

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage	V
Vorwort zur 3. Auflage	VI
Vorwort zur 2. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	VIII
Systemanbieter für CRM, Vertriebssteuerung, Business Intelligence und GIS	IX
Abkürzungsverzeichnis und Lesehinweise	XXIV
1 Der Vertrieb im Rahmen von Unternehmensführung und Marketing	1
1.1 Zur Einstimmung	1
1.1.1 Der Ursprung: Die betriebliche Leistungsverwertung	1
1.1.2 Die Theorie: Strategisches Marketing und „heimatloser“ Verkauf	2
1.1.3 Die Praxis: „Wir leben vom Verkauf“	5
1.1.4 Weiterführende Begriffsklärungen	9
a.) Absatz	9
b.) Distribution	11
c.) Marketing	12
d.) Marktorientierte Unternehmensführung	14
e.) Vertrieb	17
f.) Verkauf – persönlicher Verkauf	18
g.) Handel	21
1.2 Expansionspfad des Marketing	21
1.3 Über eine „Gegnerschaft“ von Marketing und Vertrieb	23
2 Vertrieb im Marktspiel unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche	27
2.1 Vertrieb von technischen Gütern (an Firmen-/Geschäftskunden)	27
2.2 Vertrieb von Konsumgütern (an private Endkunden)	29
2.3 Verkauf von Dienstleistungen – hier speziell: Finanzdienstleistungen	32
3 Die Elemente der Vertriebspolitik	35
3.1 Überblick	35
3.2 Vertriebssystem	36
3.2.1 Verkaufsformen/Kontaktformen	36
a.) Persönlicher Verkauf (Face to Face)	36
b.) Distanzpersönlicher Verkauf (mediengestützt)	38
c.) Unpersönlicher Verkauf (mediengeführt)	38
d.) Abgrenzungen auf Vertriebskanal-Ebene: Direkter/indirekter Verkauf	39
3.2.2 Vertriebsorganisation	41
a.) Arbeitsstellen und Aufgaben im Vertrieb	41
b.) Vertriebsleiter – Verkaufsleiter	42
c.) Außendienstmitarbeiter (Frontend)	46
d.) Key Account Manager	51

Inhaltsverzeichnis

e.) Kundendienstmitarbeiter – Anwendungstechniker.....	52
f.) Innendienstmitarbeiter – Customer Service (Backoffice).....	54
g.) Weboffice als neue Variante	57
h.) Aufbauorganisation des Vertriebs	57
3.2.3 Vertriebspartner: Absatzmittler und Absatzhelfer	66
a) Handelsvertretungen	67
b) Freie Händler – Fachhandel – Fachhandwerk.....	69
c) Exklusivhändler/Vertragshändler und Sonderformen	71
d) Franchise-Systempartner.....	73
3.2.4 Bestimmung der Außendienststärke	75
a) Potenzialverfahren.....	77
b) Besuchskontingentverfahren.....	78
c) Arbeitslastverfahren	81
d) Verkaufsaktive Zeit.....	81
4 Problemfelder der Mitarbeiterführung im Vertrieb.....	83
4.1 Rekrutierung von Führungskräften für den Vertrieb.....	83
4.1.1 Leitungsebenen im Vertrieb	83
4.1.2 Rekrutierungswege.....	85
4.1.3 Rechtsprobleme bei der Mitarbeitersuche im Vertrieb durch das neue Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	87
4.1.4 Führungskräfte-Eigenschaften im Vertrieb	90
4.2 Vertragsgestaltung für Vertriebsführungskräfte	91
4.3 Leistungsplanung und Vergütung.....	94
4.3.1 Zielvereinbarungen für Vertriebsführungskräfte.....	94
4.3.2 Anreizsysteme für Vertriebsführungskräfte.....	97
4.3.3 Vergütung für Vertriebsführungskräfte.....	97
4.4 Vertriebsrelevante Spannungsfelder und Schnittstellen.....	105
4.4.1 Aufdecken von Schnittstellen und Ursachensuche.....	105
4.4.2 Interdisziplinäre Lösungsansätze.....	110
4.4.3 Lösungsansätze des Bruchstellenmanagements.....	112
4.4.4 Ein spezieller Lösungsansatz im Vertrieb: Team-Selling	112
5 Die Marketinggrundlagen für den Vertrieb.....	117
5.1 Bausteine der Markt- und Kundenorientierung.....	117
5.2 Die Wirkungskette des Markterfolgs	123
5.2.1 Kundennähe als Grundbaustein.....	123
5.2.2 Kundenzufriedenheit als Markterfolgswert	125
5.2.3 Kundenzufriedenheit mit einer Kaufentscheidung (transaktionale Kundenzufriedenheit)	130
5.2.4 Kundenzufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung (dynamische Kundenzufriedenheit)	132
a.) Messung im Rahmen von Lieferantenbewertungen.....	132
b.) Messung durch Außendienst-Einschätzungen	133
c.) Messung mit Hilfe der Loyalitätstreppe	134
d.) Messung durch Kundenbefragungen	134
e.) Systemgestützte Zufriedenheitsbefragungen.....	137

