

Lamine, Slim; Rohrer, Roland; Ruland, Moritz; Werner, Holger

**Working Paper**

## Marketing und Vertrieb als erfolgsrelevante Faktoren eines Unternehmens

Wismarer Diskussionspapiere, No. 03/2011

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Lamine, Slim; Rohrer, Roland; Ruland, Moritz; Werner, Holger (2011) : Marketing und Vertrieb als erfolgsrelevante Faktoren eines Unternehmens, Wismarer Diskussionspapiere, No. 03/2011, ISBN 978-3-939159-92-6, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/45817>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School

Slim Lamine, Roland Rohrer,  
Moritz Ruland, Holger Werner

Marketing und Vertrieb als erfolgsrelevante  
Faktoren eines Unternehmens

Heft 03 / 2011



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
University of Applied Sciences – Technology, Business  
and Design  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
E-Mail: [jost.kramer@hs-wismar.de](mailto:jost.kramer@hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon:++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0) 3841/753-575  
E-Mail: [info@hws-wismar.de](mailto:info@hws-wismar.de)  
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-92-6

JEL-Klassifikation M30, M31

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2011.

Printed in Germany

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
1.1.	Ausgangslage	4
1.2.	Zielsetzung und Gang der Untersuchung	5
<b>2.</b>	<b>Module</b>	<b>6</b>
2.1.	Marktforschung	6
2.1.1.	Allgemeine Relevanz des Moduls	6
2.1.2.	Relevanz des Moduls für Virwarr	6
2.1.3.	Kritische Würdigung des Moduls	8
2.2.	Vertriebsstrategie	9
2.2.1.	Allgemeine Relevanz des Moduls	9
2.2.2.	Relevanz des Moduls für Virwarr	10
2.2.3.	Kritische Würdigung des Moduls	12
2.3.	Vertriebsorganisation	13
2.3.1.	Allgemeine Relevanz des Moduls	13
2.3.2.	Relevanz des Moduls für Virwarr	13
2.3.3.	Kritische Würdigung des Moduls	16
2.4.	Vertriebscontrolling	17
2.4.1.	Allgemeine Relevanz des Moduls	17
2.4.2.	Relevanz des Moduls für Virwarr	18
2.4.3.	Kritische Würdigung des Moduls	20
<b>3.</b>	<b>Schlussfolgerung und Empfehlung</b>	<b>20</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>22</b>
	<b>Anhang</b>	<b>23</b>
	<b>Autorenangaben</b>	<b>31</b>

## 1. Einleitung

### 1.1. Ausgangslage

Die Autoren erstellen als Prüfungsleistung eine Arbeit aus dem Themenkomplex „Marketing und Vertrieb als erfolgsrelevante Faktoren eines Unternehmens.“ Hierbei werden die einzelnen Module des Masterstudiengangs „Sales and Marketing“ der Hochschule Wismar auf die Praxisrelevanz untersucht.

Die Autoren haben sich entschieden, ein fiktives Unternehmen zu wählen, um dadurch eine Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis herzustellen und die Beispiele für den Leser anschaulicher darzustellen. Die Virwarr GmbH, ein Anbieter hochwertiger Antiviren-Lösungen mit Sitz in Frankfurt am Main, entwickelt und vertreibt mit ihren 30 Mitarbeitern ihre Softwareprodukte an Geschäftskunden im deutschsprachigen Raum. Virwarr belegt derzeit den zweiten Platz im DACH-Bereich mit 20 % Marktanteil. Die Produkte der Virwarr lassen sich in drei Kategorien einteilen:

Abbildung 1: Einteilung der Kunden

Enterprise (EP)	Medium Business (MB)	Small Business (SB)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computerarbeitsplätze größer 200</li> <li>• Konzepte für große Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computerarbeitsplätze 50 bis 200</li> <li>• Konzepte für mittelgroße Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computerarbeitsplätze 5 bis 50</li> <li>• Konzepte für kleine Unternehmen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Produkte werden derzeit sowohl direkt als auch indirekt vertrieben. Die Virwarr GmbH unterhält eine eigene Vertriebsmannschaft, die aus fest angestellten Außendienstverkäufern und angegliederten Supportabteilungen besteht (Innendienst und Support). Aufteilung des Vertriebs erfolgt nach Regionen (Postleitzahlen), wobei bisher alle drei Produkte von den jeweiligen AD-Mitarbeitern vertrieben werden. Die fünf Vertriebsmitarbeiter - Nord, West, Ost, Mitte, Süd (Österreich und Schweiz) - werden zentral gesteuert. Aufgabe des Vertriebs ist die Betreuung der Bestandskunden und Interessenten/Neukunden. Die bisherige Tourenplanung erfolgt nach dem Kuchenprinzip (Einteilung nach Arbeitstagen), Bestandskunden haben unterschiedliche Besuchsfrequenzen.

Ein Ende des zweistelligen Wachstums im Markt für Antiviren-Software ist noch nicht in Sicht. Die zunehmende Kriminalisierung der IT-Welt bietet den Antivirenherstellern lukrative Chancen, setzt die Anbieter jedoch unter starken Leistungsdruck. Die Virwarr möchte ihre bisherige erfolgreiche Marktposition

und Marktpräsenz halten bzw. ausbauen. Ziel ist eine Steigerung des Marktanteils im deutschsprachigen Raum auf 30 %. Aus diesem Grund erwägt die Geschäftsführung eine stärkere Orientierung hinsichtlich des Segments der Enterprise-Kunden.

### *1.2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung*

Die Arbeit soll der Geschäftsführung eine Entscheidungsgrundlage bieten, ob das Masterprogramm und deren Inhalte für die Virwarr von Relevanz sind. Hierzu wurden alle Module im Vorfeld durch die Gruppenmitglieder - unter Berücksichtigung der Ausgangslage - gesichtet und entsprechend bewertet, so dass Relevanz der Module und Umfang der Arbeit im Einklang stehen.

Die jeweiligen Autoren haben alle vier ausgewählten Module nach den gleichen Kriterien untersucht. Zu Beginn wird die allgemeine Relevanz des Moduls im betriebswirtschaftlichen Gesamtkontext bewertet, anschließend die Relevanz als expliziter Anwendungsfall für die Virwarr untersucht. Die einzelnen Module schließen mit einer kritischen Würdigung des Moduls und einer Einstufung der Zielerreichung des Qualifikationsziels der Hochschule Wismar. Für die kritische Würdigung wurden folgende Kriterien gewählt:

- Relevanz für die Virwarr,
- Praxisrelevanz,
- Studiengangsrelevanz,
- Aktualität,
- Make- or-Buy-Tendenz.

Die Einstufung erfolgt jeweils in einer Skala, die von hoch bis niedrig reicht, sowie die Möglichkeit gibt, auch einzelne Kriterien als nicht relevant zu bewerten. Folgende Module werden entsprechend des betrieblichen Prozesses chronologisch untersucht:

- Marktforschung (Autor: Moritz Ruland),
- Vertriebsstrategie (Autor: Roland Rohrer),
- Vertriebsorganisation (Autor: Slim Lamine),
- Vertriebscontrolling (Autor: Holger Werner).

Alle anderen Module wurden nach subjektiven Kriterien hinsichtlich der Zielerreichung des Qualifikationsziels geprüft. Die Ergebnisse befinden sich im Anhang sowie in einer Übersichtstabelle im Kapitel Schlussfolgerung und Empfehlung.

