

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Arbeitspapiere
Nr.: M 095

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Beutin, N. / Grozdanovic, M.

Professionelles Händlermanagement
Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-
to-Business Bereich

Mannheim 2005
ISBN 3-89333-321-5

Dr. Nikolas Beutin ist geschäftsführender Gesellschafter von Prof. Homburg & Partner, einer international tätigen Managementberatung, sowie Lehrbeauftragter an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Marko Grozdanovic ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim und Projektleiter bei Prof. Homburg & Partner.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.ON Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Hintergrund	1
2.	Nutzen eines systematischen Händlermanagement	4
3.	Betrachtung und Analyse der Hersteller-Händlerbeziehung	7
3.1.	Grundlagen der Untersuchung	7
3.2.	Status quo des Händlermanagement	7
4.	Ablauf eines systematischen Händlermanagement	10
4.1.	Durchführung interne Voranalyse	10
4.2.	Durchführung Marktanalyse	13
4.3.	Entwicklung Händlerstrategie	16
4.4.	Konzeption Händlermanagement	19
4.5.	Implementierung, Monitoring und Kontrolle	23
5.	Zusammenfassung und Managementempfehlungen	26
	Literaturangaben	28

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bedeutung des Händlermanagement als zukünftiges Betätigungsfeld	2
Abb. 2: Überblick über die Kundenstruktur und Profitabilität des Handels aus Sicht der befragten Hersteller	7
Abb. 3: Leistungen, die Händler vom Hersteller erwarten und die sie für den Hersteller übernehmen würden	8
Abb. 4: Phasen eines systematischen Händlermanagement	10
Abb. 5: Nettopreise der Händler eines Industriegüterunternehmens nach ABC-Klassifizierung der Händler	11
Abb. 6 : Bestellvolumina und –häufigkeiten der Vertriebskanäle im Vergleich	12
Abb. 7: Internationaler Vergleich der Nettopreise industrieller Händler	13
Abb. 8: Regionale Händlerabdeckung einer Branche eines Maschinenbauunternehmens	14
Abb. 9: Beispiel für ein Stärken-Schwächenprofil einer Händlerbewertung eines Maschinenbauers	15
Abb. 10: Darstellung eines Händlerportfolios	16
Abb. 11: Prinzip des strategischen Leistungsaustausch-Konzepts	18
Abb. 12: Beispiel für eine Vertriebsstruktur eines Kunststoffunternehmens	21
Abb. 13: Beispiel für ein Zielsystem zur systematischen Steuerung des Händlergeschäftes	22
Abb. 14: Generelles Prinzip eines leistungsorientiertes Preissystems für Händler ...	23
Abb. 15: Beispielhafte Darstellung von Spielregeln der Konditionenpolitik für Händler eines Industriegüterherstellers	24
Abb. 16: Vereinfachte Darstellung eines Business-Plans für das Händlermanagement eines Industriegüterunternehmens	25

Abb. 17: Vereinfachte Darstellung eines Händler-Entwicklungs-Plans zur systematischen Entwicklung eines Händlers am Beispiel eines Industriegüterunternehmens 25

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Beispiel für eine Analyse des händlerbezogenen Deckungsbeitrags 15

Tab. 2: Überblick über grundsätzliche Händlerstrategien in den einzelnen Händlersegmenten 18

Tab. 3: Beispiel für ein strukturiertes Leistungsaustausch-Konzept zwischen Hersteller und Händler eines Maschinenbauunternehmens 20

Abstract

Die gesamtwirtschaftliche Lage, der hohe Wettbewerbs- und Kostendruck sowie die ständig steigenden Kundenanforderungen verlangen heute nach einer immer professionelleren Marktbearbeitung der Unternehmen. Insbesondere der Handel als zentraler Vertriebskanal im Industriegüterbereich nimmt aufgrund seines häufig gut ausgebauten Vertriebsnetzes, der Etablierung eigener erfolgreicher Marketing- und Vertriebskonzepte sowie der Nähe zum Kunden eine wichtige Position in der Absatzkette ein. Zusätzlich haben die Konzentrationsprozesse im Handel die Nachfragemacht und damit die Bedeutung des Industriehandels weiter erhöht.

Auch wenn die Ausgestaltung der Beziehung zwischen Hersteller und Handel für viele Hersteller ein zentrales Problemfeld darstellt, nutzen bislang nur wenige Industriegüterunternehmen die Möglichkeiten der Ertragssteigerung durch ein systematisches Händlermanagement aus.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim und die Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner haben deshalb eine Studie zum Thema professionelles Händlermanagement von Industriegüterunternehmen durchgeführt, an der 157 deutsche Unternehmen teilgenommen haben. Der vorliegende Beitrag zeigt anhand einer fünfstufigen Vorgehensweise zur Umsetzung eines professionellen Händlermanagement auf, wie Industriegüterhersteller Ertragssteigerungspotenziale generieren und damit ihren Unternehmenserfolg systematisch steigern können. Eine Illustrierung der Vorgehensweise durch praxisnahe Beispiele erfolgt hierbei ebenso wie eine Darstellung der zentralen Erfolgsfaktoren eines professionellen industriellen Händlermanagement.

1. Hintergrund

Die aktuell angespannte gesamtwirtschaftliche Lage, der hohe Wettbewerbs- und Kostendruck sowie die ständig steigenden Kundenanforderungen **zwingen Unternehmen zu einer immer professionelleren Marktbearbeitung**. Hierbei stellen vertriebsbezogene Fragestellungen insbesondere die Frage nach der Ausgestaltung der Beziehung zwischen Hersteller und Handel für viele Unternehmen ein zentrales Problemfeld dar.

In diesem Zusammenhang ist das Ergebnis einer empirischen Untersuchung interessant, die vor einigen Jahren im Industriegüterbereich durchgeführt wurde (Homburg/Lehnhäuser/Daum 1996). Hier wurden als **zentrale Quellen für bedeutende Produktivitätssteigerungspotenziale die Bereiche Vertrieb und Marketing** gesehen. Insbesondere dem Handel kommt vor diesem Hintergrund eine große Bedeutung zu, da dieser bei vielen Unternehmen als zentraler Vertriebskanal einen wesentlichen Stellhebel zur Verbesserung des Unternehmenserfolges darstellt.

Darüber hinaus liegt das **verstärkte Bemühen um partnerschaftliche Beziehungen** zum Handel in den Entwicklungen der letzten Jahre begründet. Zum einen hat der Handel aufgrund seines häufig gut ausgebauten Vertriebsnetzes, der Etablierung eigener, erfolgreicher Marketing- und Vertriebskonzepte sowie der Nähe zum Kunden eine wichtige Position in der Absatzkette eingenommen. Zusätzlich haben die Konzentrationsprozesse im Handel die Nachfragemacht und damit die Bedeutung des Handels weiter erhöht (vgl. Bauer 2000). Dies führt dazu, dass auch die Händler in zunehmenden Maße kleinere Endkunden nicht mehr direkt bedienen möchten und sich ebenso wie der Hersteller auf mittlere bzw. größere Kunden (OEMs) fokussieren. Konflikte mit dem Direktvertrieb des Herstellers sind dadurch oft unvermeidbar.

Die dargestellten Entwicklungen haben **in vielen Branchen zu kontinuierlich ansteigenden Forderungen der industriellen Händler** z.B. nach besseren Konditionen geführt. Gleichzeitig ist eine geringere Übernahme von Leistungen durch den Handel für den Hersteller beobachtbar. So berichten nicht wenige Hersteller von Händlern, welche die Produkte des Herstellers einfach durchreichen, ohne echte Handelsleistungen zu erbringen.

Es muss jedoch festgehalten werden, dass die dargestellten **Probleme zwischen Hersteller und Handel in den verschiedenen Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt** sind. Während Branchen im Business-to-Consumer Bereich, wie zum Beispiel Konsumgüter- oder Lebensmittelhersteller, die Beziehungen zum Handel bereits heute sehr professionell

managen, nutzen viele Unternehmen aus „klassischen“ Branchen im Business-to-Business bzw. Industriegüterbereich die Möglichkeiten für Ertragssteigerungen, die sich im Rahmen der Hersteller-Händlerbeziehung ergeben, kaum aus.

Wegen des unterschiedlichen Professionalitätsgrades der Hersteller-Händler-Beziehung besteht aus Sicht der Industriegüterhersteller ein grundsätzlicher Nachholbedarf bezüglich des Themas Händlermanagement. Vor diesem Hintergrund heben **73% der befragten Unternehmen das große Potenzial eines verbesserten Management der Handelspartner** für Umsatzsteigerungen hervor. Dies ist das Ergebnis einer empirischen Marktstudie mit 157 Unternehmen im Bereich der Industriegüterbranche bzw. des Maschinenbaus, welche die Autoren durchgeführt haben. Abbildung 1 verdeutlicht die aus Sicht der befragten Unternehmen zukünftige Relevanz eines systematischen Händlermanagement.

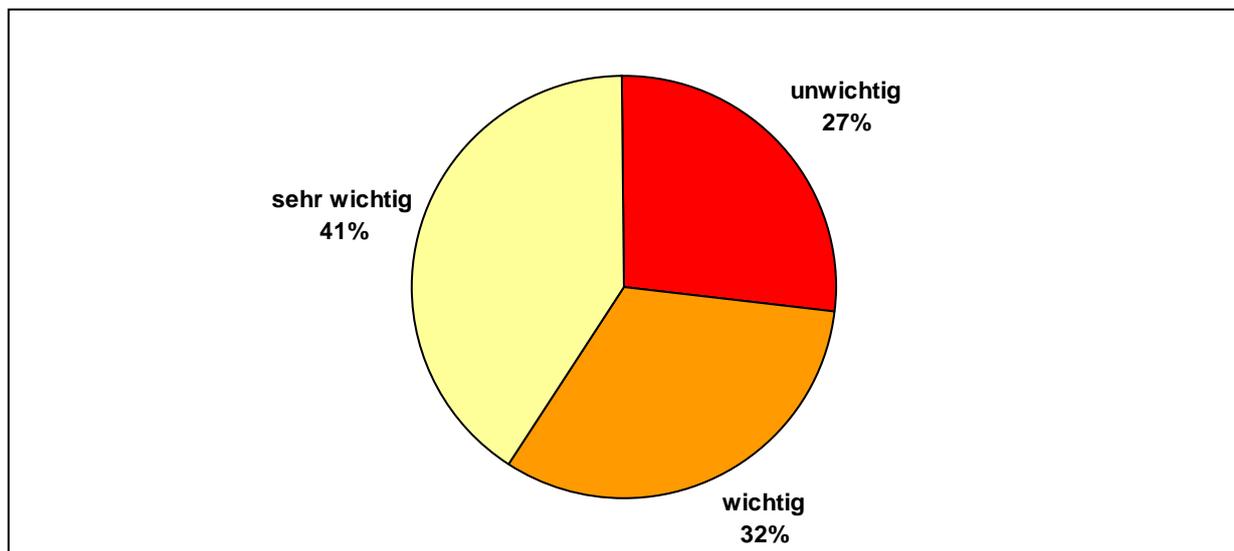


Abb. 1: Bedeutung des Händlermanagement als zukünftiges Betätigungsfeld

Die mit dem Handel verbundenen **Ertragssteigerungspotenziale können allerdings nicht ohne weiteres realisiert** werden, sondern erfordern ein **systematisches und professionelles Händlermanagement** (vgl. Beutin/Schuppar 2003a, b). In diesem Zusammenhang stellen sich zwei grundlegende Fragen, die beantwortet werden müssen:

1. Wie kann eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel im Sinne einer 'Win-win-Beziehung' aufgebaut und etabliert werden, und
2. wie muss ein professionelles und systematisches Händlermanagement für Industriegüterunternehmen ausgestaltet werden, um den Vertriebs- und damit den Unternehmenserfolg zu erhöhen?

