style-type: none"> • Sind länger am Markt tätig • Haben Architektenberater • Besseren Marketingauftritt • Haben IT-Schnittstellen <p>WO&WO Entscheidungsmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komplettanbieter • Wenige Fachhändler pro Einzugsgebiet • Nehmen sich mehr Zeit für die Fachhändler – sehr viele Freiheiten der Außendienstmitarbeiter • Sehr kompetente Beratung • Schnelle Bearbeitung von Anfragen und Bestellungen • Hohe Produkt und Lieferqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 • 2 • 3 • 2 <ul style="list-style-type: none"> • 5 • 3 • 4 • 4 • 5 • 1
Trends in der Sonnenschutzbranche	WO&WO	<ul style="list-style-type: none"> • Freistehender Sonnenschutz • Automatisierung, Smart Home • Energieeffizienz • Urbanisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 • 4 • 6 • 3
Trends in der Sonnenschutzbranche	Fachhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Freistehender Sonnenschutz • Automatisierung, Smart Home • Energieeffizienz • Urbanisierung • Digitalisierung (online Konfiguratoren/ IT-Schnittstellen /Online-Bestellwesen augmented reality) • Insektenschutz • Diebstahlschutz 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 8 • 8 • 5 • 3 • 1 • 3

Tabelle A- 3: Ergebnisübersicht der Marktforschung (Eigene Darstellung)

Interpretation Ausprägungen SWOT - Katalog

Stärke	Ausprägung: 1	Hat geringen Einfluss auf die Erfüllung der Unternehmensziels.
	Ausprägung: 2	Dient der Erfüllung des Unternehmensziels.
	Ausprägung: 3	Hat maßgeblichen Einfluss auf die Erfüllung der Unternehmensziels
Schwäche	Ausprägung: 1	Hemmt die Erfüllung des Unternehmensziels in kleinem Ausmaß.
	Ausprägung: 2	Behindert die Erreichung des Zieles.
	Ausprägung: 3	Hat eine wesentliche negative Beeinträchtigung in der Zielerreichung zur Folge.
Chance	Ausprägung: 1	Chance, welche die Zielerreichung geringfügig unterstützt
	Ausprägung: 2	Chance, welche die Zielerreichung unterstützt
	Ausprägung: 3	Chance, welche die Zielerreichung maßgeblich unterstützt
Risiko	Ausprägung: 1	Risiko, welches die Zielerreichung geringfügig hemmt
	Ausprägung: 2	Risiko, welches die Zielerreichung hemmt
	Ausprägung: 3	Risiko, welches die Zielerreichung maßgeblich behindert

Tabelle A- 4: Interpretation Ausprägungen SWOT – Katalog (Eigene Darstellung)

Bewertungsübersicht der Anforderungskriterien

Bewertungsschema zur Bewertung von potentiellen Neupartnern	
Kriterium	Bewertungsdefinition
Verkaufsstärke	<p>Schätzung des Umsatzes, welcher in Zukunft mit einem Partner umgesetzt werden kann. Der Umsatz des Fachhändlers wird vom Gebietsmanager erfragt oder anhand der Anzahl der Monteure geschätzt. Der Umsatz des Fachhändlers wird im Anschluss mit dem zu erwartenden Lieferanteil in Prozent multipliziert. Die Annahme hinsichtlich des Lieferanteils trifft der verantwortliche Gebietsmanager.</p> <p>1: Unter 10.000 Euro 2: 10.000-25.000 3: 25.000-50.000 4: 50.000-100.000 5. Über 100.000</p>
Produktsortiment	<p>Dieses Kriterium bewertet die Kompatibilität des Produktsortiments mit dem des Herstellers und gibt auch Aufschluss über das mögliche Cross Selling Potential. Die Punktevergabe erfolgt nach Einschätzung des Gebietsmanagers:</p> <p>1= nur eine Produktgruppe passt ins Sortiment des Fachhändlers 5= alle Produktgruppen passen ins Sortiment des Fachhändlers</p>
Gute Reputation	<p>Das Kriterium spiegelt die gute Reputation des Fachhändlers wieder, welche auch Auswirkungen auf das Image von WO&WO hat. Die Punktevergabe erfolgt nach Einschätzung des Gebietsmanagers.</p> <p>1= Sehr schlechte Reputation 5= Sehr gute Reputation</p>
Bereitschaft zum gemeinsamen Marktauftritt:	<p>Dieses Kriterium spiegelt die Bereitschaft zum gemeinsamen Marktauftritt wieder. Die</p>