Da das Ende des Masterstudiengangs immer näher rückt, sahen die Autoren in der Offenen Fachtagung eine gute Gelegenheit, einen Rückblick auf drei lehrreiche Semester zu werfen. Die Untersuchung der Praxisrelevanz des Masterstudiengangs Sales and Marketing für eine fiktives Unternehmen, die Virwarr GmbH, wurde als Rahmen für eine kritische Auseinandersetzung mit den Studieninhalten ausgewählt. Die Ergebnisse werden in der Form einer 20-minütigen Präsentation vorgestellt, in der jedes Gruppenmitglied seine Positi-

on zu ausgewählten Modulen präsentieren wird.

Die anschließende Diskussion wird die Möglichkeit bieten, sich über den Praxisbezug des Studiums auszutauschen. Ob eine enge Verzahnung zwischen Theorie und Praxis erreicht wurde, ist nicht nur für die Studierenden und Dozenten interessant, sondern für alle, die sich für ein Fernstudium interessieren.

## **2. Module**

### *2.1. Marktforschung*

#### 2.1.1. Allgemeine Relevanz des Moduls

Unternehmerisches Handeln setzt das Treffen von Entscheidungen voraus, welche wiederum die Berücksichtigung entscheidungsrelevanter Informationen erfordern. Dies verdeutlicht, dass der Marktforschung innerhalb von Unternehmen eine entscheidende Rolle zukommt. Gegenstand der Marktforschung ist die Bereitstellung dieser relevanten Informationen für marketingpolitische Entscheidungen. Grundsätzlich unterscheidet man in der Marktforschung zwei Methoden der Informationsgewinnung: Die Primärforschung (field research) und die Sekundärforschung (desk research). Die Primärforschung beinhaltet die Neuerhebung von Informationen, da diese noch nicht vorliegen, veraltet sind oder deren Beschaffung mit zu hohen Kosten verbunden ist. Im Gegensatz dazu wird bei der Sekundärforschung auf bereits vorhandene Informationen zurückgegriffen, die für andere Zwecke erstmalig (primär) erhoben wurden (Fantapié Altobelli 2007: 8f).

Die Informationen können sowohl bei der Primär- als auch bei der Sekundäranalyse aus internen oder externen Quellen stammen. Es sollte aus Zeit- und Kostengründen generell versucht werden, die benötigten Informationen über eine Sekundäranalyse zu gewinnen. Oft sind allerdings die erhobenen Daten aus der Sekundärforschung nicht aussagekräftig, aktuell oder detailliert genug, da sie meist nicht für den untersuchten Zweck erhoben wurden (Wöhe 2002: 464).

Angesichts der großen Bedeutung der Marktforschung für betriebliche Entscheidungen, nimmt eine effiziente Marktforschung eine Schlüsselstellung für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ein.

#### 2.1.2. Relevanz des Moduls für Virwarr

Im vorliegenden Fall der Virwarr GmbH wurde eine Primärforschung durchgeführt. Um die Sichtweise der Ziel-Kunden aus der Gruppe „Enterprise“ kennen zu lernen und möglichst genau zu verstehen, sollte eine Befragung durchgeführt werden.

Innerhalb der Marktforschung existiert die mündliche und schriftliche Befragung, um Informationen zu gewinnen. Die persönliche Befragung bietet

den Vorteil, dass über den Befragungsgegenstand hinaus durch die Beobachtung der befragten Personen weitere Informationen gewonnen werden können. Andererseits birgt dies das Risiko einer Verzerrung der Ergebnisse, falls sich die befragte Person vom Interviewer, bewusst oder unbewusst, beeinflussen lässt (Kuß 2007: 112f).

Die schriftliche Befragung hat den Nachteil, dass die formulierten Fragen zwar erläutert werden können, aber nicht auf Rückfragen reagiert werden kann. Bei der Befragungsstrategie reicht das Spektrum von streng standardisierten bis hin zu vollkommen nicht-standardisierten Fragestellungen. Bei standardisierten Befragungen sind die Fragen und deren Reihenfolge fest vorgegeben, außerdem stehen die Antwortmöglichkeiten fest. Ein Fragebogen sollte hauptsächlich geschlossene Fragen beinhalten, das heißt „Fragen mit fest vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, aus denen eine oder mehrere unbedingt ausgewählt werden müssen“ (SOP 2010), um die Auswertung zu erleichtern. Dies bedeutet allerdings nicht, dass auf offene Fragen verzichtet werden muss, bei denen die Befragten die Möglichkeit haben, sich offen und ohne Vorgaben zu äußern. Bei geschlossenen Bewertungsfragen und Rating-Fragen sollten die vorgegebenen Antworten in der Summe eine gerade Zahl ergeben, denn „eine gerade Anzahl von Abstufungen auf der Skala ohne neutrale Mitte verhindert die verbreitete ‚Tendenz zur Mitte‘“ (Quint 2010), das heißt, „die Befragten werden gezwungen, zumindest eine Tendenz im Urteil abzugeben“ (Task 2010).

Die Virwarr entschied sich aufgrund der genannten Vor- und Nachteile für das Modell der schriftlichen Online-Befragung mit telefonischer Vorankündigung. Die Kontaktdaten von 500 IT-Entscheidern wurden über einen Listbroker bezogen. Um falsche Anreden zu vermeiden und die Rücksendequote zu erhöhen, wurden die IT-Entscheider im Vorfeld telefonisch kontaktiert. Da IT-Entscheider im Regelfall gut per E-Mail erreichbar sind und keine Schwierigkeiten im Umgang mit IT-Anwendungen haben, wurde die Befragung online durchgeführt. Aus diesem Grund wurde auf eine Papier-Bleistift-Umfrage verzichtet.

Bei der Make-or-Buy-Entscheidung wurde von der Virwarr GmbH entschieden, die Befragung selbst umzusetzen und durchzuführen. Hauptausschlaggebende Gründe waren zum einen die eigenen guten Markt-, Branchen- und Produktkenntnisse gegenüber einem beauftragten Dienstleister. Zum anderen musste die Geheimhaltung der Daten absolut sichergestellt werden, da sich insbesondere auf dem Antivirenmarkt die Virwarr GmbH kein Missgeschick erlauben darf. Da die Virwarr GmbH im IT-Sektor tätig ist und die IT-Infrastruktur für Online-Befragungen somit vorhanden war, wurde die Befragung auf der Website des Unternehmens durchgeführt. Der Fragebogen ist nach wie vor hier zu erreichen: <http://www.virwarr.de>.



Abbildung 2: Ansicht der Online-Befragung



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Auswertung der Ergebnisse wurden Rückschlüsse für zukünftige Werbe- und Marketingmaßnahmen zur vollständigen Erschließung des festgestellten Marktpotentials gezogen. Ferner wurden zielgenaue Vertriebsaktivitäten ermöglicht und Kundenbedürfnisse hinsichtlich Support-Bereitstellung und zukünftige Produktentwicklung ermittelt. Fragen zur Kundenzufriedenheit gaben Auskunft über gegebenenfalls vorzunehmende Strategiewechsel.