Zur Beantwortung dieser beiden Fragen ist es zunächst notwendig darzustellen, welchen grundsätzlichen Nutzen ein systematisches Händlermanagement Industriegüterherstellern aber auch Händlern stiften kann. Dies soll im folgenden Abschnitt näher erläutert werden.

2. Nutzen eines systematischen Händlermanagement

Ein systematisches und professionelles Händlermanagement kann den Herstellern bspw. helfen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, Kostensenkungspotenziale zu realisieren, neue Kunden zu gewinnen und damit Ertragssteigerungen zu generieren. Um diese Potenziale zu erschließen, ist die Kenntnis der Funktionen, die der Handel für den Hersteller übernehmen kann, erforderlich, da diese die Quelle für mögliche Ertragssteigerungen darstellt. Typischerweise kann der **Handel** folgende **acht Aufgaben übernehmen** (vgl. Homburg/Krohmer 2003; Homburg/Schäfer/Schneider 2003):

- **Raumüberbrückung:** Der Handel übernimmt durch sein engmaschiges Vertriebsnetz die Distribution bzw. den Transport der Produkte an den Endkunden. Hierdurch kann vor allen Dingen einfach und günstig eine flächendeckende Marktpräsenz und Kundennähe erzielt werden. Dies ist zum Beispiel besonders wichtig in Flächenstaaten wie den USA, in denen die meisten Industrieunternehmen mit regionalen Distributoren arbeiten.
- **Zeitüberbrückung:** Der Handel gleicht durch eigene Lager zeitliche Unterschiede zwischen der Herstellung und der Verwendung der Produkte aus. Dadurch gewährleistet er eine fristgerechte und kostengünstige Lieferung. Ein Beispiel hierfür ist zum Beispiel der Agrarhandel, der Pflanzenschutzprodukte dann ausliefert, wenn sie vom Kunden (Bauern) gebraucht werden.
- **Quantitatives Sortimentangebot:** Der Handel stellt durch die Möglichkeit des Verkaufs beliebiger Mengen bestimmter Güter an die Kunden die Reduktion produktionsbedingter Mengeneinheiten in nachfragegerechte Mengeneinheiten sicher. Diese Aufgabe spiegelt die klassische Funktion des Teilehandels wider, der Serienproduktionen in der Bestellgröße „1“ an die Kunden weitergibt.
- **Qualitatives Sortimentangebot:** Der Handel übernimmt die Bündelung der Produkte unterschiedlicher Hersteller zu einem Sortiment, das den Kundenanforderungen entspricht. Durch diese Bedarfsbündelung lassen sich Effizienzgewinne realisieren. Ein Beispiel hierfür sind Automobilteilehändler, die ihren Kunden verschiedene Produkte (z.B. Reifen, Stoßdämpfer, Bremsen) von unterschiedlichen Herstellern anbieten können.

- **Kreditgeber:** Die Kreditfunktion ist eine zentrale Aufgabe des Handels. Dies gilt insbesondere für den Industriegüterbereich. Hierbei geht es um die Vermittlung von Liquidität zwischen Hersteller und Kunden durch Vergabe von Lieferanten- und Abnehmerkrediten, die zu einer geringen Kapitalbindung auf Seiten der Hersteller führt. Wichtig ist dies besonders in Märkten, in denen die Zahlungsfähigkeit der Endkunden nicht immer gegeben ist, wie beispielsweise in der Baubranche und damit im Baustoffhandel.
- **Werbung bzw. Marktbeeinflussung:** Der Handel vermittelt durch eine entsprechende Kommunikation Informationen über quantitative und qualitative Merkmale der Produkte an bestehende und potenzielle Kunden. Dies kann zum Kauf der entsprechenden Produkte führen, ermöglicht aber auch die Akquisition neuer Kunden. Besonders wichtig ist dies bei sehr heterogenen Endkundengruppen, die unterschiedliche Anforderungen haben. Dies ist insbesondere für Hersteller relevant, die in mehreren Ländern tätig sind, in denen aufgrund der unterschiedlichen Sprachen regionale Händler eine wichtige Funktion bei der Informationsübermittlung übernehmen.
- **Risiko-Puffer:** Der Handel übernimmt anstelle des Herstellers diverse Risiken, die mit der Wahrnehmung von Distributions- und Verkaufsaufgaben verbunden sind (z.B. Lieferrisiken und Zahlungsausfallrisiken). Insbesondere in Märkten in denen eine schnelle Lieferfähigkeit wichtig ist, wie beispielweise im Automobilteilehandel, ist die Übernahme von Lieferrisiken von entscheidender Bedeutung.
- **Informationssammlung:** Der Handel sammelt wichtige Informationen über Kunden und Wettbewerbsentwicklungen und kann diese an die Hersteller weitergeben. Dies ermöglicht dem Hersteller die Nutzung der teilweise sehr detaillierten Branchenkenntnisse der oft spezialisierten Händler und Systempartner. Auf diese Weise können bestimmte Kundengruppen und Zielbranchen effektiver durchdrungen werden.

Die Einschaltung des Handels schafft allerdings **nur dann einen erkennbaren Nutzen** für den Hersteller und die Möglichkeit, Ertragssteigerungspotenziale zu realisieren, **wenn die Händler eine oder mehrere Aufgabe(n) auch tatsächlich übernehmen und diese effizienter und effektiver durchführen** als die Hersteller. Um eine langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehung zu etablieren, sollte ein systematisches Händlermanagement aber nicht

nur Herstellern, sondern auch den Händlern einen Nutzen stiften. Nur wenn sowohl Hersteller als auch Händler im Rahmen Ihrer Geschäftsbeziehung Vorteile generieren können, werden diese eine effiziente und effektive Marktbearbeitung anstreben. Dies setzt voraus, dass die Hersteller den Handel aktiv bei der Marktbearbeitung unterstützen (z.B. durch fristgerechte Lieferungen, Unterstützung auf Messen, Versorgung mit Prospekten, Beratung, Training etc.). Im Folgenden sollen die zentralen Ergebnisse der von den Autoren durchgeführten Studie zum Status quo des Händlermanagement vorgestellt werden, um darauf aufbauend einen Ansatz für ein systematisches Händlermanagement vorzustellen.

3. Betrachtung und Analyse der Hersteller-Händlerbeziehung

3.1. Grundlagen der Untersuchung

Die von den Autoren durchgeführte Analyse des Händlermanagement in der Industriegüterbranche bzw. der Maschinenbaubranche folgt einem **dyadischen Ansatz**, d.h. einem Ansatz, der **sowohl Hersteller als auch Händler** einbezieht. Insgesamt wurden 157 telefonische Interviews geführt. Davon entfielen 39 Interviews auf die Herstellerfirmen, 118 Interviews entfielen auf den Bereich der Händler. Die Dauer eines Interviews betrug durchschnittlich 45 Minuten im Bereich der Händler und ca. 30 Minuten bei den Herstellern. Hauptansprechpartner für die telefonischen Interviews waren Vertriebs- oder Marketingleiter.

3.2. Status quo des Händlermanagement

Grundsätzlich messen die befragten Hersteller dem **Händlermanagement eine sehr hohe Bedeutung** bei. Zum einen wird ein nicht unerheblicher Umsatzanteil (22%) mit dem Handel erwirtschaftet. Zum anderen unterstreicht die Profitabilitätseinschätzung des Händlergeschäftes durch die Hersteller die wichtige Rolle des Handels (vgl. Abb. 2).

Bedenkt man vor diesem Hintergrund, dass die Hersteller den OEMs (Seriengeschäft) in der Regel bessere Konditionen bieten müssen als den Händlern, wird klar, dass eine zukünftige Verbesserung der Beziehung zum Handel Ertragssteigerungspotenziale beinhaltet, die die Profitabilität der Hersteller noch erheblich verbessern können.

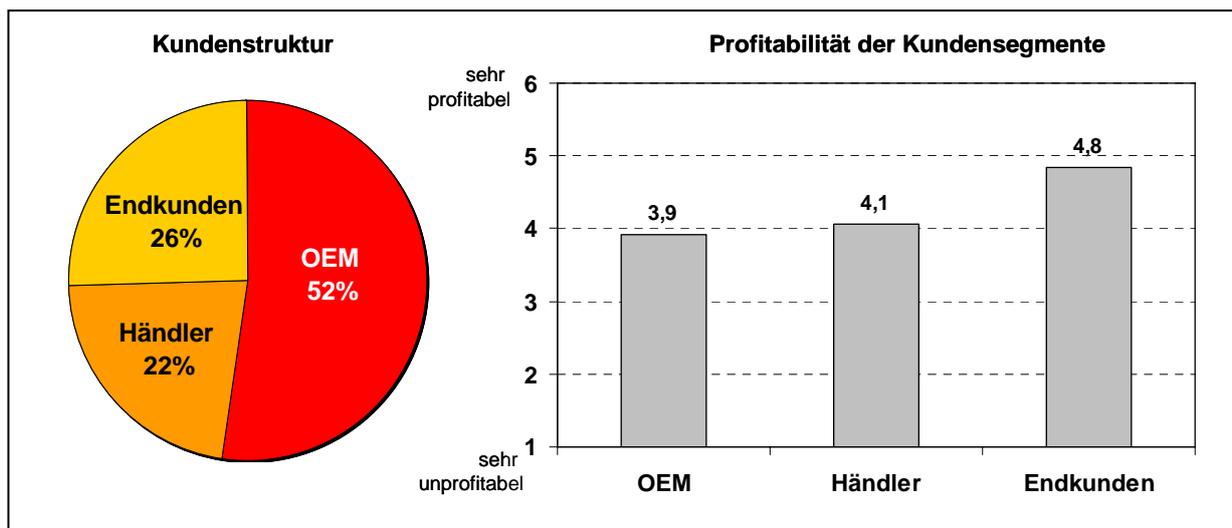


Abb. 2: Überblick über die Kundenstruktur und Profitabilität des Handels aus Sicht der befragten Hersteller

Die folgenden Abbildungen 3a und 3b zeigen Ausschnitte aus der durchgeführten Händlerbefragung. Ein zentrales Ergebnis ist, dass **Händler nicht nur bereit sind, eine Vielzahl an Leistungen für den Hersteller zu übernehmen, sondern auch einige Leistungen vom Lieferanten in durchaus unterschiedlichem Ausmaß erwarten.**