	<p>Punktevergabe erfolgt nach Einschätzung des Gebietsmanagers.</p> <p>1: Keine Bereitschaft, am Markt gemeinsam aufzutreten.</p> <p>5: Volle Bereitschaft, am Markt gemeinsam aufzutreten</p>
Ähnliche Kultur	<p>Dieses Kriterium spiegelt die ähnliche Kultur des Fachhändlers in Puncto Kundenorientierung, Mitarbeiterführung und Innovationsorientierung wieder.</p> <p>Die Punktevergabe erfolgt nach Einschätzung des Gebietsmanagers.</p> <p>1= sehr unterschiedliche Kultur 5= sehr ähnliche Kultur</p>
Management	<p>Dieses Kriterium bezieht sich darauf, ob das Management des Fachhändlers kompetent ist und ähnliche Wertvorstellungen hat.</p> <p>Die Punktevergabe erfolgt nach Einschätzung des Gebietsmanagers.</p> <p>1= sehr unterschiedliche Wertvorstellung, kein kompetenter Eindruck 5= sehr ähnliche Wertvorstellungen und kompetenter Eindruck</p>
Informationspotential	<p>Das Informationspotential zeigt auf, ob ein Fachhändler Insider-Informationen über den Markt hat und über ein großes Branchenwissen verfügt.</p> <p>Die Punktevergabe erfolgt nach Einschätzung des Gebietsmanagers.</p> <p>1= Kaum Branchenwissen vorhanden 5= Sehr breites und tiefes Branchenwissen</p>

Tabelle A- 5: Bewertungsübersicht der Anforderungskriterien (Eigene Darstellung)

Bewertung der Entscheidungskriterien

Die Bewertungen für das Anforderungskriterium „Zielwirksamkeit“ haben folgende Bedeutungen:

- 1: Die Strategie hat geringen Einfluss auf die Erhöhung des Umsatzes
- 2: Die Strategie hat mäßigen Einfluss auf das Umsatzwachstum
- 3: Die Strategie hat großen Einfluss auf das Umsatzwachstum

Die Bewertungen für das Anforderungskriterium „Umsetzbarkeit“ haben folgende Bedeutungen:

- 1: Die Umsetzung ist für WO&WO nicht möglich
- 2: Die Umsetzung ist für WO&WO mit zusätzlichem Ressourceneinsatz möglich
- 3: Die Umsetzung ist für WO&WO mit vorhandenen Ressourcen möglich

Die Bewertungen für das Anforderungskriterium „Eignung zur Neukundenakquise“ haben folgende Bedeutungen:

- 1: Die Strategie eignet sich nur für bestehende Kunden, nicht für Neukunden
- 2: Die Strategie eignet sich teilweise für die Gewinnung neuer Kunden
- 3: Die Strategie eignet sich sehr gut für die Gewinnung neuer Kunden

Priorisierung von Maßnahmen

Die Bewertungen der Prioritäten der Maßnahmen zur Akquise von Fachhandelspartnern am Markt Deutschland haben folgende Bedeutungen:

- 1: Die Maßnahme ist von essentieller Bedeutung für die Zielerreichung der WO&W Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG.
- 2: Die Maßnahme hat großen Einfluss auf die Zielerreichung der WO&WO Sonnenlichtdesign GmbH & Co KG.
- 3: Die Maßnahme unterstützt bei der Zielerreichung.