### 2.1.3. Kritische Würdigung des Moduls

Das Modul ist für den Studiengang Master Sales & Marketing ein Pflichtmodul. Es hat zum einen für den Studiengang und zum anderen für Unternehmen eine enorme Bedeutung. Im Studiengang bildet die Marktforschung das Grundgerüst des Marketingparts, zudem bauen viele Module (Marketingkonzepte, Quantitatives Marketing, praktische Marktforschung, z. T. Online Marketing u.v.m.) auf den Grundlagen der Marktforschung auf. Da Marktforschung die absolute Grundlage für betriebliche Entscheidungen bildet, hat es sowohl eine hohe Relevanz für Virwarr als auch eine ebenso hohe Praxisrelevanz und nimmt somit eine Schlüsselstellung für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ein.

Die Aktualität des Moduls wird nach Meinung des Autors als „mittel“ eingestuft. Die Grundlagen der Marktforschung basieren auf mehr oder weniger generellen Marktforschungsmethoden, bei denen die Aktualität keine große Rolle spielt. Dennoch sind in Zeiten des Internets und Web 2.0 auch entsprechende Marktforschungsinstrumente besonders wichtig, welche anhand von praktisch durchgeführten Online-Befragungen im Modul in Gruppenarbeiten bearbeitet wurden. Die Make-or-Buy-Entscheidung hängt generell von der Größe des Unternehmens und der Qualifikation der Mitarbeiter ab. Die Virwarr entschied sich für die Make-Variante, da personelle Ressourcen und die

erforderliche Infrastruktur existierten.

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz	X			
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz		X		

Qualifikationsziel der Hochschule:

„Vermittlung von Grundkenntnissen der Marketing-Forschung, die Studierenden werden befähigt, Verfahren der uni- und bivariaten Datenanalyse an überschaubaren Datensätzen anzuwenden“ (WINGS-Webseite 2010).



## 2.2. Vertriebsstrategie

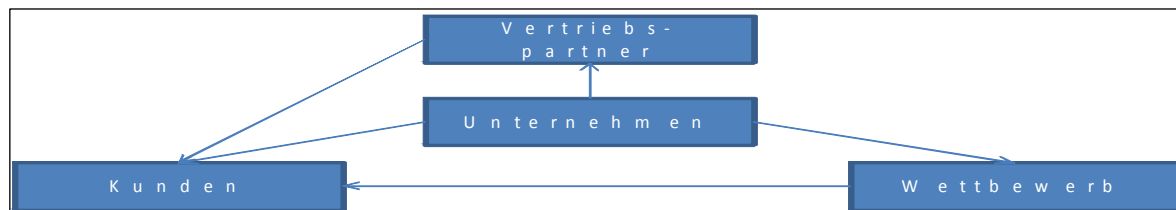
### 2.2.1. Allgemeine Relevanz des Moduls

Eine professionelle Vertriebsarbeit basiert auf einer klaren Vertriebsstrategie. Die Vertriebsstrategie stellt die Weichen im Tagesgeschäft und gibt Handlungssicherheit, um Entscheidungen zu strukturieren. Folgende grundlegenden Anforderungen werden an eine Vertriebsstrategie gestellt:

1. Sie muss vorhanden sein.
2. Sie muss auf die Marktgegebenheiten ausgerichtet sein.
3. Sie muss ausreichend dynamisch sein.
4. Sie muss die grundlegende Ausrichtung aller Vertriebsinstrumente festlegen.
5. Sie muss kommuniziert werden (Homburg u.a. 2008: 27f.).

Die Vertriebsstrategie hat, wie in Abbildung 3 aufgezeigt, vier Bezugspunkte, die im Folgenden für die Virwarr GmbH näher erläutert werden.

Abbildung 3: Bezugspunkte der Vertriebsstrategie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Homburg u.a. 2008: 28.

### 2.2.2. Relevanz des Moduls für Virwarr

Die Virwarr GmbH hat eine konkrete Vertriebsstrategie. Die Eckpunkte dieser Strategie sind die Kunden, die Wettbewerbsvorteile, die Vertriebswege, die Preispolitik und ein solides Zahlengerüst. Ausgangspunkt der Vertriebsstrategie ist die vorangestellte Marktforschung.

#### *Kunden:*

Zunächst werden die Kunden definiert. Sie sind die Basis für die Marktbearbeitung. Virwarr`s Kundendefinition sieht folgendermaßen aus:

Es findet kein Vertrieb an Privatkunden statt. Virwarr konzentriert sich auf Firmenkunden.

Virwarr vertreibt seine Produkte und Dienstleistungen sowohl direkt als auch indirekt.

Virwarr nimmt eine Kundensegmentierung vor. Kerngeschäft sind die Enterprise Kunden. Wachstum soll überwiegend im Bereich Small- und Medium Business erzielt werden.

Virwarr setzt auf individuelle Kundenbindungsmaßnahmen.

Virwarr agiert ausschließlich im DACH<sup>1</sup>-Bereich.

#### *Wettbewerbsvorteile:*

Virwarr definiert seinen Wettbewerbsvorteil durch die hohe Qualität, den guten Service sowie die schnelle Support-Reaktionszeit. Des Weiteren sieht Virwarr einen strategischen Vorteil aufgrund des guten Personalmanagements, das eine niedrige Fluktuation und hohe Motivation der Mitarbeiter sichert. Es wird die Leistungsführerschaft in der Branche angestrebt.

<sup>1</sup> Deutschland, Österreich, Schweiz.

### Vertriebswege:

Virwarr setzt sowohl auf einen direkten als auch auf einen indirekten Vertrieb. Eine durchdachte Vertriebswegestrategie stellt somit die Zielerreichung im jeweiligen Kundensegment sicher (Jung 2004: 624ff). Die folgende Tabelle gibt dies wieder.

Abbildung 4: Strategische Positionierung der Vertriebswege von Virwarr


Produkt / Kunden	Wer	Betreuung persönlich	Betreuung Telefon	Direkt / Indirekt	Organisation
Small Business-Kunden	Broadliner Distributor	Vertriebsleitung	Innendienst	Indirekt	nach Kunden
	Value Added Distributor (VAD)	AD-Mitarbeiter	Innendienst	Indirekt	nach Regionen
	Partner	Innendienst	Innendienst	Indirekt	nach Kunden
Medium Business-Kunden	Außendienst	AD-Mitarbeiter	Innendienst	Direkt	nach Regionen
	Partner (mit Unterstützung AD)	AD-Mitarbeiter	Innendienst	Indirekt	nach Absatzkanal
Enterprise-Kunden	Außendienst	AD	Innendienst	Direkt	nach Regionen

Quelle: Eigene Darstellung.

### Preispolitik:

Die grundsätzliche Stoßrichtung der Virwarr bezieht sich auf die Premium-Strategie.

Abbildung 5: Preisstrategische Positionierung Virwarr

Relative Leistung	Hoch	Besonders günstiges Preis-Leistungsverhältnis		Premium 
	Mittel		Mittelklasse	
	Niedrig	Economy		Besonders ungünstiges Preis-Leistungsverhältnis
		Niedrig	Mittel	Hoch
		Relativer Preis		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Sebastian u.a. 2003: 58.

Die auf hochwertige Software und Dienstleistungen ausgerichtete Vertriebsstrategie versucht Rabatte und sonstige Preisminderungen zu vermeiden und stattdessen die Aspekte der Sicherheit, Individualität und Kundebetreuung in den Vordergrund zu stellen.