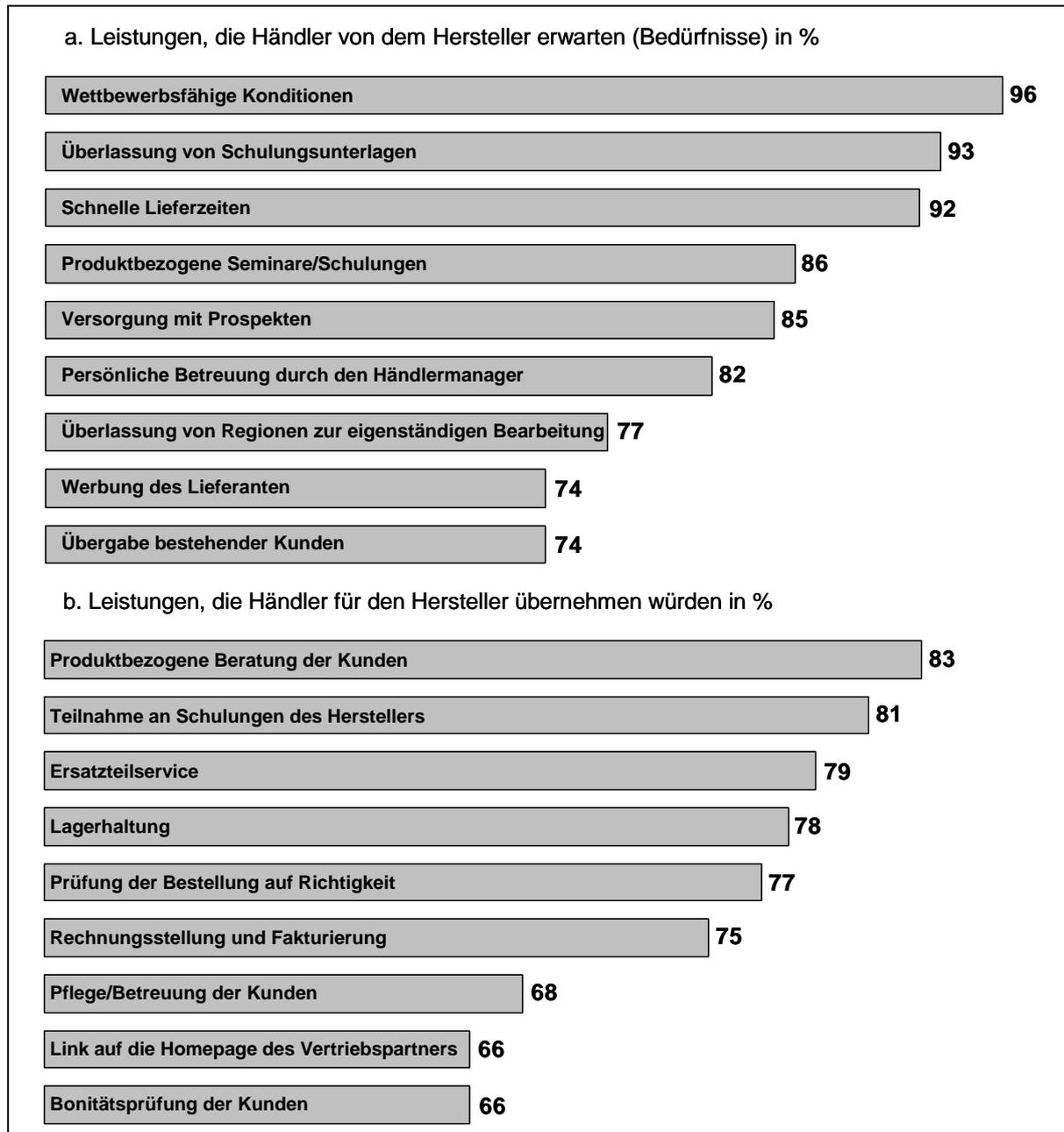


Abb. 3: Leistungen, die Händler vom Hersteller erwarten und die sie für den Hersteller übernehmen würden (Angaben in %)

Die Händler fordern von den Herstellern u.a. attraktive Konditionen (96 Prozent), die Bereitstellung von Schulungsunterlagen (93 Prozent), schnelle Lieferzeiten (92 Prozent), und

Seminare und Schulungsangebote (86 Prozent; vgl. hierzu Abb. 3a). Gleichzeitig überrascht die recht hohe Bereitschaft der Händler zur Übernahme von Lagerhaltung für den Hersteller (78 Prozent) oder auch die Tatsache, dass 64 Prozent der Händler bereit wären, die Auftragsdaten in das IT-System des Herstellers einzugeben (vgl. Abb. 3b).

Interessanterweise zeigen die Befragungsergebnisse auch, dass die **Händler zwar in hohem Maße bereit wären, zahlreiche Leistungen für die Hersteller zu übernehmen, dies aber tatsächlich nicht tun**. Die Potenziale zu Prozesskosteneinsparungen für beide Marktpartner sind demnach vorhanden, werden aber in der Praxis nicht realisiert. In diesem Zusammenhang klagen nicht wenige der befragten Hersteller, dass die Händler mit höheren Margen arbeiten als die Hersteller und dabei weder Lagerhaltung noch Kundenberatung oder Ersatzteilservice übernehmen.

Offensichtlich bieten die Hersteller ihren Händlern **keine ausreichend leistungsgerechten und partnerschaftlichen 'Win-win-Konzepte'** an, um diese generelle Bereitschaft zur Leistungserbringung in eine tatsächliche Leistungsübernahme zu überführen. Hieraus wird deutlich, wie wichtig es für Herstellerunternehmen ist, die Geschäftsbeziehung zu ihren Händlern professionell auszugestalten. Ein systematisches Management des Handels kann in diesem Zusammenhang die Kostensituation und die Profitabilität der Hersteller erheblich verbessern. Im nächsten Abschnitt stellen wir einen solchen Ansatz für ein systematisches Händlermanagement vorgestellt.

4. Ablauf eines systematischen Händlermanagement

Die Umsetzung eines systematisches Händlermanagement umfasst **fünf Phasen** (ähnlich Beutin/Schuppar 2003a, b):

1. Durchführung einer internen Voranalyse
2. Durchführung einer Marktanalyse
3. Entwicklung einer Händlerstrategie
4. Konzeption des Händlermanagement
5. Implementierung, Monitoring und Kontrolle des Händlermanagement

Während die ersten beiden Phasen den Status quo der Beziehung zum Handel erfassen, widmen sich Phase drei und vier der Konzeption und Ausgestaltung der Beziehungen zum Handel, die es abschließend zu implementieren und zu überwachen gilt. In Abbildung 4 sind Ablauf und Kerninhalte eines systematischen Händlermanagement noch einmal veranschaulicht. Im Folgenden gehen wir auf die fünf Bausteine des Händlermanagement näher ein.

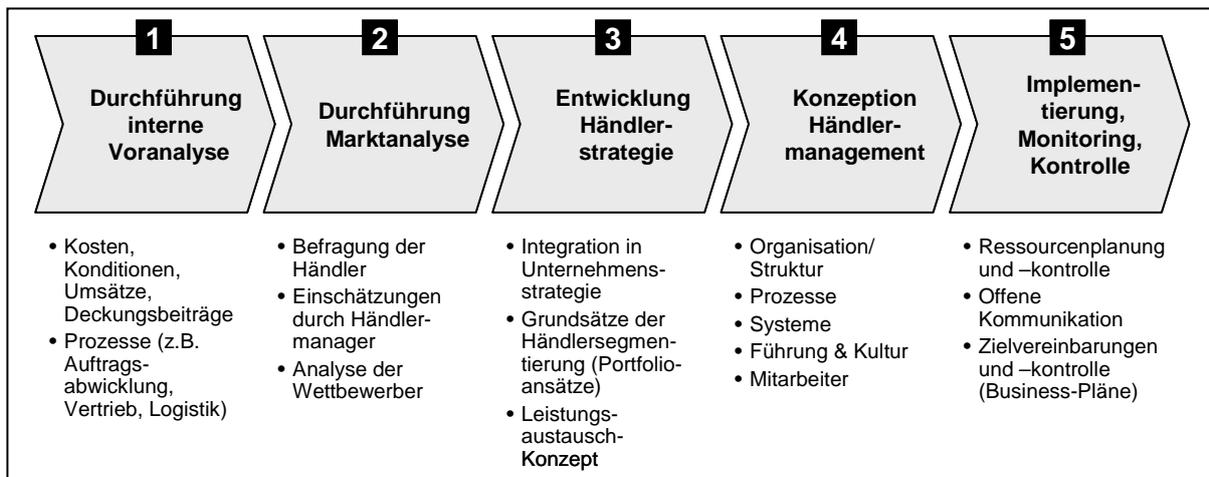


Abb. 4: Phasen eines systematischen Händlermanagement

4.1. Durchführung einer internen Voranalyse

Der erste Schritt bei der Einführung eines systematischen Händlermanagement ist die Durchführung einer internen Voranalyse. Sie gibt Aufschluss über Status quo und Entwicklung der Beziehung zum Handel. Dabei sollten die **Umsätze** jedes Händlers sowie die ihm **gewährten Konditionen und weitere Leistungen** (z.B. Schulungen) in Zusammenhang mit den **zuordenbaren Kosten** aus Produktion, Marketing/Vertrieb, Auftragsabwicklung,

Logistik etc. gebracht werden. Oftmals stellen Unternehmen mit dieser ersten auf den Händlerdeckungsbeitrag bezogenen Auswertung bereits erhebliche Diskrepanzen zwischen gewährten Leistungen und Gegenleistungen der Händler fest. So erhalten zum Beispiel kleine Händler (C-Händler), die meist nur nach Bedarf bestellen und hohe Komplexitätskosten verursachen, nicht selten die gleichen Konditionen wie große Händler (A-Händler), die hohen Umsatz generieren und Lagerhaltung übernehmen. Abbildung 5 verdeutlicht anhand eines Industriegüterherstellers, dass unabhängig davon, ob es sich um einen freien A-, B- oder C-Händler handelt, ähnliche Konditionen gewährt bzw. ähnliche Preise erzielt werden.

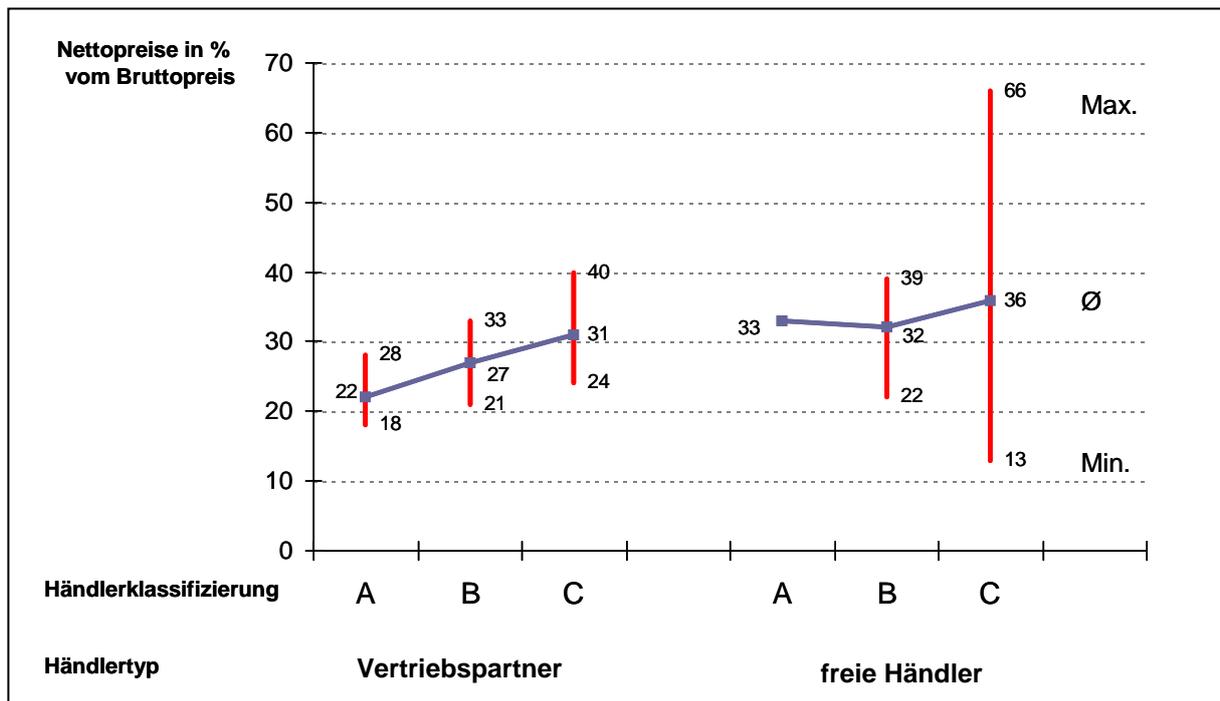


Abb. 5: Nettopreise der Händler eines Industriegüterunternehmens nach ABC-Klassifizierung der Händler