f.) Messung mit Hilfe statistisch überprüfter Zufriedenheitsfaktoren	137
g.) Messung durch Kundenzufriedenheits-Indices (Customer Satisfaction Index (CSI))	142
h.) Messung im Rahmen umfassender Kundenzufriedenheits-Programme ...	145
i.) Die „Optimierung“ der Kundenzufriedenheit (Return on Customer Satisfaction)	147
5.2.5 Kundenbegeisterung als Verstärkungsfaktor	149
5.2.6 Kundenbindung / Kundenloyalität als Zielgrößen	151
5.2.7 Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung	162
a.) Schafft Nähe Zufriedenheit?	162
b.) Schafft Zufriedenheit Loyalität und Bindung?	165
5.3 Relationship-Marketing	168
5.3.1 Grundlagen des Relationship-Marketing	168
5.3.2 Networking: Aufbau und Gestaltung von Beziehungen	171
5.3.3 Relationship-Marketing im Rahmen von CRM-Systemen	177
5.4 Kundenintegration (Customer Integration Marketing und Supply Chain Management)	180
6 Die Vertriebskonzeptionen	183
6.1 Der Evolutionspfad des Vertriebs	183
6.2 Der Ursprung: Der Abschlussjagd-Vertrieb (Rat Race Selling)	184
6.3 Der strategiegestützte Vertrieb – ausgewählte Konzeptionen	185
6.3.1 Die Konzeption des Strukturvertriebs (Multi-Level-Marketing (MLM))	185
6.3.2 Die Konzeption der Zeltorganisation im Vertrieb	186
6.3.3 Die Konzeption des Schlagzahl-Managements	186
6.3.4 Die Konzeption des Sales-Excellence-Vertriebs	190
6.3.5 Die Konzeption des magischen Fünfecks der Vertrieboptimierung	191
6.3.6 Die Konzeption des Marketing Alignment Prozesses (MAP)	192
6.3.7 Die Konzeption der wertorientierten Unternehmensführung (Customer Value and Equity Management (CVE))	193
6.3.8 Die Konzeption des Wert-Transport-Modells	198
6.4 Der methodengestützte Vertrieb	199
6.4.1 Kriterien des methodengestützten Vertriebs	199
6.4.2 Die zentralen Vertriebsaufgaben und Vertriebsinstrumente	201
6.4.3 Mindestanforderungen an eine Vertriebssteuerung	202
6.4.4 Spezielle Anforderungen im Objekt-/Projektverkauf	204
6.4.5 Die Prozessorientierung	205
a.) Der SalesCycle: Der Grundprozess zur Kundengewinnung	205
b.) Die Ausbauprozesse	214
c.) Die wertegenerierenden Prozesse	215
d.) Wettbewerbsüberlegende Prozesse: Customer Touchpoints – Moments of Truth – Line of Visibility	216
e.) Workflow-Management im Vertrieb	218
f.) Business Process Management (BPM) im Vertrieb	220
g.) Closed-Loop: Von der Kundeninformation zur schnellen Aktion	221
h.) Prozessorientierung im Rahmen der Realtime Enterprise (RTE)	222
6.4.6 Der „informierte Verkäufer“ – Der Kundenbetreuer im intelligenten Vertrieb ..	223