*Zahlengerüst (messbare Ziele):*

Ziel des folgenden Zahlengerüsts ist es, die bisher aufgeführten Aspekte in messbare Ziele umzuwandeln. Die Matrix mit den Zielen sieht bei Virwarr folgendermaßen aus:

*Abbildung 6: Messbares Zahlengerüst der Vertriebsstrategie von Virwarr*

Kundensegment	Vertriebsweg	Plangrößen	2010	2011	2012
Small Business	Indirekt	Marktanteil	10%	15%	20%
		Verkaufte Lizenzen (Stk)	1000	1300	1500
		MA Vertrieb	1	1	1
		MA Service	2	2	2
Medium Business	Indirekt	Marktanteil	10%	20%	30%
		Verkaufte Lizenzen (Stk)	4000	5000	6000
		MA Vertrieb	1	1	1
	Direkt	MA Service	3	3	3
		Marktanteil	50%	55%	60%
		Verkaufte Lizenzen (Stk)	10000	12000	14500
Enterprise Business	Direkt	MA Vertrieb	15	15	15
		MA Service	5	5	5
		Marktanteil	40%	42%	45%
		Verkaufte Lizenzen (Stk)	30000	34000	37000
		MA Vertrieb	5	5	5
		MA Service	5	5	5

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Homburg u.a. 2008: 90.

Die Kunden werden nach Segment betrachtet und die Kennzahlen für die nächsten drei Jahre festgelegt. Hauptziele sind eine Steigerung des Marktanteils im indirekten Vertriebsbereich sowie weiterhin ein Hauptaugenmerk auf dem Kerngeschäft Enterprise Kunden.

### 2.2.3. Kritische Würdigung des Moduls

Das Modul ist für den Studiengang Master Sales & Marketing ein Pflichtmodul. Die Vertriebsstrategie ist, wie beschrieben, das Grundgerüst einer guten Vertriebsarbeit. Die weiteren Kriterien zeigen auf, dass sowohl für Virwarr als auch für die Praxis eine hohe Relevanz besteht. So gut wie jedes erfolgreiche Unternehmen hat eine durchdachte und gelebte Vertriebsstrategie. Die Aktualität des Moduls wird durch eine gut strukturierte Fallstudie garantiert und fordert eine gewisse Kreativität und Auseinandersetzung mit der Materie. Die Make-or-Buy-Entscheidung betrifft hier überwiegend die Möglichkeit, die Vertriebsstrategie durch einen externen Berater erstellen zu lassen. Da die Vertriebsstrategie vom Unternehmen und den Mitarbeitern gelebt werden muss, soll sie nach Meinung des Autors selbst vom Unternehmen in Teamarbeit aufgestellt werden. Somit ist das letzte Kriterium für dieses Modul als nicht relevant einzustufen.

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz	X			
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz				X

Qualifikationsziel der Hochschule:

„In der Lehrveranstaltung „Vertriebsstrategie“ erhalten die Studierenden Einblicke in verschiedene Entscheidungen, die im Rahmen des Vertriebsmanagements zu treffen sind. Im Vordergrund steht die Vermittlung verschiedener Vertriebsstrategien (z.B. branchen-, lösungs- und produktspezifisch) sowie die Sensibilisierung der Studenten für die Besonderheiten erklärungsbedürftiger und immaterieller Produkte und Dienstleistungen“ (WINGS-Webseite 2010).



## 2.3. Vertriebsorganisation

### 2.3.1. Allgemeine Relevanz des Moduls

Die Organisation des Vertriebs ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Eine ideale Vertriebsorganisation sollte den Aufbau einer engen Beziehung zum Kunden ermöglichen, die regionalen Marktbesonderheiten berücksichtigen sowie einen geeigneten Rahmen bilden, in dem die Geschäftsaktivitäten systematisch auf- und ausgebaut werden können.

Was für den Außenstehenden wie eine einfache Aufgabe erscheint, ist in der Praxis eine anspruchsvolle Tätigkeit, die vielen Unternehmen Schwierigkeiten unterbreitet. Zahlreiche Organisationsentscheidungen müssen über die Strukturen und Prozesse getroffen werden, bevor ein produktiver Vertriebsbereich aufgestellt werden kann (Homburg u.a. 2008: 101).

Im Folgenden werden am Beispiel der Virwarr zwei wichtige Teilbereiche der Vertriebsorganisation betrachtet: die Vertriebsplanung und die Anreizsysteme.

### 2.3.2. Relevanz des Moduls für Virwarr

Sich strategisch zu positionieren gegen eine mächtige US-amerikanische so-

wie eine ernstzunehmende europäische Konkurrenz, stellt für Virwarr eine Herausforderung dar. Nicht nur technologisch möchte sich die Virwarr einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz herausarbeiten, sondern auch im Bereich des Vertriebs. Somit ist die Vertriebsorganisation für Virwarr von hoher Bedeutung. Zur Erreichung der ehrgeizigen Vertriebsziele in den nächsten Jahren (siehe Abbildung 6) hat Virwarr ein durchdachtes Konzept für die Vertriebsplanung entwickelt.

Als Management-Methode für die Planung hat sich Virwarr für die Down-Up-Methode entschieden.

Abbildung 7: Down-Up-Planung bei Virwarr

	↓ Top-Down	↑ Bottom-Up	↕ Down-Up
Vorteile	Zügige Zielsetzung	Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen	Hohe Akzeptanz aufgrund des gemeinsamen Konsens
	Ganzheitliche Sicht		Hohe Motivation
Nachteile	Geringe Akzeptanz	Aufwendiger und zeitintensiver	Aufwendiger und zeitintensiver
	Demotivation der Vertriebsmitarbeiter	Gößere Abstimmungsprobleme (Evtl. niedriges Gesamtzielniveau)	Viele iterative Schritte nötig

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Preißler 2008: 82/Czech-Winkelmann 2003: 35ff.

Bei dieser Methode erfolgt die Planung zunächst von oben nach unten, d.h. im Falle der Virwarr von der Vertriebsleitung zu den Außendienstmitarbeitern. Diese prüfen die Planung und unterbreiten Vorschläge zur Anpassung bzw. Ergänzung. Wie in Abbildung 7 erwähnt, benötigt diese Methode mehrere iterative Schritte, bis eine Vereinbarung zwischen dem Management und den Mitarbeitern gefunden wird. Der größte Vorteil dieser Methode ist ihre hohe Akzeptanz, da sie als Ergebnis eines Konsens entsteht. Die Mitarbeiter sind motiviert, weil die Ziele nicht - wie in der Top-Down-Methode - vorgegeben werden. Für die Vertriebsleitung besteht nicht das Risiko eines zu niedrigen Gesamtzielniveaus, wie es bei der Bottom-Up-Methode oft der Fall ist.

Das Geschäftsjahr der Virwarr beginnt am 1. Januar und geht am 31. Dezember zu Ende. Die Bottom-Up-Vertriebsplanung für das nächste Geschäftsjahr findet gegen Ende der ersten Hälfte des laufenden Geschäftsjahrs statt. Im sogenannten „Virwarr-Strategie-Tag“ werden die Zielvorstellungen für Wachstum und Gewinn des Gesamtunternehmens sowie des Vertriebs präsentiert.

Abbildung 8 stellt die Ergebnisse des Vertriebsplans für das Jahr 2011 dar. Der Großteil des Umsatzes wird durch die Updates generiert, die nach dem Verkauf der Lizenz monatlich als Software-Pakete den Kunden angeboten werden. Mit 4.76 Mio. EUR Bruttoumsatz werden die Enterprise-Kunden im

Jahr 2011 weiterhin die wichtigste Kundengruppe der Virwarr darstellen, gefolgt von den Medium-Business-Kunden (3.74 Mio. EUR) und den Small-Business-Kunden (0.39 Mio. EUR).