Des Weiteren spielt eine **Analyse des durchschnittlichen Auftragswertes** (Umsatz pro Auftrag) mit dem Handel im Vergleich zu alternativen Vertriebsformen (z.B. Direktvertrieb) eine große Rolle bei der Identifikation und Beurteilung von Effizienzsteigerungspotenzialen. So zeigte eine Analyse der Auftragswerte bei einem Maschinenbauunternehmen, dass der durchschnittliche Auftragswert der Händler deutlich unter dem Auftragswert der Direktkunden lag (vgl. Abb. 6). Durch **Schaffung von Anreizen, größere Bestellvolumina zu realisieren und damit die Prozesskosten einer Bestellung zu senken**, konnten deutliche Einsparungen für den Hersteller erzielt werden.

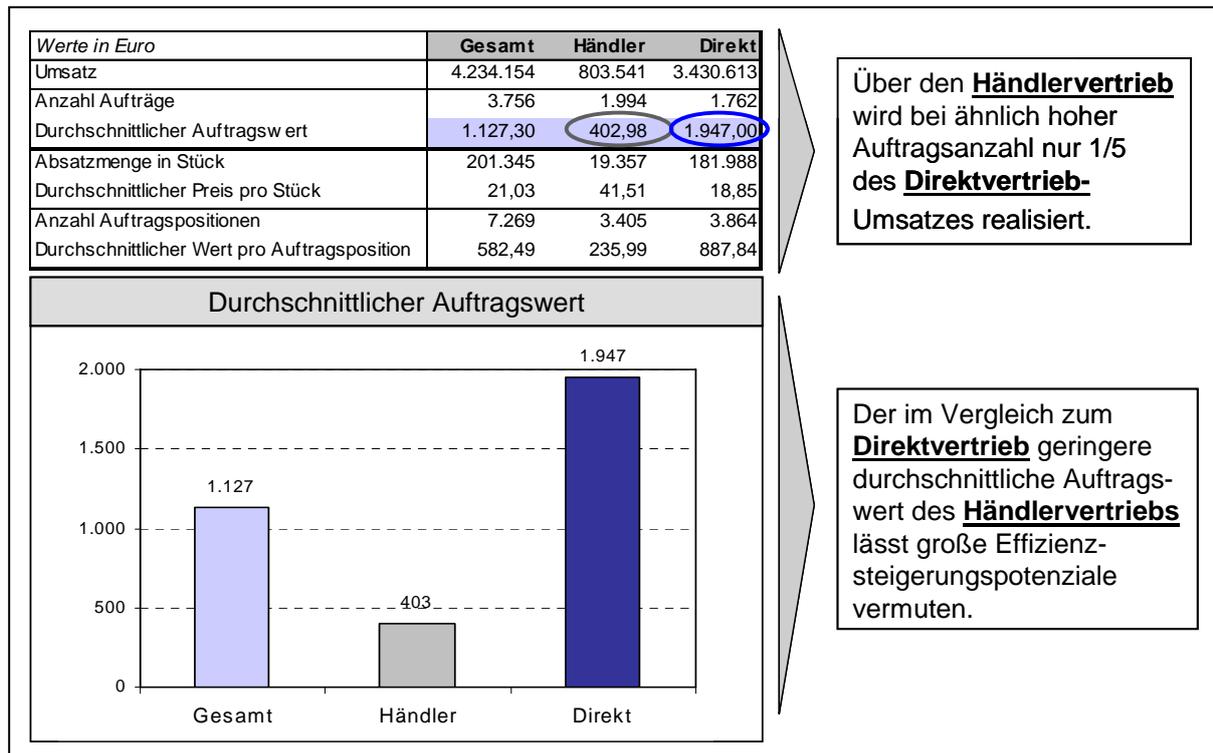


Abb. 6 : Bestellvolumina und –häufigkeiten der Vertriebskanäle im Vergleich

Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Aspekt ist die **zunehmende Internationalisierung bzw. internationale Beschaffung der Händler**. Dies haben nicht nur die Konsumgüterhändler entdeckt, sondern mittlerweile auch die industriellen Händler. Um Re-Importe, Grauimporte und Vertriebskanalkonflikte zu vermeiden, empfiehlt sich, eine Analyse von Leistungen und Gegenleistungen der Händler auf internationaler Ebene durchzuführen. Hierbei spielt insbesondere auch eine Analyse der den Händlern eingeräumten Konditionen und Preise eine wichtige Rolle. Abbildung 7 zeigt anhand eines Beispiels die durchschnittlichen, minimalen und maximalen Nettopreise eines Produktes sowie die entsprechenden Bestellvolumina und –mengen im internationalen Vergleich. Es wird deutlich, dass hier bei Nettopreisdifferenzen bei den Händlern von bis zu 112% zwischen den Ländern durchaus Risiken für Re-Importe oder Grauimporte bestehen.

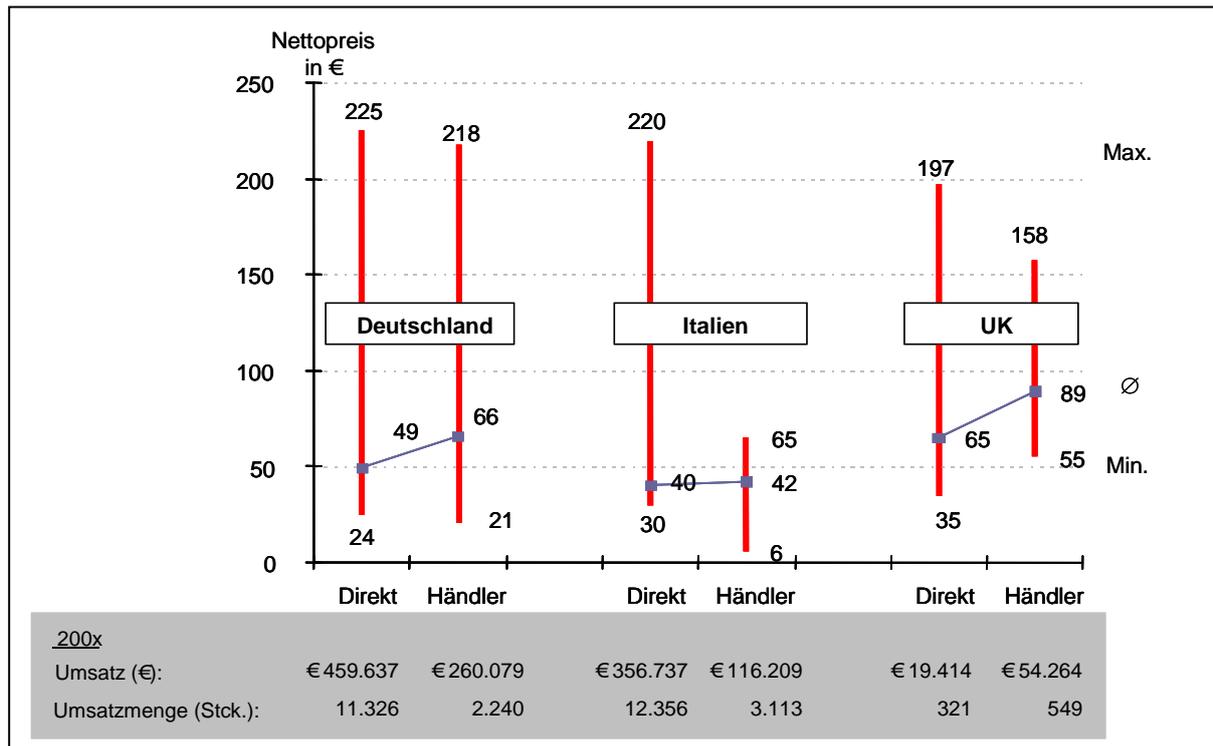


Abb. 7: Internationaler Vergleich der Nettopreise industrieller Händler

4.2. Durchführung einer Marktanalyse

Auf Basis der internen Erkenntnisse sollte eine Marktanalyse erfolgen, bei der Händler (Bestandshändler sowie potenzielle neue Vertriebspartner) und wenn möglich auch Wettbewerber befragt und analysiert werden. Bei der **Durchführung der Händleranalyse sollten vier Fragen im Mittelpunkt** stehen (vgl. Beutin 2003):

1. Was sind die Erwartungen der Händler an die Leistungen des Herstellers (z.B. Konditionen, Schulungen, Übergabe von Kundenadressen),
2. wie leistungsfähig sind die einzelnen Händler (z.B. Lagergröße, Anzahl Außendienstmitarbeiter, eigener Prüfstand, Übernahme Montage),
3. welchen Wert hat der Händler für den Hersteller (z.B. Umsatz, Wachstum, Image, Bereitschaft zur Leistungsübernahme) und
4. welche Stärken und Schwächen hat der Händler?

Zur Beantwortung der ersten Frage eignet sich eine **umfassende Händlerbefragung**, welche die Erwartungen der Händler systematisch erfasst und interpretiert. Zur Beantwortung der Frage nach der Leistungsfähigkeit der Händler eignet sich die Erfassung objektiver Kenngrößen (z.B. Lagergröße in qm, Anzahl der Filialen, regionale Abdeckung etc.). Abbildung 8 zeigt das Ergebnis einer Analyse der regionalen Händlerabdeckung bereits

bestehender Händler und solchen, die potenziell für eine Geschäftsbeziehung in Frage kommen würden.