Aufwände der Maßnahmen zur Akquise neuer Vertriebspartner

Maßnahme	Aufwand / Woche / Vertriebs- mitarbeiter in h	Aufwand / Monat / Vertriebs- mitarbeiter in h	Aufwand / Jahr / Vertriebs- mitarbeiter in h	Anzahl involvierte Personen	Regel- mäßigkeit	Aufwände in h
1	0,25	1,08	13	5	Jährlich	65
2	-	-	60	6	2 Mal alle 3 Jahre	240
3	-	3,00	36	6	Jährlich	216
4	0,5	2,17	26	6	Jährlich	156
5	0,25	1,08	13	5	Jährlich	65
6	0,25	1,08	13	5	Jährlich	65
7	1	4,33	52	5	Jährlich	260
8	-	8,00	96	5	Jährlich	480
9	-	14,00	168	5	Jährlich	840
10	-	-	32	10	Jährlich	320
Summe Aufwände						2707

Tabelle A- 6: Aufwände der Maßnahmen zur Akquise neuer Vertriebspartner (Eigene Darstellung)

Kalkulation Budgetierung

Durchschnittliches Brutto-Gehalt	55.000,00 €
zusätzliche Arbeitgeberbelastung	10.493,00 €
Büroausstattung	70,00 €
Auto	6.000,00 €
Jahreskosten pro Vertriebsmitarbeiter	71.563,00 €
Durchschnittliche Arbeitsstunden	1696
Stundenlohn	42,20 €

Tabelle A- 7: Kalkulation Stundelohn (Eigene Darstellung)

Maßnahme	Aufwände in h	Kosten
1	65	2.742,69 €
2	240	10.126,84 €
3	216	9.114,16 €
4	156	6.582,45 €
5	65	2.742,69 €
6	65	2.742,69 €
7	260	10.970,74 €
8	480	20.253,68 €
9	840	35.443,94 €
10	320	13.502,45 €
Summe	2707	114.222,31 €

Tabelle A- 8: Maßnahmen Kostenkalkulation (Eigene Darstellung)