Abbildung 8: Ergebnisse des Vertriebsplans für das Jahr 2011

Kundensegment	Vertriebsweg	2011									
		Absatz (Lizenzen)	Bruttoumsatz (Lizenzen)	Bruttoumsatz Updates	Bruttoumsatz Gesamt	vs. 2010	Nettoumsatz Gesamt	DB I	DB II	Betriebsergebnis	vs. 2010
Small Business	Indirekt	1.300	78.000 €	312.000 €	390.000 €	130%	273.000 €	163.800 €	81.900 €	40.950 €	122%
Medium Business	Indirekt	5.000	200.000 €	900.000 €	1.100.000 €	125%	770.000 €	462.000 €	231.000 €	115.500 €	114%
	Direkt	12.000	480.000 €	2.160.000 €	2.640.000 €	120%	1.848.000 €	1.108.800 €	554.400 €	277.200 €	111%
Enterprise Business	Direkt	34.000	680.000 €	4.080.000 €	4.760.000 €	113%	3.332.000 €	1.999.200 €	999.600 €	499.800 €	110%
Virwarr	Alle	52.300	1.438.000 €	7.452.000 €	8.890.000 €	116%	6.223.000 €	3.733.800 €	1.866.900 €	933.450 €	112%

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein zweistelliges Umsatzwachstum für alle Kundenkategorien setzt ein eindeutiges Signal, nämlich dass das Unternehmen im Jahre 2011 weiter expandieren will. Das angepeilte Betriebsergebnis in Höhe von 933.450 EUR ist für ein Unternehmen mit 30 Mitarbeitern ein ehrgeiziges Ziel und liegt deutlich höher als der Branchendurchschnitt. Die Erreichung eines Betriebsergebnisses von 1 Mio. EUR wird für das Jahr 2012 erwartet, in dem das Unternehmen sein 25. Jubiläum feiern wird.

Abbildung 9: Management-System der Virwarr

Down-Up-Bildung des Business-Plans	Monatliche Meetings Plan-Ist-Vergleich	Mini-Business-Plan für jeden Außendienstmitarbeiter
---------------------------------------	---	---

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Venohr 2006: 180.

Die Down-Up-Bildung des Business-Plans ist nur ein Standbein des Vertriebsmanagement-Systems bei Virwarr. Abbildung 9 stellt die weiteren Standbeine dar. Der Grad der Zielerreichung wird das gesamte Jahr über durch monatliche Plan-Ist-Vergleich-(PIV)-Meetings ermittelt. Planabweichungen sollen von jedem Team selbst erkannt und durch Gegenmaßnahmen bekämpft werden. Die Vertriebsleitung greift nur bei starken Negativ-Abweichungen gegenüber dem Plan ein. Zusätzlich werden in den PIV-Meetings verschiedene Kennzahlen analysiert und Maßnahmen zur Korrektur (bei Negativ-Abweichungen) bzw. zum Erhalt (bei Positiv-Abweichungen) eingeleitet (Venohr 2006: 158ff).

Das dritte Standbein des Vertriebsmanagements bei Virwarr ist der „Mini-Business-Plan“ zur Steuerung des Außendienstes. Jeder Außendienstmitarbeiter bearbeitet ein klar definiertes Gebiet bzw. einen Key Account. In diesem Mini-Business-Plan werden klare Ziele für den Umsatz, die Ausschöpfung des Gebiets sowie die Kundenentwicklung festgelegt.

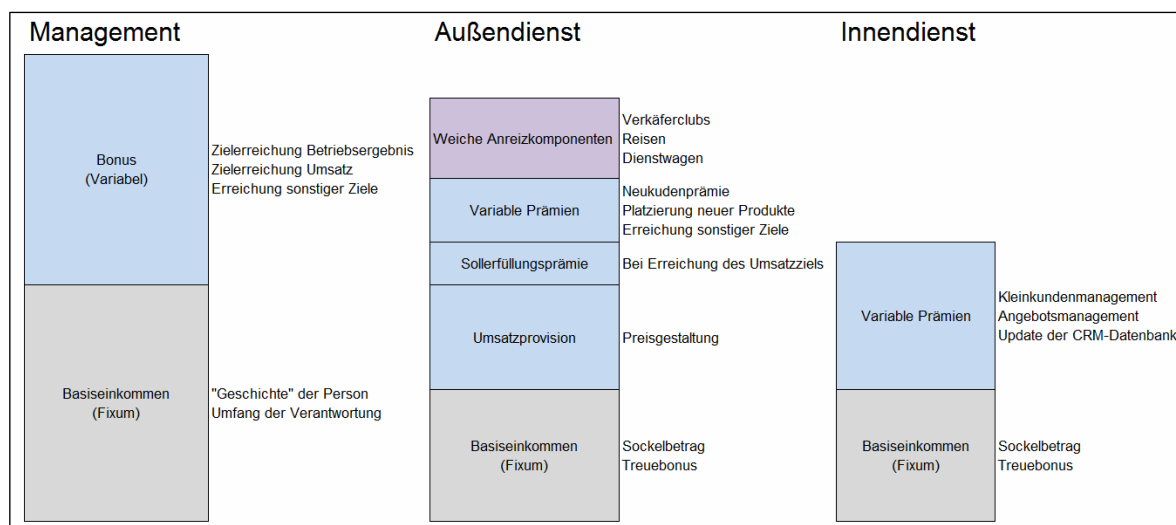


Da bei Virwarr die Leistung honoriert wird, sehen die Vertriebsmitarbeiter die oben vorgestellten Instrumente nicht als Kontrolle, sondern als Unterstützung zur Steigerung der Produktivität.

### *Anreizsysteme bei Virwarr:*

Offenheit und Transparenz zeichnen das Vergütungssystem der Virwarr aus. Die Ergebnisorientierung der Entlohnung führt dazu, dass das System als fair und konsistent empfunden wird (Böhmer 2006: 44ff). Beim Management wird das Basiseinkommen basierend auf der bisherigen Laufbahn und dem Umfang der Verantwortung berechnet. Der Bonus hängt vom Grad der Zielerreichung ab. Beim Außendienst und dem Innendienst gibt es einen Sockelbetrag, der für alle gleich ist, kombiniert mit einem Treuebonus, der von der Dauer der Firmenzugehörigkeit abhängt. Durch verschiedene Prämien, eine Umsatzprovision sowie weiche Anreizkomponenten (nur beim Außendienst) wird erreicht, dass die Einkommenshöhe entscheidend selbst bestimmt wird (Venohr 2006: 167ff). Abbildung 10 gibt einen Überblick der Anreizsysteme bei Virwarr.

*Abbildung 10: Anreizsysteme bei Virwar*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Venohr 2006: 167 ff.

### 2.3.3. Kritische Würdigung des Moduls

Das Modul ist für den Studiengang Master Sales & Marketing ein Pflichtmodul. Solange Unternehmen Produkte und Dienstleistungen vertreiben werden, wird die Organisation des Vertriebs von hoher Bedeutung sein. Somit sind die Inhalte dieses Moduls für alle Unternehmen einschließlich der Virwarr in hohem Maße relevant. Für den Studiengang ist dieses Modul unentbehrlich, weil es den Studierenden einen Überblick über die möglichen Organisationsformen gibt. Die im Modul angesprochenen Themen sind keine neuen Forschungser-

gebnisse, sondern deren Wichtigkeit wird noch einmal verdeutlicht, weil in der Praxis immer noch viele Fehler bei den Strukturen und Prozessen auftreten. Make-or-Buy bedeutet im Kontext der Vertriebsorganisation die Entscheidung für den Einsatz eigener oder fremder Vertriebsmitarbeiter für die Kundenbearbeitung. Obwohl die Virwarr derzeit nur die eigenen Vertriebsmitarbeiter einsetzt, ist eine Zusammenarbeit mit externen Organisationen in Zukunft nicht auszuschließen, insbesondere zur Erschließung neuer internationaler Märkte.