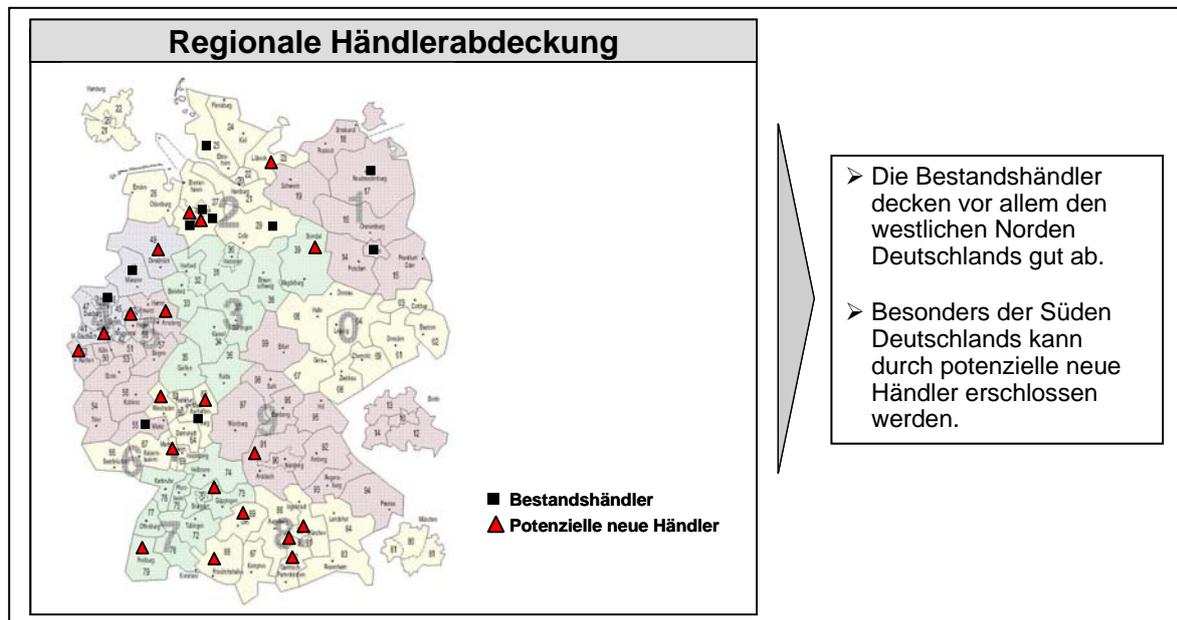


Abb. 8: Regionale Händlerabdeckung einer Branche eines Maschinenbauunternehmens

Die **Bedeutung eines Händlers** für den Hersteller kann durch eine **direkte Abfrage der Bereitschaft zur Leistungsübernahme** sowie durch eine **Erfassung wirtschaftlicher Kennzahlen** (z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag pro Händler) beurteilt werden. Zur Beurteilung der Wertigkeit der Händler ziehen die Unternehmen häufig den mit dem Handel erzielten Umsatz heran.

Tabelle 1 veranschaulicht, dass durch eine **bloße Betrachtung des Händlerumsatzes** (ABC-Klassifizierung) **fehlerhafte Rückschlüsse in Bezug auf die Bedeutung der Händlerbeziehung** gezogen werden können. So stellt sich beispielweise Händler C als der umsatzstärkste dar, ist aber nach Abzug der relevanten händlerbezogenen Kostenblöcke (hier vor allem Prozesskosten durch Bestell- und Zahlungsverhalten) in Bezug auf den relativen Deckungsbeitrag (49%) der am wenigsten attraktive Händler und auch bzgl. des absoluten Deckungsbeitrags nur an 2. Stelle.

	Händler A	Händler B	Händler C	Händler D	Sonstige	Summe
Nettoumsatz	600 (100 %)	350 (100 %)	650 (100 %)	200 (100 %)	350 (100 %)	2150 (100 %)
- händlerbezogene Kosten (variable, fixe und Vertriebskosten)	276 (46 %)	140 (40 %)	331 (51 %)	100 (50 %)	173 (49 %)	1020 (47 %)
= Deckungsbeitrag pro Segment	324 (54 %)	210 (60 %)	319 (49 %)	100 (50 %)	177 (51 %)	1130 (53 %)
= Gesamtergebnis						1130

Tab. 1: Beispiel für eine Analyse des händlerbezogenen Deckungsbeitrags

Allerdings sollte ein **ganzheitlicher Ansatz** zur Beurteilung des Händlerwertes **neben Umsatz- und Kostengrößen auch Potenzialgrößen** (z.B. Umsatz- oder Cross-Selling-Potenzial) und qualitative Kriterien (z.B. Weiterempfehlungsbereitschaft, Kundenloyalität, Meinungsführerschaft) berücksichtigen.

Die Identifikation von **Stärken und Schwächen der Händler** kann **intern durch den Außendienst bzw. den Händlermanager** erfolgen. Hierbei werden die in Bezug auf die Leistungsbeurteilung relevanten Kriterien anhand eines entsprechend Bewertungsschemas evaluiert. Abbildung 9 stellt am Beispiel eines Maschinenbauers ein solches Stärken-Schwächenprofil exemplarisch dar.

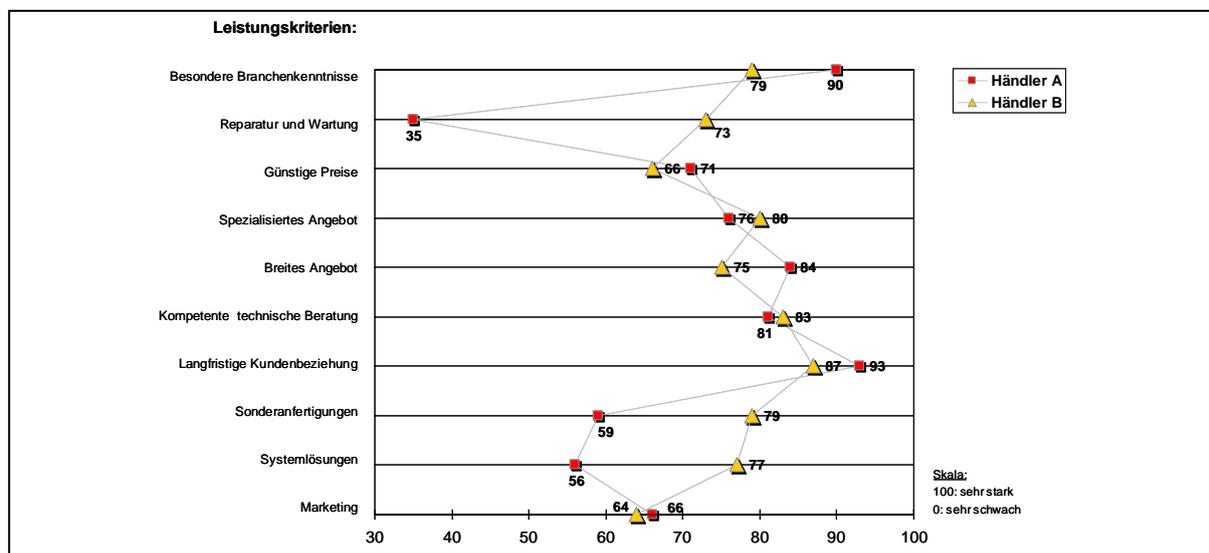


Abb. 9: Beispiel für ein Stärken-Schwächenprofil einer Händlerbewertung eines Maschinenbauers

Zusätzlich zur Analyse der Händler sollte auch eine **Analyse der Wettbewerber** durchgeführt werden. Hierbei sollten wichtige Informationen in Bezug auf die Strategie, die Kundenstruktur, die Ausgestaltung der Marktbearbeitung (u.a. Gestaltung der Lieferbedingungen/-konditionen, Preisgestaltung, Zahlungsbedingungen, Services) und die

relativen Stärken und Schwächen der Wettbewerber sowie Informationen über Trends in der Zusammenarbeit mit Händlern erfasst und analysiert werden.

4.3. Entwicklung einer Händlerstrategie

Zentraler Bestandteil des Händlermanagement ist die **Ausgestaltung einer Händlerstrategie**.

Hierzu gehören die folgenden drei Elemente:

- Abstimmung der Händlerstrategie mit der gesamten Unternehmensstrategie (vgl. 4.1. interne Voranalysen),
- Erstellung eines Händlerportfolios und
- Festlegung eines fairen Leistungsaustauschkonzeptes.

In einem **Händlerportfolio** werden die Händler auf Basis der Beurteilung der Position des eigenen Unternehmens beim Händler (Herstellerposition) und der Attraktivität bzw. des Potenzials des Händlers in Fragezeichen-, Star-, Mitnahme- oder Ertrags Händler eingeteilt (vgl. Abb. 10).

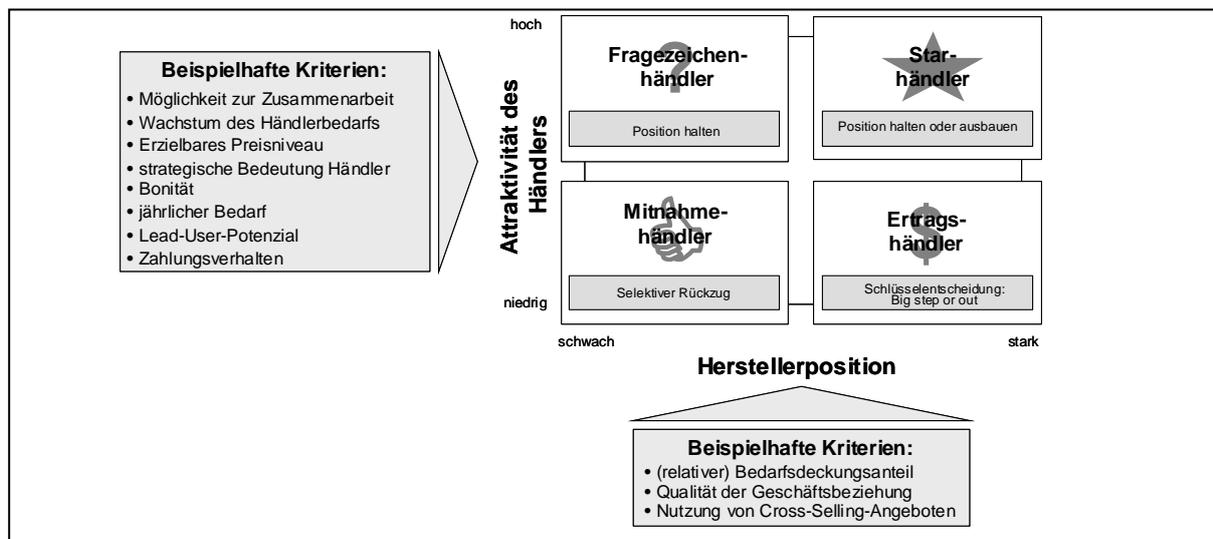


Abb. 10: Darstellung eines Händlerportfolios

Zur **Beurteilung der Herstellerposition und der Händlerattraktivität** können bspw. die in Abbildung 6 aufgeführten Kriterien herangezogen werden. Hierbei ist zu beachten, dass die Händlerattraktivität losgelöst von der Position des Anbieters beim Händler und dem derzeit erzielten Umsatz oder Gewinn mit dem Händler erfasst werden muss. Es geht vielmehr um die Erfassung des Potenzials der Geschäftsbeziehung. Bevor die Zuordnung der Händler

stattfinden kann, müssen die gewählten Kriterien pro Händler entsprechend erfasst und gemäß ihrer Bedeutung gewichtet werden.

Anhand der Zuordnung der einzelnen Händler in das Portfolio können dann **entsprechende Vertriebs-, Service-, und Marketingaktivitäten**, aber auch Händlerbindungsmaßnahmen **abgeleitet werden**. Grundsätzlich empfiehlt der Portfolioansatz vier Basisstrategien. Bei Ertrags- und Mitnahmehändlern empfiehlt sich aufgrund der geringen Händlerattraktivität eine Verringerung bzw. Begrenzung des Ressourceneinsatzes. Bei Fragezeichenhändlern ist eine strategische Schlüsselentscheidung notwendig. Die Grundsatzentscheidung, die hier zu treffen ist, lautet: Big Step or out? Wenn die eigene Position dieses für das Unternehmen attraktiven Händlers ausgebaut werden kann, dann sollte in diesen Händler investiert werden, andernfalls sollten die Bemühung eher reduziert oder gar eingestellt werden. Für das Segment der Starhändler sollte eine Strategie gewählt werden, die es ermöglicht, die eigene Position zu halten bzw. diese auszubauen.