Inhaltsverzeichnis

6.5 Der systemgestützte Vertrieb (CRM und CAS)	224
6.5.1 Leitidee: Das Ende des Prediger-Approaches	224
6.5.2 Kriterien für den systemgestützten Vertrieb	225
6.5.3 Das Total Sales Quality Konzept	226
6.5.4 Die 11 Niveaus der Vertriebssteuerung	227
6.5.5. Das integrierte Kundenmanagement: Computer Aided Selling (CAS) und Customer Relationship Management (CRM)	230
a.) Begriffsklärungen und Zielsetzungen	230
b.) Von CAS zu CRM (eher Nuancen als große Schritte)	233
c.) Die 10 Erfolgsbausteine von CRM – Das CRM-Haus des CRM-Expertenrates	236
d.) Operatives, analytisches und kooperatives CRM	238
e.) Grundbausteine (Funktionalitäten) einer CRM/CAS-Vertriebssteuerung	240
f.) Differenzierung in Privatkunden- und Firmenkunden-CRM	242
g.) Differenzierung in Mittelstands- und Großbetriebs-CRM	243
h.) Marktsituation und Anbieterüberblick für CRM/CAS-Systeme	245
i.) Hauptvorteile von CRM/CAS	250
j.) Nutzen-/Kostenanalysen und der ROI von CRM/CAS-Projekten	252
k.) Typische Fehler bei CRM-Einführungen	268
l.) Technische Voraussetzungen für die Einführung einer computergestützten Vertriebssteuerung	270
m.) Menschliche und organisatorische Voraussetzungen für die Einführung einer computergestützten Vertriebssteuerung	273
n.) Ein CRM-Scan zur Messung der Erfolgsvoraussetzungen für eine CRM-Einführung	277
o.) Auswahlhilfen für CRM/CAS-Software	280
p.) Schlussfrage: CRM oder ERP oder CRM plus ERP?	285
q.) CRM-Projektplanung	288
7 Die Kundengewinnung und -sicherung	295
7.1 Die Kundenidentifizierung	295
7.1.1 Die Kunden-Abgrenzungen: Wer ist eigentlich unser Kunde?	295
7.1.2 Bestimmung der strategischen Zielkunden (Zielgruppen)	299
7.1.3 Suche nach neuen Verkaufschancen – Lead-Management	301
7.1.4 Erfassung von Interessentendaten und ersten Kontaktdaten	304
7.1.5 Das Startportal des Mitarbeiters: Der Blick auf Aufgaben und Termine	305
7.1.6 Die integrierte Kundenakte: Der 360Grad-Blick auf den Kunden	306
7.1.7 Die integrierte Projektakte im Objektgeschäft: Der 360Grad-Blick auf das Netzwerk	311
7.1.8 Office-Funktionalitäten: Die Grundanforderungen an ein Kontaktmanagement-System	313
7.1.9 Beleglose Verarbeitung: Dokumentenmanagement	315
7.1.10 Integration der Kundenakte in MS-Outlook	315
7.2 Die Kundenbewertung/Kundenqualifizierung: Wer sind unsere wichtigen, wer die unwichtigeren Kunden?	316
7.2.1 Notwendigkeiten zur Kundenbewertung (Kundenqualifizierung)	316
7.2.2 Systematik der Kundenbewertungsmethoden	319
7.2.3 Statische Kundenqualifizierung	321