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz	X			
Aktualität			X	
Make-or-Buy-Tendenz			X	

Qualifikationsziel der Hochschule:

„Die Studierenden werden mit dem organisatorisch-, methodischen Know-how für den Aufbau und die Führung einer Vertriebsorganisation vertraut gemacht. Dabei werden Handlungskompetenzen vermittelt, die das Führen von Vertriebsstrukturen im mittleren und gehobenen Management ermöglichen“ (WINGS-Webseite 2010).



## 2.4. Vertriebscontrolling

### 2.4.1. Allgemeine Relevanz des Moduls

Laut *Pufahl* hat sich das Controlling in der jüngsten Zeit, bedingt durch die allgemeine Wirtschaftslage, zu einem festen Bestandteil in den Unternehmen entwickelt (Pufahl 2006: 11). Einen elementaren Teil des Vertriebscontrollings stellt die Kundenbewertung/Kundenqualifizierung dar. Bewertung heißt, dass dem Kunden über die klassischen Stammdaten weitere Beurteilungsparameter zugeordnet werden. Dies können auch einfache Beurteilungsgrößen wie Kundengruppe, Alter oder Einkommen sein (Winkelmann 2008: 316). Ziel der Kundenbewertung ist die Ableitung der Prioritäten aufgrund nachvollziehbarer Beurteilungskriterien, um die knappen Ressourcen für die wich-

tigen Kunden des Unternehmens zu verwenden. Um die unwichtigen Kunden zu sondieren, ist es erforderlich, die Kunden aus unterschiedlichsten Blickwinkeln aktuell und zukünftig zu beurteilen (Winkelmann 2008: 316).

#### 2.4.2. Relevanz des Moduls für Virwarr

Eine Vielzahl von Gründen spricht für die regelmäßige Kundenbeurteilung. Die Beurteilung hilft auch im Falle der Virwarr, die knappen Ressourcen besser zu nutzen, die Zeit der Kundenbetreuung besser einzuteilen, zukünftig wichtige Kunden besser zu betreuen und vor allem für einen kontinuierlichen Lernprozess zu sorgen (Winkelmann 2008: 317f).

Kundenqualifizierung - auch innerhalb der definierten Kundensegmente - ist für die Virwarr aufgrund der eigenen Struktur, des harten Wettbewerbs sowie zur Erreichung des definierten Vertriebsplanes von entscheidender Bedeutung, um am Markt auch weiterhin Erfolg zu haben.

Abbildung 11: Kundenqualifizierungsinstrumente

Kundenqualifizierungsinstrumente	Kriterien				Eignung für Virwarr
	strategisch	operativ	statisch	dynamisch	
ABC-Analyse (Umsatz)		x	x		x
ABC-Analyse (Deckungsbeitrag)		x	x		x
Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle)	x		x		x
Kundenreferenzwertmessung	x		x		
Einfache/Komplexe Kundenschlüssel		x	x		
Strategische Kundenportfolios	x		x		x
Klassifizierungswürfel nach Ackerschott	x		x		
Operative Kundenportfolios		x	x		x
Kundenlebenszyklus-Analyse (CLV)	x			x	x
Investitionsrechnerische Kundenwerte	x			x	x
Bewertung von CV-Potentialen	x			x	
Kundenstatus (Loyalitätsleiter)	x			x	

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Tabelle zeigt die unterschiedlichen Kundenqualifizierungsinstrumente, die im Rahmen des Vertriebscontrollings eingesetzt werden können. Die Instrumente sind entsprechend eingeordnet (strategisch/operativ und statisch/dynamisch) und für den Einsatz bei der Virwarr qualifiziert.

Eine vertiefende Beschreibung der Instrumente kann aufgrund des begrenzten Rahmens der Arbeit an dieser Stelle nicht erfolgen.<sup>2</sup> Darüber hinaus helfen die Instrumente, die in der Marktforschung gewonnenen Erkenntnisse zu hinterfragen und unterstützen eine entsprechende Entscheidungshilfe, um bei der festgelegten Vertriebsstrategie und Vertriebsorganisation der Virwarr gegebenenfalls korrigierend einzugreifen, insbesondere im Hinblick auf die strategische Ausrichtung hinsichtlich der Enterprise-Kunden.

Die Bandbreite der Instrumente ist groß. So gibt es relativ einfache Modelle, wie das statische Scoring-Modell, welches sich zur Bewertung einzelner Kunden eignet, mit dem Ziel, die Kunden mit der höchsten Kaufwahrscheinlichkeit und Attraktivität bestimmen zu können (Homburg u.a. 2008: 184). Diese Instrumente sind relativ zügig bei der Virwarr zu implementieren und zu nutzen. Ein höherer Initialisierungsaufwand besteht zumeist bei den dynamischen Instrumenten, die nicht nur rückblickende Momentaufnahmen darstellen, wie die Ansätze mit statischem Charakter (Winkelmann 2008: 350).

Übergreifend lässt sich festhalten, dass sowohl die statischen als auch die dynamischen Instrumente den Unternehmen zur Kundenbewertung große Vorteile bringen, soweit diese praxisnah angewendet werden können. Da es kein optimales Instrument gibt, das vergangenheits- und zukunftsorientiert, quantitativ und qualitativ ist, ergibt sich die Notwendigkeit der Kombination mehrerer Methoden für ein professionelles Vertriebscontrolling (Winkelmann 2008: 361). Um falsche Rückschlüsse zu vermeiden, sollten einige Instrumente sogar nur in Verbindung mit anderen Vertriebscontrolling-Instrumenten genutzt werden. Auf jeden Fall müssen die Ergebnisse generell kritisch hinterfragt werden. Aufgrund der Besonderheiten einiger Instrumente könnten die Ergebnisse zu falschen Rückschlüssen führen, die im Vertrieb tiefgreifende Probleme und bedrohliche Konsequenzen mit sich bringen könnten, zum Beispiel wenn subjektive Kriterien und Gewichtungen, wie bei der Scoring-Methode, gewählt werden können (Winkelmann 2008: 330f). Die Tatsache, dass die Virwarr inhabergeführt ist, verstärkt eine solche Gefahr.

Unabhängig davon bleibt für den Unternehmenserfolg der Virwarr entscheidend, dass die gewonnenen Erkenntnisse - wie alle Ergebnisse eines modernen Vertriebscontrollings - auch zu entsprechenden Handlungen seitens der Entscheidungsträger führen, um erfolgreich und wettbewerbsfähig am Markt agieren zu können.

---

<sup>2</sup> Ausführliche Beschreibungen zu den einzelnen Kundenqualifizierungsinstrumenten finden sich u.a. bei Winkelmann 2008: 316ff.