Die konkrete Ausgestaltung der aus dem Händlerportfolio resultierenden Händlerstrategie sollte auf dem **Prinzip der Gerechtigkeit des Leistungsaustausches** beruhen. Dieses Prinzip beinhaltet Folgendes: Auf Basis des Händlerportfolios und der in der Marktstudie ermittelten Bedürfnisse der Händler sowie deren Bereitschaft zur Leistungsübernahme sind verschiedene Formen der Zusammenarbeit festzulegen. Den höchsten Status erhalten dabei besonders wichtige und attraktive Händler, die zahlreiche Leistungen für den Hersteller übernehmen. Diese erhalten im Gegenzug die besten Konditionen sowie eine exzellente Form der Betreuung etc. Durch Nutzung des Portfoliokonzepts und Verknüpfung der einzelnen Quadranten des Portfolios **mit konkreten Leistungen und Gegenleistungen** können alle Händler eingestuft werden und **Maßnahmen zur weiteren Entwicklung der Händler** abgeleitet werden. Abbildung 11 verdeutlicht dieses Prinzip noch einmal grafisch.

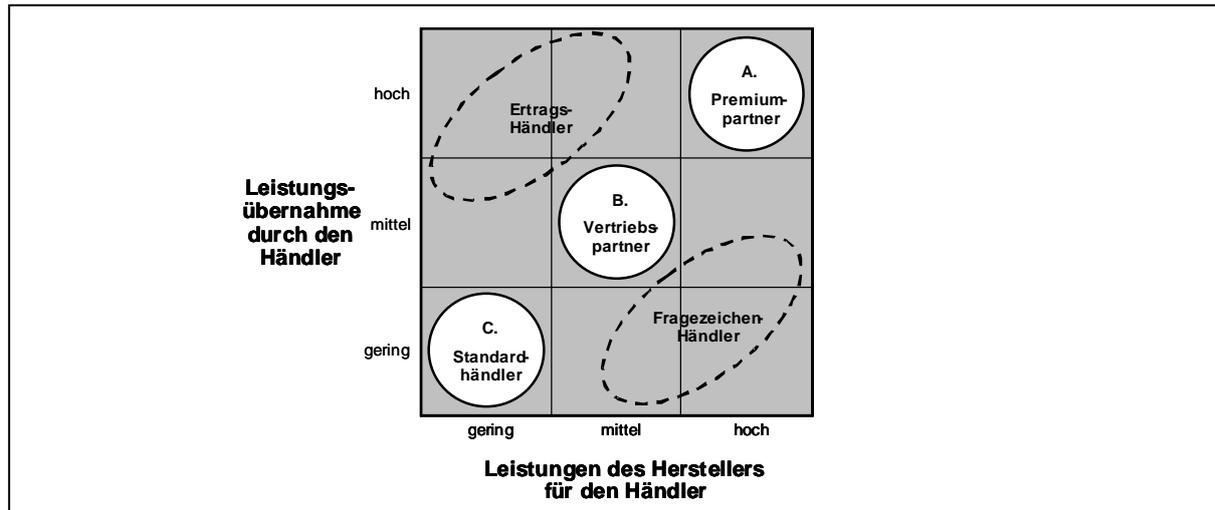


Abb. 11: Prinzip des strategischen Leistungsaustausch-Konzepts

Nicht selten zeigt sich bei einer ersten Einordnung der Händler in das Portfolio **eine weit gestreute und unsystematische Verteilung**. Zielzustand wäre eine klare Trennung zwischen sogenannten Standardhändlern (C-Händler), Vertriebspartnern (B-Händler) und Premiumpartner (A-Händlern), wobei Fragezeichen- und Ertragshändler selektiv abgebaut bzw. gefördert und vor allem richtig eingestuft werden müssen. So sollten beispielsweise die Leistungen des Herstellers für die oft zahlreichen Fragezeichenhändler, die bisher nur wenige Leistungen für den Lieferanten übernehmen, deutlich reduziert werden. Gleichzeitig sollten diesen Händlern die beiden Optionen Ausstieg oder systematische Weiterentwicklung zum leistungsbereiten Vertriebspartner aufgezeigt werden. Die meist wenigen Ertragshändler, die bereits viele Leistungen für den Hersteller übernehmen, sollten durch Erhalt eines „Premium-Status“ belohnt und systematisch gefördert werden. Welche grundsätzlichen Strategien nach Zuordnung der Händler in die Kategorien A, B und C herangezogen werden sollten, stellt Tabelle 2 beispielhaft dar.

Segment	Strategie
A. Premiumpartner	Aufbau einer festen Geschäftsbeziehung: - Vertriebspartnervertrag mit definierter Zuweisung - Anbindung an unternehmensspezifische Informationssysteme (z.B. SAP R/3) - treuebezogene Konditionen (z.B. Mengenrabatt)
B. Vertriebspartner	Selektive Entwicklung von Händlern: - Starterpaket (z.B. Schulung, Übergabe best. bisher direkt betreuter B/C-Direktkunden) - leistungsbezogene Konditionen (z.B. Umsatzsteigerungsbonus)
C. Standardhändler	Rückzug/Abbau Bestandshändler: - geringe zukünftige Leistung vom Hersteller - Vergabe geringerer Konditionen (z.B. Logistikerabatt) - langfristiger Abbau der Mitnahme-Händler

Tab. 2: Überblick über grundsätzliche Händlerstrategien in den einzelnen Händlersegmenten

4.4. Konzeption des Händlermanagement

In der Konzeptionsphase ist das Leistungsaustausch-Konzept zu konkretisieren und die **Händlerstrategie in der Aufbau- und Ablauforganisation sowie in den Systemen** abzubilden. Tabelle 3 zeigt beispielhaft einen Auszug aus einem fertig ausgestalteten Leistungsaustausch-Konzept für einen Maschinenbauerhersteller. Wie das Beispiel zeigt, sind die dem Händler gewährten Leistungen klar an die Leistungen, die dieser für den Anbieter erbringt, gekoppelt. Der Vorteil eines solchen Konzepts liegt in der systematischen Dokumentation von Leistung und Gegenleistung und der damit verbundenen Transparenz der Anforderungen an Hersteller und Händler.

Die **konsequente Fokussierung der Aktivitäten auf attraktive und leistungsbereite Händler führt zwangsläufig dazu, dass man sich von bestimmten Händlern trennen muss**, die das neue Konzept nicht mittragen wollen. Dies sind meist kleinere und wenig attraktive Händler, die hauptsächlich über den Preis verkaufen. Dieser Ausfall wird nach u.E. in den meisten Fällen bereits dadurch kompensiert, dass positiv eingestellte Händler durch das neue Konzept zur Ausweitung des Geschäftes angeregt werden. Durch das Schaffen von Anreizen zur stärkeren Leistungsübernahme des Händlers können bei dem Hersteller außerdem meist signifikant die Kosten gesenkt werden. Im Ergebnis ist daher ein Umsatzwachstum bei deutlicher Verbesserung des Ergebnisses für den Hersteller zu erwarten. Auch **für die Händler ergeben sich zahlreiche Vorteile**: Kooperationsbereite Händler können durch einen entsprechenden Status als bevorzugter Vertriebspartner ihre Marktposition deutlich stärken. Traditionelle Konflikte und Reibungsverluste bei der Zusammenarbeit mit dem Hersteller können reduziert werden, was sich positiv auf die Kostensituation des Händlers auswirkt. Weiterhin profitiert der leistungsbereite Händler von den zahlreichen Leistungen des Hersteller.

So kann eine von beiden Seiten als transparent und fair empfundene neue Form der Zusammenarbeit zu einer Verbesserung der Beziehungsqualität und letztlich zu einer partnerschaftlichen und langfristigen Win-win-Geschäftsbeziehung führen.

	Leistungen	A. Premium-Partner	B. Vertriebs-Partner	C. Standard-Händler
Was tut der Hersteller für den Händler?	Grundrabatt	30%	25%	20%
	Leistungsrabatte/-boni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3% Umsatzsteigerungsbonus ▪ 2% Logistikrabatt ▪ 1% Onlinebestellerrabatt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2% Umsatzsteigerungsbonus ▪ 1% Logistikrabatt 	kein Bonus
	Zahlungsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 Tage, 2% Skonto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 14 Tage, kein Skonto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UPS-Nachnahme
	Lieferservice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 24h ▪ Priorität bei Neuprodukteinführungen und Sonderaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 48h 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nach Artikel und Auftragslage
	Übergabe von Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Endkunden nach PLZ ▪ ausgewählte kleine/mittlere OEMs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Endkunden nach PLZ 	
	Schulungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freie Trainings für 10 Mitarbeiter ▪ 50% Rabatt auf Trainingsgebühr pro Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freie Trainings für 5 Mitarbeiter ▪ 30% Rabatt auf Trainingsgebühr pro Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trainings nach Standard-Gebührenliste
	Überlassung von Unterlagen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktkatalog inkl. technische Zeichnungen ▪ Partnerkatalog/-ordner ▪ Werbemittel des Herstellers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktkatalog inkl. technische Zeichnungen ▪ Partnerkatalog/-ordner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktkatalog inkl. technische Zeichnungen
	Sonstige Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... 	
Was tut der Händler für den Hersteller?	Umsatz pro Jahr	mehr als 150.000 Euro	50.000 – 150.000 Euro	10.000 – 50.000 Euro
	Lagerhaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vollsortiment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardsortiment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ frei
	technische Services	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Installation/Inbetriebnahme ▪ Eigener Prüfstand ▪ Instandhaltung und Wartung ▪ Ersatzteilservice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instandhaltung und Wartung ▪ Ersatzteilservice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ersatzteilservice
	Vernetzung der IT-Systeme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anbindung an das ERP-System des Herstellers ▪ Online Bestandsabfrage ▪ Auftragseingabe in das Lieferantenbestellsystem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anbindung an das ERP-System des Herstellers ▪ Online Bestandsabfrage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zugang zu Online-Shop
	Fakturierung der Kundenforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonitätsprüfung ▪ Rechnungsstellung ▪ Übernahme Delkredere 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonitätsprüfung ▪ Rechnungsstellung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechnungsstellung
	Sonstige Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ...

Tab. 3: Beispiel für ein strukturiertes Leistungsaustausch-Konzept zwischen Hersteller und Händler eines Maschinenbauunternehmens

In Bezug auf die Aufbauorganisation ist zu prüfen, inwiefern die unterschiedlichen Bedürfnisse der Händler eine entsprechende Veränderung der Struktur erforderlich machen. **Oftmals ist es sinnvoll, eine eigene Vertriebs Einheit für die Betreuung der Händler in der Organisation zu etablieren.** Dies erfordert, dass die unterschiedlichen Vertriebskanäle in der Organisationsstruktur klar verankert werden sowie deren Funktion genau definiert wird. Hierzu gehört die Zuordnung des jeweiligen Vertriebskanals zu den relevanten Märkten, Kundengruppen und Branchen. Abbildung 12 stellt anhand eines Kunststoffunternehmens dar, wie eine eigene Vertriebs Einheit für Händler in die Aufbauorganisation integriert werden kann.