Projektplan

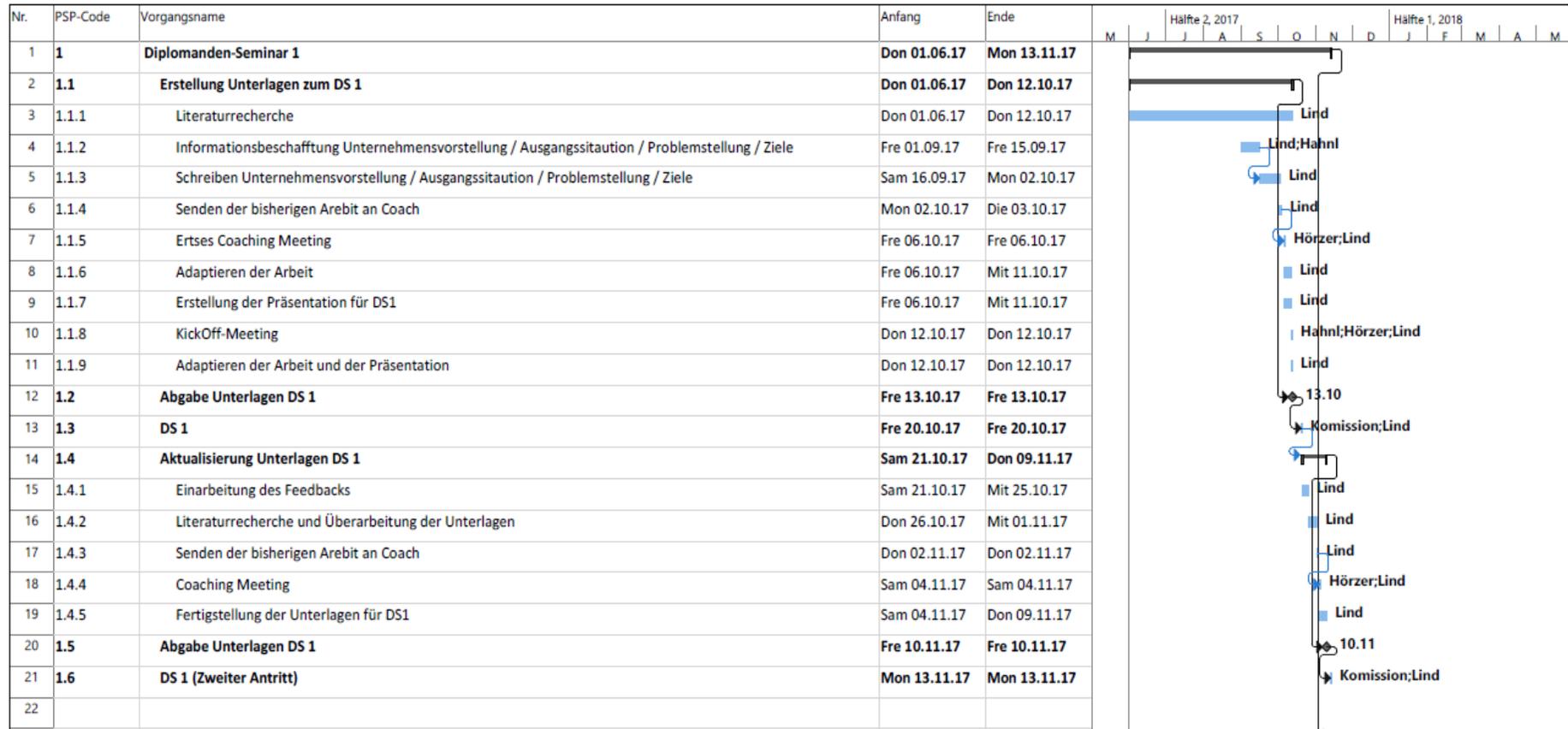


Abbildung A-1: Projektplan (1/4) (Eigene Darstellung)

23	2	Diplomanden-Seminar 2	Die 14.11.17	Die 08.05.18
24	2.1	Erstellen Literaturteil	Die 14.11.17	Die 13.03.18
25	2.1.1	Einarbeitung Feedback von DS1	Die 14.11.17	Don 16.11.17
26	2.1.2	Terminvereinbarung Coach	Sam 02.12.17	Sam 02.12.17
27	2.1.3	Coaching Meeting	Die 05.12.17	Die 05.12.17
28	2.1.4	Literaturrecherche	Mit 06.12.17	Fre 09.03.18
29	2.1.5	Business to Business Vertrieb von Bauelementen	Mon 11.12.17	Mit 20.12.17
30	2.1.6	Fachhändler als Vertriebspartner	Mit 10.01.18	Fre 09.02.18
31	2.1.7	Charakteristika des Fachhandels	Sam 10.02.18	Die 20.02.18
32	2.1.8	Akquisition von Vertriebspartnern im Bereich B2B	Sam 24.02.18	Don 01.03.18
33	2.1.9	Identifizierung und Qualifizierung	Fre 02.03.18	Die 06.03.18
34	2.1.10	Konzept zur B2B Neukundenakquise	Die 06.03.18	Fre 09.03.18
35	2.1.11	Überarbeitung der Arbeit	Sam 10.03.18	Die 13.03.18
36	2.2	Erstellen Untersuchungsdesign	Sam 10.03.18	Die 13.03.18
37	2.2.1	Literaturrecherche	Sam 10.03.18	Sam 10.03.18
38	2.2.2	Schreiben Untersuchungsdesign	Sam 10.03.18	Die 13.03.18
39	2.2.3	Abklärung mit WO&WO bezüglich der MAFO	Die 13.03.18	Die 13.03.18
40	2.3	Erstellung Unterlagen zum DS 2	Die 13.03.18	Don 15.03.18
41	2.3.1	Präsentation erstellen	Die 13.03.18	Die 13.03.18
42	2.3.2	Korrekturlesen der Arbeit und Überarbeitung	Die 13.03.18	Don 15.03.18
43	2.3.3	Präsentation anpassen	Don 15.03.18	Don 15.03.18
44	2.4	Abgabe Unterlagen DS 2	Fre 16.03.18	Fre 16.03.18
45	2.5	DS 2	Mit 21.03.18	Mit 21.03.18
46	2.6	Aktualisierung Unterlagen DS 2	Don 22.03.18	Don 03.05.18
47	2.6.1	Einarbeitung des Feedbacks	Don 22.03.18	Mit 04.04.18
48	2.6.2	Literaturrecherche und Überarbeitung der Unterlagen	Don 22.03.18	Fre 27.04.18