a.) Umsatzbezogene ABC-Analyse	321
b.) Kombinierte Umsatz- und Ergebnis-ABC-Analysen	325
c.) Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle).....	328
d.) Messung von Kunden-Referenzwerten	332
e.) Einfache Kundenschlüssel für das Database-Marketing.....	333
f.) Komplexe Kundenschlüssel für die operative Zielgruppenbildung.....	334
g.) Strategische Kundenportfolios für die Unternehmensplanung	336
h.) Der Klassifizierungswürfel von Ackerschott – ein strategischer und taktischer Portfolio-Ansatz.....	338
i.) Operative Kundenportfolios für die Vertriebssteuerung.....	338
7.2.4 Dynamische Kundenqualifizierung (zeitraumbezogene Wertrechnungen) ...	350
a.) Kundenlebenszyklus-Analyse (Customer Lifetime Value (CLV)).....	350
b.) Investitionsrechnerische Kundenwerte	354
c.) Bewertung von Kunden-Entwicklungspotenzialen (Bewertung von CV- Potenzialen).....	356
e.) Kundenstatus (Loyalitätsleiter).....	361
7.2.5 Strategische, zusammenfassende Kundenprioritäten	364
7.3 Datenmanagement für die Vertriebssteuerung und für CRM	367
7.3.1 Die Kundendatenbank als Grundlage für das Database-Marketing	367
7.3.2 Die Pflege und Optimierung der Interessenten- und Kundendaten.....	373
7.3.3 Der Einbezug von Spezialdatenbanken in die Vertriebssteuerung.....	379
7.3.4 Die Integration der Marketing- und Vertriebsdaten im Data-Warehouse.....	380
7.3.5 Die unternehmensweite Integration der Vertriebsprozesse – Enterprise Appli- cation Integration (EAI) und Service Orientated Architecture (SOA).....	384
a.) Die „Verheiratung“ von CRM und ERP	384
b.) Die unternehmensweite Integration	385
7.3.6 Datamining zur Gewinnung von Kundenprofilen	388
7.4 Akquisitionsstrategie I: Der persönliche Verkauf / Besuchsverkauf	392
7.4.1 Rahmenbedingungen und Ziele für Besuchsstrategien	392
7.4.2 Gebietsentscheidungen für den Besuchsverkauf	395
a.) Gebietsanalyse mit Hilfe von Geomarketing-Systemen (GIS).....	395
b.) Gebietsoptimierung mit Hilfe von Geomarketing-Systemen.....	401
c.) Tourenplanung mit Gebietsanalyse und Kundenzuordnungsoptimierung	404
7.4.3 Besuchshäufigkeiten und Besuchsdauern	410
7.4.4 Besuchsplanung und Besuchsvorbereitung	415
7.4.5 Routenplanung und GPS-Navigation.....	422
7.4.6 Besuchsdurchführung: Die Bausteine des Verkaufsgesprächs	424
a.) Terminvereinbarung – Anmeldung	424
b.) Begrüßung, Abklärung der Verhandlungsposition und Gesprächsbeginn	426
c.) Einschätzung des Kundentyps.....	429
d.) Berücksichtigung der „Komponente Mensch“ in der Vertriebssteuerung..	435
e.) Kontrolle der Verhandlungsphasen	436
f.) Verkaufsverhandlungen im Sinne des Customer Value- and Equity-Manage- ments.....	441
g.) Verhaltenseinflüsse in Verkaufsverhandlungen	448
h.) Rhetorische Elemente: Fragetypen, Fragetechnik, Einwandbehandlung und Abschlusstechnik (Closing)	452

