

# Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung

Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM)

VON  
Prof. Dr. Peter Winkelmann

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Winkelmann

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2008

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 3538 2

# 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
<b>1 Der Vertrieb im Rahmen von Unternehmensführung und Marketing .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Zur Einstimmung .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Vertrieb im Marktspiel unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche .....</b>	<b>27</b>
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
<b>3 Die Elemente der Vertriebspolitik .....</b>	<b>35</b>
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

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
<b>4 Problemfelder der Mitarbeiterführung im Vertrieb.....</b>	<b>83</b>
<b>4.1 Rekrutierung von Führungskräften für den Vertrieb.....</b>	<b>83</b>
4.1.1 Leitungsebenen im Vertrieb .....	83
4.1.2 Rekrutierungswege.....	85
4.1.3 Rechtsprobleme bei der Mitarbeitersuche im Vertrieb durch das neue Gleich- behandlungsgesetz (AGG) .....	87
4.1.4 Führungskräfte-Eigenschaften im Vertrieb .....	90
<b>4.2 Vertragsgestaltung für Vertriebsführungskräfte .....</b>	<b>91</b>
<b>4.3 Leistungsplanung und Vergütung.....</b>	<b>94</b>
4.3.1 Zielvereinbarungen für Vertriebsführungskräfte.....	94
4.3.2 Anreizsysteme für Vertriebsführungskräfte.....	97
4.3.3 Vergütung für Vertriebsführungskräfte.....	97
<b>4.4 Vertriebsrelevante Spannungsfelder und Schnittstellen.....</b>	<b>105</b>
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
<b>5 Die Marketinggrundlagen für den Vertrieb.....</b>	<b>117</b>
<b>5.1 Bausteine der Markt- und Kundenorientierung.....</b>	<b>117</b>
<b>5.2 Die Wirkungskette des Markterfolgs .....</b>	<b>123</b>
5.2.1 Kundennähe als Grundbaustein.....	123
5.2.2 Kundenzufriedenheit als Markterfolgswfaktor .....	125
5.2.3 Kundenzufriedenheit mit einer Kaufentscheidung (transaktionale Kundenzu- friedenheit) .....	130
5.2.4 Kundenzufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung (dynamische Kundenzu- friedenheit) .....	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
<b>5.3 Relationship-Marketing</b> .....	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
<b>5.4 Kundenintegration (Customer Integration Marketing und Supply Chain Management)</b> .....	180
<b>6 Die Vertriebskonzeptionen</b> .....	183
<b>6.1 Der Evolutionspfad des Vertriebs</b> .....	183
<b>6.2 Der Ursprung: Der Abschlussjagd-Vertrieb (Rat Race Selling)</b> .....	184
<b>6.3 Der strategiegestützte Vertrieb – ausgewählte Konzeptionen</b> .....	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
<b>6.4 Der methodengestützte Vertrieb</b> .....	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

<b>6.5 Der systemgestützte Vertrieb (CRM und CAS)</b> .....	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
<b>7 Die Kundengewinnung und -sicherung</b> .....	295
<b>7.1 Die Kundenidentifizierung</b> .....	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
<b>7.2 Die Kundenbewertung/Kundenqualifizierung: Wer sind unsere wichtigen, wer die unwichtigeren Kunden?</b> .....	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
<b>7.3 Datenmanagement für die Vertriebssteuerung und für CRM .....</b>	<b>367</b>
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
<b>7.4 Akquisitionsstrategie I: Der persönliche Verkauf / Besuchsverkauf .....</b>	<b>392</b>
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 Besuchsberichtswesen.....	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	<b>Akquisitionsstrategie II: Der nicht-persönliche Verkauf.....</b>	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	<b>Akquisitionsstrategie III: Die Integration von Kundendienst/Kundenservice in die Vertriebssteuerung.....</b>	520
7.6.1	Ziele und Aufgaben der Serviceintegration.....	520
7.6.2	Integration in die CRM/CAS-Vertriebssteuerung.....	522
8	<b>Spezielle Kundenbetreuungskonzeptionen.....</b>	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

<b>8.9 Cross-Selling-Management</b> .....	567
<b>8.10 Promotions- und Kampagnen-Management</b> .....	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
<b>8.11 Beschwerde- und Anregungsmanagement</b> .....	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
<b>8.12 Churn-Management und Kundenrückgewinnungs-Programme (Customer Recovery          Programs)</b> .....	599
<b>9 Multikanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing)</b> .....	605
<b>9.1 Grundlagen für das Vertriebskanal-Management</b> .....	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
<b>9.2 Der Aufbau von Multikanalsystemen</b> .....	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
<b>9.3 Multikanalvertriebssysteme in der Praxis</b> .....	620
<b>9.4 Integration des Multikanalvertriebs in die Vertriebssteuerung</b> .....	624
<b>10 Vertriebsplanung und -controlling: Die Werkzeuge des rechnenden Vertriebs</b>	631
<b>10.1 Sales Intelligence (SI) als Teil von Business Intelligence (BI)</b> .....	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
<b>10.2 Der konventionelle Unterbau: Vertriebsplanung und -controlling</b> .....	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
<b>10.3 Analyse von Marktpotenzialen und Planung von Marktanteilen</b> .....	647
10.3.1 Ziele einer potenzialgesteuerten Vertriebsplanung .....	647
10.3.2 Planungsgrößen .....	648
10.3.3 Planungsansätze im Konsumgüter- und Investitionsgütergeschäft .....	650
<b>10.4 Angebots- und Auftragscontrolling</b> .....	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
<b>10.5 Umsatzanalyse und Umsatzplanung .....</b>	<b>659</b>
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
<b>10.6 Verkaufsgebietscontrolling und Außendienststeuerung .....</b>	<b>676</b>
<b>10.7 Kosten- und Ergebnisanalysen .....</b>	<b>682</b>
10.7.1 Artikelerfolgsrechnung .....	682
10.7.2 Operative Kampfpriestsetzung .....	685
10.7.3 Kombinierte Produktgruppen- und Marktsegmentanalyse .....	685
10.7.4 Kundenergebnisrechnung .....	687
10.7.5 Vertriebskostenkontrolle und Vertriebsergebnisrechnung .....	691
<b>10.8 Wettbewerbsanalyse im Rahmen der Vertriebssteuerung .....</b>	<b>695</b>
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
<b>10.9 Konzepte zum Gesamt-Controlling des Vertriebs .....</b>	<b>702</b>
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
<b>11 Schlussgedanken .....</b>	<b>719</b>
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