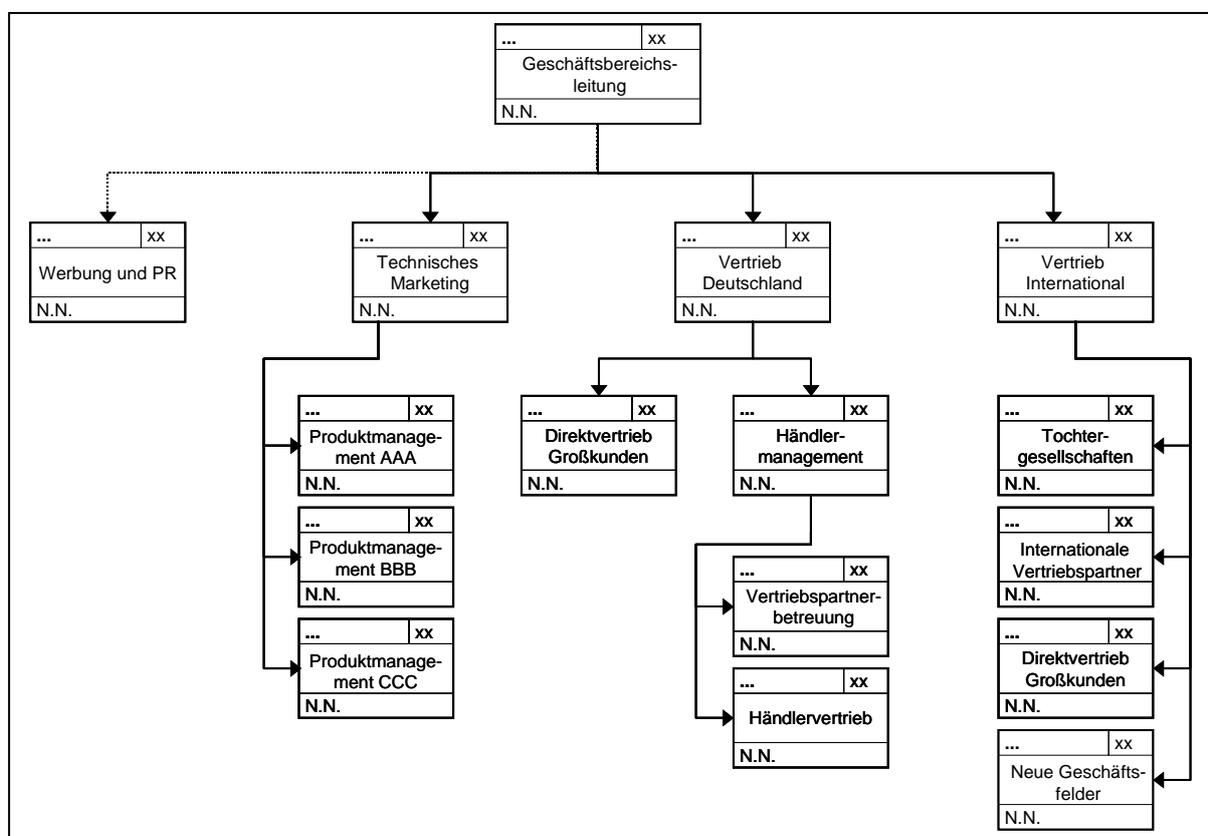


Abb. 12: Beispiel für eine Vertriebsstruktur eines Kunststoffunternehmens

Darüber hinaus ist im Rahmen der Konzeptionsphase wichtig, dass das **Anforderungsprofil an neu einzustellende Mitarbeiter im Bereich Händlermanagement genau definiert** wird, aber auch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für bestehende Mitarbeiter festgelegt werden, um eine effiziente Bearbeitung der Händler sicherstellen zu können. Im Hinblick auf Entscheidungs- und Informationsprozesse ist die Erarbeitung und Implementierung von grundlegenden Leistungs- und Qualitätsstandards, die im Rahmen der Händlerbearbeitung

eingehalten werden sollen, von primärer Wichtigkeit (z.B. Anzahl der Händlerbesuche, Vorgehen bei Beschwerden und Anfragen).

Um eine systematische Steuerung des Händlergeschäftes sicherzustellen, ist zudem die Ausgestaltung eines auf den **Handel zugeschnittenen Zielsystems** erforderlich. Hierbei gilt es, die angestrebten Ziele (z.B. Umsatz- und Renditeziele) zu strukturieren und möglichst genau zu bestimmen (vgl. Abb. 13).

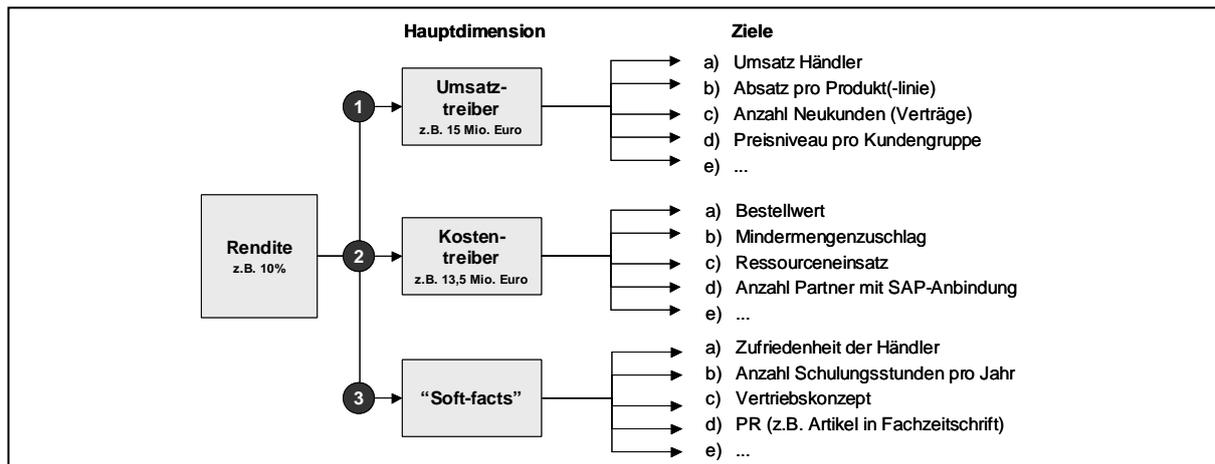


Abb. 13: Beispiel für ein Zielsystem zur systematischen Steuerung des Händlergeschäftes

Die Führungs- und Informationssysteme der Hersteller haben hierbei insbesondere das Ziel, die Mitarbeiter mittels **leistungsbezogener Anreiz- und Vergütungssysteme** im Sinne der Ziele des Unternehmens zu steuern. Darüber hinaus müssen die für die Zusammenarbeit mit dem Handel erforderlichen Informationen (z.B. Händlerumsätze, Bestellverhalten) in entsprechenden Informationssystemen zur Verfügung stehen, und auch die **Anbindung des Handels an die relevanten Informationssysteme des Herstellers** muss sichergestellt werden (z.B. Händleranbindung an SAP R/3 des Herstellers).

Zur Steuerung der Händler bietet sich vor allem eine **ziel- und leistungsorientierte Ausgestaltung des Preis- und Konditionensystems** an (vgl. Beutin/Schuppar 2003a, b, c, d, e). Das bedeutet, dass der Händler dann gute Konditionen (Preise) erhält, wenn er Leistungen für den Hersteller erbringt. Dies hat den Vorteil, dass der Händler „quasi selbst über seinen Preis entscheiden kann“. Preisunterschiede zwischen Händlern lassen sich so aus Sicht der Hersteller leichter rechtfertigen und Preisverhandlungen können fairer geführt werden, weil dem Händler mehrere Preis-Leistungsoptionen angeboten werden können (vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2004). Abbildung 14 verdeutlicht, wie ein solches Preissystem

beginnend mit dem Listenpreis bis hin zum Endkundenpreis an die Leistungserbringung des Handels geknüpft werden kann.

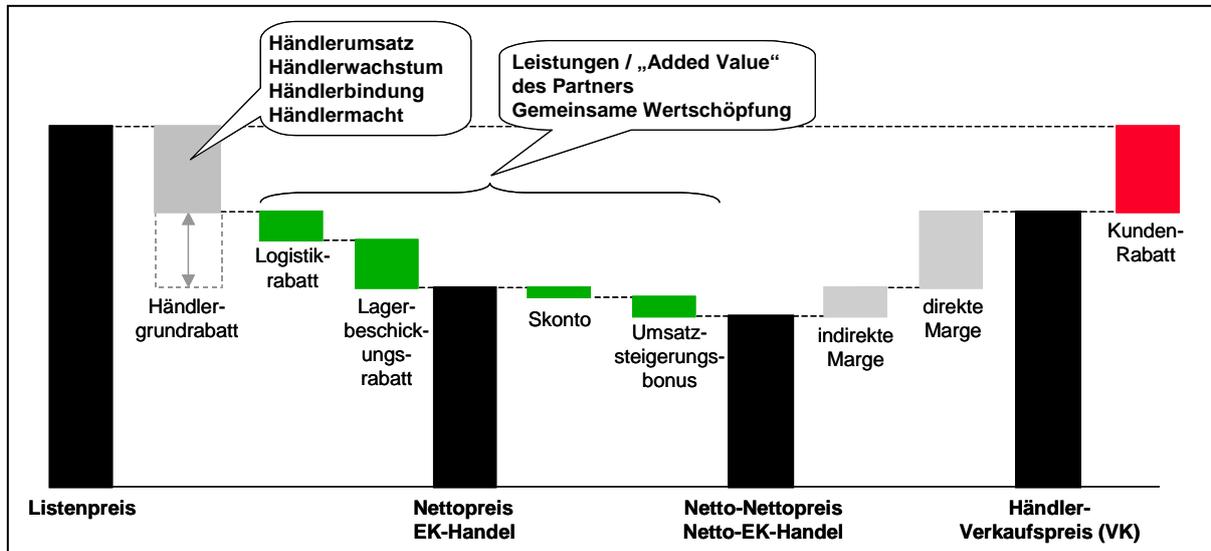


Abb. 14: Generelles Prinzip eines leistungsorientiertes Preissystems für Händler

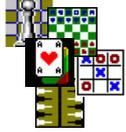
4.5 Implementierung, Monitoring und Kontrolle des Händlermanagement

Ein systematisches Händlermanagement ist kein Selbstzweck. Es lässt sich nur dann rechtfertigen, wenn es zu einer Steigerung des Markterfolges beiträgt und damit einen positiven Beitrag zum Gewinn liefert. Bei der **Umsetzung des Händlermanagement** im Markt sind **drei Dinge besonders wichtig**:

1. Ressourcenplanung und –kontrolle
2. Offene Kommunikation des Konzepts
3. Zielvereinbarungen und -kontrollen

Zum einen müssen die notwendigen **personellen** und **finanziellen Ressourcen**, die für eine adäquate Händlerbearbeitung notwendig sind, bereitgestellt und deren effizienter Einsatz permanent überwacht werden. Zum anderen sollte das neue **Konzept** den Händlern **offen kommuniziert** werden, so dass alle Händler die neuen Spielregeln kennen und zur Leistungssteigerung animiert werden. Abbildung 15 stellt anhand eines Beispiels eines Industriegüterunternehmens auf, wie solche Spielregeln im Bereich der Konditionenpolitik ausgestaltet sein können.