### 2.4.3. Kritische Würdigung des Moduls

Das Modul ist, wie die anderen in der Arbeit untersuchten Module innerhalb des Studienganges, ein Pflichtmodul. Vertriebscontrolling ist nach Meinung des Autors in Zeiten der Kostenoptimierung, Stagnation des Wachstums und durch schwierige Rahmenbedingungen (wie Finanzkrise und Globalisierung) ein essentielles Instrument der Unternehmensführung. Hieraus resultiert sowohl die allgemeine als auch für die Virwarr sehr hohe Relevanz des Moduls.

Die Aktualität des Themas wird weniger durch innovative Konzepte oder neuartige Werkzeuge gewährleistet, sondern vielmehr durch die oben beschriebenen Notwendigkeiten, die Möglichkeiten des Vertriebscontrollings zu nutzen. Die Make-or-Buy-Entscheidung betrifft die Möglichkeit, das Vertriebscontrolling durch eine externe Beratung aufzubauen - soweit noch nicht vorhanden - oder ein bestehendes Vertriebscontrolling zu hinterfragen und gegebenenfalls zu optimieren.

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz		X		
Studiengangsrelevanz		X		
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz			X	

Qualifikationsziel der Hochschule:

„Die Studierenden erhalten einen Überblick über die entscheidenden Bereiche des Vertriebscontrollings und werden in die Lage versetzt, Vertriebsprozesse führungsseitig zu initiieren und zu steuern“ (WINGS-Webseite 2010).



### 3. Schlussfolgerung und Empfehlung

Nachdem der Masterstudiengang Sales and Marketing mit seinen diversen Modulen und insbesondere den vier im Detail vorgestellten analysiert wurden, kann folgendes Fazit gezogen werden. Der überwiegende Teil der Module weist eine hohe Relevanz für Virwarr und für die Praxis auf. Dieses positive Ergebnis beantwortet die anfangs von der Virwarr Geschäftsführung gestellte Frage ohne Einschränkungen mit ja. Die Aktualität der Module weist zwar

nicht durchgängig eine hohe Bewertung auf, jedoch betrifft dies Module, die zeitlos wichtig sind und sogenannte Basis- oder Pflichtmodule für den Studiengang darstellen. Der „Rote Faden“, der am Beispiel der Virwarr GmbH, die für einen typischen Mittelständler steht, aufgezeigt wurde, bescheinigt dem Studiengang eine hohe Konsistenz zwischen den Modulen.

Der Studiengang bietet also nicht nur der Virwarr GmbH die Möglichkeit, Personalressourcen für die erfolgsrelevanten Bereiche Sales and Marketing gezielt zu Fach- und Führungskräften auszubilden, sondern auch sämtlichen Unternehmen.

Abbildung 12: Die bewerteten Module in der Übersicht

	Modultyp	Relevanz für Virwarr				Praxisrelevanz				Studiengangrelevanz				Aktualität				Make- or Buy-Tendenz			
		Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Wissenschaftliches Arbeiten	P	nicht geprüft (Grundlagen)																			
Unternehmensstrategie	P	X				X					X				X				X		
Grundlagen des Marketing	P	X					X				X					X				X	
Grundlagen des Vertriebs	P	X					X				X									X	
Ethische, soziale und kulturelle Aspekte	P		X			X					X				X						X
Soziale Kompetenzen	P		X			X					X				X						X
Marktforschung	P	X				X				X				X					X		
Vertriebsorganisation	P	X				X				X				X					X		
Verkaufpsychologie	P		X			X				X				X						X	
Marketingkonzepte	P	X				X				X				X					X		
Projektmanagement	P	X				X				X				X					X		
Marketing-Recht	P		X				X			X				X					X		
Konsumentenverhalten	P		X				X			X				X						X	
Vertriebs-Controlling	P	X				X				X				X					X		
Quantitatives Marketing	P		X				X			X				X					X		
Customer Relationship Management	VM	X				X				X				X					X		
Online-Marketing	VM	X				X				X			X						X		
Praktische Marktforschung	VM	X				X				X				X					X		
Vertriebsstrategie	VS	X				X				X				X					X		
Verhandlungstechnik	VS		X			X				X				X					X		
Multi-Channel-Management	VS	X				X				X				X					X		
		13	7	0	0	14	6	0	0	9	10	1	0	2	16	2	0	1	7	6	6

P = Pflicht  
VM = Vertiefung Marketing  
VS = Vertiefung Sales

Quelle: Eigene Darstellung.

- Literaturverzeichnis**  
**Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.** (2004): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 10. Auflage, Wiesbaden.
- Böhmer, N.** (2006): Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung - Variabilisierungstendenzen im Tarifbereich deutscher Kreditinstitute, Symposium Publishing, Dissertation, Düsseldorf.
- Czech-Winkelmann, S.** (2003): Vertrieb – Kundenorientierte Konzeption und Steuerung, Berlin.
- Fantapié Altobelli, C.** (2007): Marktforschung, Stuttgart.
- Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J.** (2008): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Jung, H.** (2004): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, München.
- Kuß, A.** (2007): Marktforschung - Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Pufahl, M.** (2006): Vertriebscontrolling: So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Preißler, P. R.** (2007): Controlling - Lehrbuch und Intensivkurs, 13. Auflage, München.
- Sebastian, K.-H./Maessen, A.** (2003): Optionen im strategischen Preismanagement, in: Diller, H./Herrmann, H.: Handbuch Preispolitik: Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung, Wiesbaden.
- Venohr, B.** (2006): Wachsen wie Würth - Das Geheimnis des Welterfolgs, Frankfurt am Main.
- Weis, H. C./Steinmetz, P.** (2005): Marktforschung, 6. Auflage, Karlsruhe.
- Winkelmann, P.** (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 4. Auflage, München.
- Wöhe, G./Döring, U.** (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München.

*Internetquellen:*

- WINGS-Webseite (2010):** [http://www.wings.hswismar.de/de/fernstudium\\_master/sales\\_and\\_marketing/inhalte/modul](http://www.wings.hswismar.de/de/fernstudium_master/sales_and_marketing/inhalte/modul), 08.05.2010.
- SOP (2010):** <http://www.sop-hamburg.de/de/marketinglexikon/?ID=6777&char=G>, 28.04.2008.
- Quint (2010):** [http://www.quint-essenz.ch/de/files/Fragebogen\\_20.pdf](http://www.quint-essenz.ch/de/files/Fragebogen_20.pdf), 10.05.2008.
- 2ask (2010):**  
[http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/bc958b68e726b401/Leitfaden\\_Fragebogenerstellung.pdf](http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/bc958b68e726b401/Leitfaden_Fragebogenerstellung.pdf), 10.05.2008.

## Anhang

Die Qualifikationsziele der einzelnen Module entsprechen dem Stand vom 08.05.2010 der WINGS-Webseite (siehe Literaturverzeichnis).