Inhaltsverzeichnis

i.)	Goodbye.....	458
7.4.7	Kontaktberichte/Besuchsberichte.....	458
a.)	Widerstände der Praxis gegen das Besuchsberichts-wesen.....	458
b.)	Anforderungen an Kontakt-/Besuchsberichte.....	460
c.)	Konsequenzen aus den Ergebnissen einer Studie zu computergestützten Besuchsberichten.....	461
d.)	Aufbau von computergestützten Kontaktberichten.....	461
7.4.8	Anfrage- und Angebotsmanagement.....	466
a.)	Ziele des Angebotsmanagements.....	466
b.)	Produktkonfiguratoren als Instrumente zur Kundenbindung.....	467
c.)	Angebotsqualifizierung (Offer-Screening).....	470
d.)	Angebotsoptimierung – Das System der 6 Angebots-Check's.....	472
e.)	Bewertung von Angebotschancen.....	474
f.)	Verfolgen der Top-Angebote.....	477
g.)	Auftragsabwicklung im Backoffice (Order Processing).....	481
7.4.9	Nachbetreuung/Follow-up.....	486
7.4.10	Folgebedarfs-Management.....	487
7.5	Akquisitionsstrategie II: Der nicht-persönliche Verkauf.....	490
7.5.1	Telefonverkauf.....	490
a.)	Externe Call-Center (Solution-Center) zur Vertriebsunterstützung.....	490
b.)	CRM-gestützte Inhouse-Lösungen.....	495
c.)	Vom Call-Center zum virtuellen Customer-Care-Center.....	495
7.5.2	Der Vertrieb im Internet: Von eCommerce zu virtuellen Marktplätzen.....	498
a.)	Die Internet-Revolution im Vertrieb.....	498
b.)	Die Evolution der Geschäftsmodelle im Internet.....	501
c.)	eCommerce als Verkaufskonzeption.....	503
d.)	eCRM: Die Verknüpfung von Vertriebssteuerung und Internet-Shop.....	506
e.)	iCRM: Die Verwirklichung von Customer Integration im Rahmen von CRM-Systemen.....	508
f.)	mCRM: Die Überwindung der letzten Meile zum Kunden durch mobiles CRM.....	509
g.)	Portale und Marktplätze für den webbasierten Ein- und Verkauf.....	514
7.6	Akquisitionsstrategie III: Die Integration von Kundendienst/Kundenservice in die Vertriebssteuerung.....	520
7.6.1	Ziele und Aufgaben der Serviceintegration.....	520
7.6.2	Integration in die CRM/CAS-Vertriebssteuerung.....	522
8	Spezielle Kundenbetreuungskonzeptionen.....	529
8.1	Neukundengewinnung.....	529
8.2	Referenzkunden-Management.....	534
8.3	Stammkundenpflege und Retention-Marketing.....	536
8.4	Kundenkontakt- und Kundenbindungsprogramme.....	539
8.5	Bindungsbrechungs-Strategien.....	546
8.6	Key Account Management.....	546
8.7	Kleinkunden-Management.....	557
8.8	Opportunity-Management (OM).....	560

8.9 Cross-Selling-Management	567
8.10 Promotions- und Kampagnen-Management	573
8.10.1 Marketingaktionen zur Imagebildung und Verkaufsunterstützung	573
8.10.2 Grundlagen des Kampagnen-Managements	574
8.10.3 Grundlagen des Trade Promotion-Managements	575
8.10.4 Kampagnen- und Promotionsteuerung mit Hilfe von CRM-Systemen	576
8.11 Beschwerde- und Anregungsmanagement	584
8.11.1 Strategie und Taktik des Beschwerdemanagements	584
8.11.2 Beschwerdemanagement im Rahmen von CRM-Systemen	592
8.11.3 Vom Beschwerdemanagement zum Anregungsmanagement (Kunden-Vor- schlagswesen)	598
8.12 Churn-Management und Kundenrückgewinnungs-Programme (Customer Recovery Programs)	599
9 Multikanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing)	605
9.1 Grundlagen für das Vertriebskanal-Management	605
9.1.1 Traditionelle und neue Betrachtungen des Vertriebskanals	605
9.1.2 Konventionelle Vertriebswege-Systematik	607
9.1.3 Trendfaktoren für das Multi-Channel-Marketing	608
9.2 Der Aufbau von Multikanalsystemen	611
9.2.1 Festlegung der Kanalstruktur	611
9.2.2 Integration der Kanalprozesse	612
9.2.3 Vertriebspartnersuche und -qualifizierung	614
9.2.4 Zuteilung von Dienstleistungen und Services gemäß Partner-Wertigkeiten ..	615
9.2.5 Führung der Kanalpartner durch Partner Relationship Management (PRM) ...	618
9.2.6 Bewertung der Profitabilität von Vertriebskanälen	620
9.3 Multikanalvertriebssysteme in der Praxis	620
9.4 Integration des Multikanalvertriebs in die Vertriebssteuerung	624
10 Vertriebsplanung und -controlling: Die Werkzeuge des rechnenden Vertriebs	631
10.1 Sales Intelligence (SI) als Teil von Business Intelligence (BI)	631
10.1.1 Das Sales Intelligence-Gesamtsystem	631
10.1.2 Online Linking Applications (OLAP)	634
10.1.3 Angebotsdifferenzierungen bei den BI-Anbietern und BI-Problemlösungen .	635
10.2 Der konventionelle Unterbau: Vertriebsplanung und -controlling	637
10.2.1 Die Vorverlagerung der analytischen Kompetenz in den Vertrieb	637
10.2.2 Die Vorgaben der strategischen Unternehmensplanung	641
10.2.3 Die Unterstützung durch das Vertriebscontrolling	641
10.2.4 Funktionen und Berichtsebenen der operativen Vertriebsplanung	643
10.3 Analyse von Marktpotenzialen und Planung von Marktanteilen	647
10.3.1 Ziele einer potenzialgesteuerten Vertriebsplanung	647
10.3.2 Planungsgrößen	648
10.3.3 Planungsansätze im Konsumgüter- und Investitionsgütergeschäft	650
10.4 Angebots- und Auftragscontrolling	652
10.4.1 Von der Anfrage zum Auftrag – Analyse von Strukturen und Trends im Ange- botswesen	652