Spielregeln der Konditionenpolitik im indirekten Vertrieb



1. Vertraglich gebundene Vertriebspartner erhalten die besten Konditionen (d.h. Wahrung eines Mindest-Preisabstands zu freien Händlern).
2. Im leicht vergleichbaren Grundrabatt werden alle Vertriebspartner gleichgestellt.
3. Eine Differenzierung der Gegenleistungen von ABC für die Leistungen der Vertriebspartner (z.B. Volumen, Wachstum) findet über indirekte Konditionen (z.B. Boni, Sonderpreise) sowie nicht-monetäre Gegenleistungen (z.B. Vertriebsschulung) statt.
4. Die Leistungsfähigkeit der Vertriebspartner sollte ganzheitlich und jährlich über ein Bewertungsmodell (Scoringtool) erfasst werden und Gegenleistungen laufend angepasst werden.
5. Leistungsorientierte Konditionen auf Auftragsebene (z.B. Skonto, Lagerbeschickungsrabatt etc.) sollten von Prinzip und Systematik her für Vertriebspartner und freie Händler gleich sein, allerdings in der Höhe ggf. differenziert werden (z.B. nach Vertragsstatus, Volumenklasse und wenn nötig nach Technologien).
6. Sondernettopreise auf Auftragsebene sollten nur gegen Nennung des Kunden sowie der Wettbewerbssituation und wenn möglich einer Vorlage der Endkundenrechnung gewährt werden.
7. Im Segment der ungebundenen Händler ist eine klare und landesweit einheitliche Differenzierung der Preise nach der Attraktivität des Händlers anzustreben (ohne regionale Ausnahmen, da freie Händler landesweit bzw. teilweise sogar landesübergreifend im Wettbewerb stehen).
8. Die Preisniveaus bei exportierenden Händlern sind europaweit abzustimmen (nicht zwingend zu harmonisieren), um übermäßige Re-Importe zu vermeiden.

Abb. 15: Beispielhafte Darstellung von Spielregeln der Konditionenpolitik für Händler eines Industriegüterherstellers

Schließlich sollten Steuerungs- und Kontrollinstrumente implementiert werden, wie zum Beispiel **individuelle Zielvereinbarungen mit den Händlermanagern oder Business-Pläne**, in denen Leistungen und Gegenleistungen von Händler und Hersteller im Zeitablauf genau festgelegt werden. Die mit den Händlermanagern getroffenen Zielvereinbarungen sowie die mit den Händlern angestrebten Entwicklungsverläufe müssen natürlich regelmäßig überprüft werden, damit ein entsprechender Handlungsbedarf erkannt werden kann und erforderliche Maßnahmen ergriffen werden können. Nach unseren Erfahrungen hat sich in diesem Zusammenhang ein quartalsmäßiges Monitoring der angestrebten Zielgrößen bewährt. Abbildung 16 und 17 verdeutlichen am Beispiel eines Industriegüterunternehmens, wie mit Hilfe eines Händler-Business- und eines Händlerentwicklungs-Plans Händler systematisch bearbeitet und entwickelt werden können. Eine solche Planung erlaubt es, zum einen die Ressourcen und zum anderen den Entwicklungsverlauf des Händlerstatus für einzelne Händler genau zu planen. Dies ermöglicht regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche der Leistungen, Überprüfung bzw. Neuordnung des Händlerstatus sowie die Ableitung entsprechender Maßnahmen.

	2002	2003	2004	
Anzahl A-Händler Bestand	34	34	34	
Umsatz A-Händler Bestand	2.176.000,00	2.176.000,00	2.176.000,00	
Anzahl B,C-Händler Bestand	84	40	40	← Abbau der Mitnahmekunden (C-Händler)
Umsatz B, C-Händler Bestand	285.600,00	400.000,00	400.000,00	
Umsatz Bestandskunden	2.461.600,00	2.576.000,00	2.576.000,00	
Anzahl Neukunden (A-Händler)	10	29	60	
Umsatz neue Händler	640.000,00	1.856.000,00	3.840.000,00	← Fokussierung auf A-Händler
Gesamte Anzahl Händler	128	103	134	
Gesamter Umsatz	3.101.600,00	4.432.000,00	6.416.000,00	⇒ Umsatzausweitung
Wareneinsatz (Annahme 66% für Händler)	2.047.056,00	2.925.120,00	4.234.560,00	
Faktor variable Kosten	4,5%	4,0%	3,5%	
Variable Kosten	139.572,00	177.280,00	224.560,00	
Faktor sonstige Kosten	15,0%	14,0%	13,0%	
Sonstige Kosten	465.240,00	620.480,00	834.080,00	
Anzahl Mitarbeiter Bereich Händler	3	4	5	← Erhöhung des Personaleinsatzes
Personalkosten Bereich Händler	270.000,00	360.000,00	450.000,00	
Personalkosten (% Umsatz)	8,7%	8,1%	7,0%	← Steigerung der Effizienz der Mitarbeiter
Gesamte Kosten	2.921.868,00	4.082.880,00	5.743.200,00	
EBIT	179.732,00	349.120,00	672.800,00	⇒ Steigerung der Profitabilität
EBIT (% Umsatz)	5,8%	7,9%	10,5%	
Umsatz pro Mitarbeiter	1.033.866,67	1.108.000,00	1.283.200,00	
DB pro Kunde	1.404,16	3.389,51	5.020,90	
<u>Annahmen:</u>				
1. Umsatz pro A-Händler	64.000,00	64.000,00	64.000,00	
2. Umsatz pro B,C-Händler	3.400,00	10.000,00	10.000,00	← Entwicklung und Durchdringung von B-Händlern
3. Personalkosten pro AD-Mitarbeiter	90.000,00	90.000,00	90.000,00	

Abb. 16: Vereinfachte Darstellung eines Business-Plans für das Händlermanagement eines Industriegüterunternehmens

Entwicklungsplan für Händler XY		2004	2005	2006	2007
Leistungen Händler	Umsatz	500	10000	20000	50000
	Neukunden	0	10	20	50
	Durchschnittlicher Bestellwert	500	1000	1000	1000
	Durchführung Messen mit Hersteller	0	1	1	2
	Lagerhaltung	0	ja	ja	ja
Leistungen Hersteller	Überlassene Kunden	5	5	10	20
	Grundrabatt in %	30,00%	30,00%	30,00%	40,00%
	Grundrabatt	150	3000	6000	20000
	Umsatzsteigerungsprämie in % ausgeschüttete Prämie	0	5%	5%	0%
	Schulungen	keine	2 ADM	2 ADM	2 ADM
	Eingeladene Mitarbeiter		1 ADM	1 ADM	2 ADM
	EDV-Anbindung	nein	E-Shop-Zugang	E-Shop-Zugang	SAP-Anbindung
	Produktkatalog		Händlerpaket-Standard	Händlerpaket-Standard	Händlerpaket-Premium
	Unterlagen				
	Händlerstatus		Economy	Starter	Starter

Abb. 17: Vereinfachte Darstellung eines Händler-Entwicklungs-Plans zur systematischen Entwicklung eines Händlers am Beispiel eines Industriegüterunternehmens

5. Zusammenfassung und Managementempfehlungen

Grundsätzlich hat unsere Diskussion gezeigt, wie wichtig ein systematisches Händlermanagement im Industriegüterbereich ist. In diesem Zusammenhang haben wir dargestellt, welche **Vorteile sich aus einer professionell gemanagten Beziehung zum Handel sowohl für die Hersteller als auch den Handel** ergeben. Hersteller können einen wesentlichen Vorteil dadurch generieren, dass sie Anreize schaffen, welche die Händler zu einer stärkeren Leistungsübernahme bewegen, wodurch die Kosten deutlich gesenkt werden können. Dies führt zu Umsatzzuwächsen und einer Verbesserung der Gewinnsituation der Hersteller. Gleichzeitig bietet ein systematisches Händlermanagement auch für die Händler zahlreiche Vorteile. Kooperationsbereite Händler können durch Erreichen eines Status als bevorzugter Vertriebspartner ihre Marktposition deutlich stärken. Darüber hinaus können durch eine kooperative Zusammenarbeit mit dem Hersteller Konflikte und Reibungsverluste reduziert werden, was sich positiv auf die Kostensituation des Händlers auswirkt. Hinzu kommt, dass der leistungsbereite Händler von den zahlreichen Leistungen des Herstellers profitieren kann. Infolgedessen kann ein systematisch betriebenes Händlermanagement zu einer Verbesserung der Beziehungsqualität und letztlich zu einer partnerschaftlichen und langfristigen Geschäftsbeziehung führen.

Auf Basis unserer Untersuchungen und Betrachtungen lassen sich abschließend **sieben Managementempfehlungen** im Rahmen der Implementierung eines systematischen Händlermanagement geben:

- 1. Ermitteln Sie systematisch die Leistungsfähigkeit und Bedürfnisse Ihrer Händler:** Führen Sie eine neutrale und strukturierte Befragung Ihrer Händler durch und gleichen Sie diese mit den subjektiven Einschätzungen der Händlerbetreuer ab.
- 2. Segmentieren Sie die Händler:** Strukturieren Sie den gemeinsamen Leistungsaustausch und definieren Sie verschiedene, klar abgegrenzte Stufen der Zusammenarbeit im Einklang mit dem Konditionensystem ("Wer viel leistet, bekommt auch viel").
- 3. Wenden Sie die Segmentierung konsequent an:** Vergeben Sie jedem Ihrer Händler einen Status auf Basis der Segmentierung und besprechen Sie dies mit den Händlern. Fördern Sie Ihre "Top-Vertriebspartner" bewusst und akzeptieren Sie ebenso den Verlust von weniger attraktiven "Mitnahme-Händlern".
- 4. Nutzen Sie die Branchenfokussierungen der Händler:** Erschließen Sie attraktive Kundenbranchen über spezialisierte Händler und nutzen Sie deren Know-how.

Strukturieren Sie ihren Händlervertrieb ggf. nach Branchen, um Ihre Kundenorientierung zu steigern.

5. **Schaffen Sie die organisatorischen/personellen und kulturellen Voraussetzungen:** Führen Sie eine eigene Vertriebsmannschaft mit auf die Betreuung von Händlern spezialisierten und geschulten Außen- und Innendienstmitarbeitern ein und stimmen Sie die kritischen Schnittstellen zum Direktvertrieb genau ab.
6. **Kommunizieren Sie das neue Konzept offen im Markt:** Eine gut geplante Kommunikation des neuen Händlerkonzeptes bei allen Händlern kann Anreize zur Leistungssteigerung sowie Transparenz und empfundene Fairness schaffen (z.B. Einladung zu einem "Partnertag").
7. **Kontrollieren Sie permanent den Umsetzungserfolg des neuen Konzeptes:** Steuern Sie die Implementierung des Händlermanagement zum Beispiel über transparente Business-Pläne und Zielvereinbarungen mit den Händlermanagern.

Literaturangaben

- Bauer H. H. (2000), Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement. Arbeitspapier M 47, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Beutin, N. (2003), Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheitsmessung im Überblick, in: Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 115-151.
- Beutin, N./Schuppar, B. (2003a), Den Händler richtig unter die Lupe nehmen, in: *acquisa*, März, S. 60-62.
- Beutin, N./Schuppar, B. (2003b), Mit den richtigen Partnern gewinnen, in: *salesbusiness*, 12. Jg., März, S. 20-23.
- Homburg, Ch., Daum, D., Lehnhäuser, M. (1996), Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme in Industriegüterunternehmen. Arbeitspapier M 26, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003), Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Jensen, O., Schuppar, B. (2004), Pricing Excellence – Wegweiser für professionelles Preismanagement. Arbeitspapier M90, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2003), Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 3. Aufl., Wiesbaden.