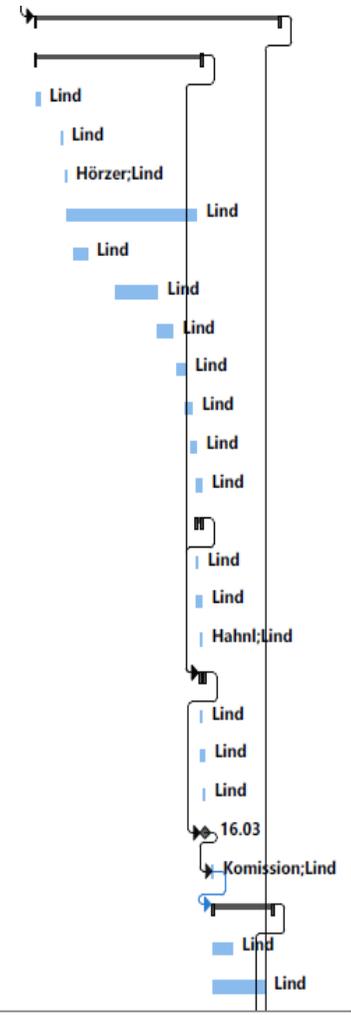


Abbildung A-2: Projektplan (2/4) (Eigene Darstellung)

74	3.2.17	Befragung Proband 12	Fre 07.09.18	Fre 07.09.18
75	3.2.18	Befragung Proband 13	Die 11.09.18	Die 11.09.18
76	3.2.19	Befragung Proband 14	Die 11.09.18	Die 11.09.18
77	3.2.20	Befragung Proband 15	Don 13.09.18	Don 13.09.18
78	3.2.21	Transkription	Die 14.08.18	Sam 15.09.18
79	3.2.22	Ergebnisse auswerten	Son 16.09.18	Mit 19.09.18
80	3.3	Erstellung Praxisteil	Don 20.09.18	Mit 05.12.18
81	3.3.1	Situationsanalyse erstellen	Don 20.09.18	Mon 24.09.18
82	3.3.2	Meeting mit Unternehmen	Fre 21.09.18	Fre 21.09.18
83	3.3.3	Vertriebskonzept erstellen	Die 25.09.18	Son 07.10.18
84	3.3.4	Meeting mit Unternehmen	Fre 28.09.18	Fre 28.09.18
85	3.3.5	Senden der bisherigen Arbeit an Coach	Son 25.11.18	Son 25.11.18
86	3.3.6	Meeting mit Coach	Die 27.11.18	Die 27.11.18
87	3.3.7	Überarbeitung der Arbeit	Die 27.11.18	Mit 05.12.18
88	3.4	Erstellung Unterlagen zum DS 3	Don 06.12.18	Don 06.12.18
89	3.4.1	Korrekturlesen der Arbeit und Überarbeitung	Don 06.12.18	Don 06.12.18
90	3.4.2	Erstellung der Präsentation für DS3	Don 06.12.18	Don 06.12.18
91	3.5	Abgabe Unterlagen DS 3	Fre 07.12.18	Fre 07.12.18
92	3.6	DS 3	Die 11.12.18	Die 11.12.18
93				
94	4	Fertigstellung Masterarbeit	Fre 03.05.19	Mit 03.07.19
95	5	Abgabe Masterarbeit	Fre 05.07.19	Fre 05.07.19

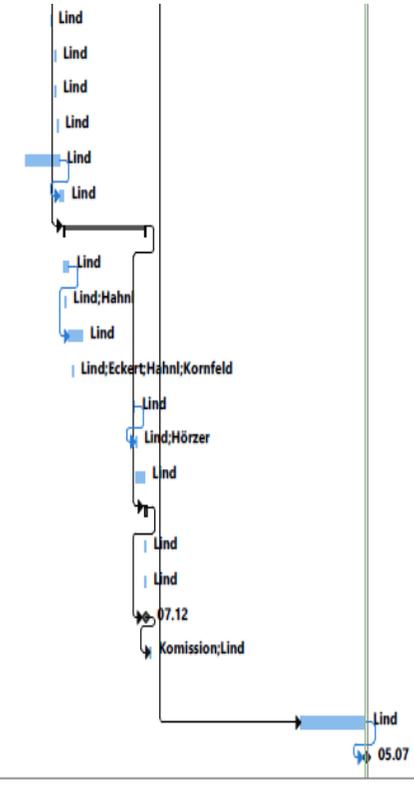


Abbildung A-4: Projektplan (4/4) (Eigene Darstellung)