### Semester 1

#### *Unternehmensstrategie*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Vermittlung der Methodenkompetenz, um situativ zielführende strategische Konzeptionen zur Unternehmensentwicklung zu entwickeln und in entsprechende Entscheidungen fließen zu lassen.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz		X		
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz		X		



#### *Grundlagen des Marketings*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Die Studierenden werden befähigt, die Instrumente des Marketings in einfachen Fallbeispielen mit Erfolg anzuwenden. Vermittlung von Grundkenntnissen zum Marketing und den entscheidenden Teilkomplexen des Fachgebietes.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz		X		
Studiengangsrelevanz		X		
Aktualität			X	
Make-or-Buy-Tendenz			X	





*Grundlagen des Vertriebs*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Die Studierenden sollen einen Überblick über die verschiedenen Vertriebsarten und -möglichkeiten bekommen und ein Grundverständnis für Organisation, Prozesse, Aufgaben, Funktionen und Verantwortungsbereiche im Vertrieb erhalten.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz	X			
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz			X	



*Ethische, kulturelle, soziale Aspekte*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Vermittlung von Fachwissen und anwendungsbereiten Kenntnissen über ethisch-moralische Aspekte und die Werteentwicklung in der Gesellschaft und Teilgruppen. Erwerb von Interkultureller Kompetenz.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr		X		
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz		X		
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz				X



*Soziale Kompetenzen*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Die Studierenden erhalten einen Überblick über verschiedene soziale Kompetenzen und erkennen deren Bedeutung für ihren beruflichen Alltag.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr		X		
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz		X		
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz				X

Semester 2*Verkaufpsychologie*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Erwerb anwendungsbereiten Wissens über Verkaufspsychologie.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr		X		
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz	X			
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz				X



*Marketingkonzepte*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Die Veranstaltung bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, sich mit grundlegenden und vertiefenden Ansätzen im Bereich der Marketingkonzepte, deren Verbindung zum Marketing-Mix und ihrem Unternehmensziel abhängigen Einsatz auseinanderzusetzen.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz		X		
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz			X	

*Projektmanagement*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Den Studierenden soll das Fachwissen und Know How vermittelt werden um sowohl strategische als auch kurzfristige Projekte im Bereich Marketing und Vertrieb in einer Unternehmung umzusetzen.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz	X			
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz		X		



### Marketing-Recht

Qualifikationsziel der Hochschule: „Die Veranstaltung bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, sich mit einer Reihe spezieller Vorschriften zum Werbe-, Marken-, Patent-, Lizenz-, und Urheberrecht sowie dem gewerblichen Rechtsschutz auseinanderzusetzen. Der Schwerpunkt liegt in der Vermittlung der Grundlagen zum UWG.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr		X		
Praxisrelevanz		X		
Studiengangsrelevanz	X			
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz		X		



### Semester 3

#### Konsumentenverhalten

Qualifikationsziel der Hochschule: „Die Studierenden werden mit dem organisatorisch-, methodischen Know-how für den Aufbau und die Führung einer Vertriebsorganisation vertraut gemacht. Dabei werden Handlungskompetenzen vermittelt, die das Führen von Vertriebsstrukturen im mittleren und gehobenen Management qualifizieren.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr		X		
Praxisrelevanz		X		
Studiengangsrelevanz	X			
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz				X



*Quantitatives Marketing*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Vermittlung von Detailkenntnissen der Marketing-Forschung und von Modellen zur Optimierung der Marketingpolitik; die Studierenden werden befähigt, Verfahren der multivariaten Datenanalyse sowie Entscheidungsmodelle zur Planung des Marketing-Mix an überschaubaren Datensätzen anzuwenden.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr		X		
Praxisrelevanz		X		
Studiengangsrelevanz		X		
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz	X			

Semester 4*Verhandlungstechnik*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Die Studierenden sollen in die Lage versetzt werden, in unterschiedlichsten Verhandlungssituationen die Lösungsansätze für gemeinsame nachhaltige Lösungen zu erkennen und in entsprechende Verhandlungsergebnisse umzusetzen.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr		X		
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz	X			
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz				X



### Multi-Channel-Management

Qualifikationsziel der Hochschule: „Die Studierenden erhalten fundiert Einblick in die Grundlagen des Multi-Channel-Managements sowie verschiedene Multi-Channel-Management Strategien. Auf dieser Basis sollen Kompetenzen für die Entwicklung von Multi-Channel-Management Konzepten und deren praktische Umsetzung vermittelt werden. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei in der Erarbeitung von Führungskompetenzen in der mittleren und gehobenen Unternehmensführung im Bereich Multi-Channel-Management.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz		X		
Aktualität	X			
Make-or-Buy-Tendenz			X	



### Customer Relationship Management

Qualifikationsziel der Hochschule: „Überblick CRM, Einführung in das analytische CRM, Konzept des Data Warehousing, Modellierungswerkzeuge des SAP BW, Datenbereitstellung im SAP BW, Reporting, Online Analytical Processing (OLAP).“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz		X		
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz		X		



*Online Marketing*

Qualifikationsziel der Hochschule: „Vermittlung von Entscheidungs- und Führungskompetenzen zu Aspekten des Online Marketing.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz			X	
Aktualität	X			
Make-or-Buy-Tendenz		X		

*Praktische Marktforschung*

Qualifikationsziel der Hochschule:

„Anwendung der in den Modulen 'Marktforschung' und 'Quantitatives Marketing' vermittelten Fähigkeiten; die Studierenden werden animiert, Software-gestützte Marktanalysen zu erstellen und hieraus ein fundiertes Marketing-Konzept abzuleiten.“

	Hoch	Mittel	Niedrig	Nicht relevant
Relevanz für Virwarr	X			
Praxisrelevanz	X			
Studiengangsrelevanz		X		
Aktualität		X		
Make-or-Buy-Tendenz		X		



**Autorenangaben**

Slim Lamine, Roland Rohrer, Moritz Ruland, Holger Werner  
c/0 Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D - 23952 Wismar  
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441  
Fax: ++ 49 / (0)3841 / 753 131



## **WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

- Heft 10/2009: Maria Lille/Gunnar Prause: E-Governmental Services in the Baltic Sea Region
- Heft 11/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck/Doreen Kröplin/Katarina Strübing: Öffentliche Gebäude für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von Objekten in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig Holstein und Hamburg
- Heft 12/2009: Susanne Eilart/Eva Nahrstedt/Stefanie Prack/Stefanie Schröder: „Der Mindestlohn muss her, weil man von Arbeit leben können muss“
- Heft 13/2009: Claus W. Turtur: Wandlung von Vakuumenergie elektromagnetischer Nullpunktoszillationen in klassische mechanische Energie
- Heft 01/2010: Jonas Bielefeldt: Risikomanagement unter Marketinggesichtspunkten
- Heft 02/2010: Barbara Bojack: Der Suizid im Kinder- und Jugendalter
- Heft 03/2010: Thomas Dahlmann/Andreas Hauschild/Maik Köppen/Alexander Kofahl/Uwe Lämmel/Stefan Lüdtkke/Stefan Luttenberger: Wissensmanagement mittels Wiki-Systemen
- Heft 04/2010: Günther Ringle/Nicole Göler von Ravensburg: Der genossenschaftliche Förderauftrag
- Heft 05/2010: Antje Bernier/Henning Bombeck: Campus für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von staatlichen Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 06/2010: Herbert Müller: Die Hauptsätze der Thermodynamik. Eine Neubetrachtung aus systemwissenschaftlicher Sicht mit Konsequenzen
- Heft 07/2010: Gunnar Prause (Ed.): Regional Networking as Success Factor in the Transformation Processes of Maritime Industry. Experiences and Perspectives from Baltic Sea Countries
- Heft 01/2011: Karsten Gaedt: Strategischer Bezug des externen Wachstums
- Heft 02/2011: Hubert Kneußel: Partizipationsformen der Umweltpolitik und des Energiesektors
- Heft 03/2011: Slim Lamine/Roland Rohrer/Moritz Ruland/Holger Werner: Marketing und Vertrieb als erfolgsrelevante Faktoren eines Unternehmens