Inhaltsverzeichnis

10.4.2 Controlling der Verkaufschancen (des Angebotspools)	654
10.4.3 Analyse und Steuerung des Verkaufstrichters (des Verkaufssiebs)	655
10.4.4 Controlling der gewonnenen und verlorenen Aufträge – Lost Order Analysis	657
10.5 Umsatzanalyse und Umsatzplanung	659
10.5.1 Analyse der Auftragseingänge und Umsatzverläufe	659
10.5.2 Kurzfristige Umsatzprognose	663
10.5.3 Integration in die Vertriebssteuerung	665
10.5.4 Spezialauswertungen auf Kunden-, Produkt- und Vertriebskanalebene	667
a.) Kunden- und Kundengruppenanalysen	667
b.) Produkt-/Produktgruppenanalysen	669
c.) Vertriebskanal-/Absatzwegeanalysen	671
10.6 Verkaufsgebietscontrolling und Außendienststeuerung	676
10.7 Kosten- und Ergebnisanalysen	682
10.7.1 Artikelerfolgsrechnung	682
10.7.2 Operative Kampfpriessetzung	685
10.7.3 Kombinierte Produktgruppen- und Marktsegmentanalyse	685
10.7.4 Kundenergebnisrechnung	687
10.7.5 Vertriebskostenkontrolle und Vertriebsergebnisrechnung	691
10.8 Wettbewerbsanalyse im Rahmen der Vertriebssteuerung	695
10.8.1 Der strategische Ausgangsrahmen	695
10.8.2 Widerstände gegen die operative Wettbewerbsbeobachtung	696
10.8.3 Intensität der Wettbewerbsauseinandersetzung	697
10.8.4 Wettbewerber-Database als Grundlage	697
10.8.5 Integration in die Vertriebssteuerung	699
10.9 Konzepte zum Gesamt-Controlling des Vertriebs	702
10.9.1 Monitoring der Vertriebsleistung mit Executive Cockpits / Dashboards	702
10.9.2 Frühwarnung und Benchmarking im Vertrieb	709
a.) Zielsetzungen	709
b.) Auswahl von geeigneten Kennzahlen für Benchmarks und Frühwarnungen	710
c.) Integration in die Vertriebssteuerung	712
10.9.3 Die Balanced Scorecard für den Vertrieb	715
11 Schlussgedanken	719
11.1 Schlussgedanken Ende 2000: Der fünfte Planet	719
11.2 Schlussgedanken Ende 2002: Sind wir weitergekommen?	720
11.3 Schlussgedanken Anfang 2005: Der Vertrieb bleibt im Rampenlicht	721
11.4 Schlussgedanken 2008: Mehr Kundenorientierung = mehr Unternehmenserfolg	722
Literaturverzeichnis	723
Vertriebsrelevante Web-Adressen und Förderer des Buchprojektes	747
Stichwortverzeichnis	749