

Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung

Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM

VON
Prof. Dr. Peter Winkelmann

5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Winkelmann

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement – Marketing, Medien und Handel

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4264 9

beck-shop.de

Winkelmann
Vertriebskonzeption
und Vertriebssteuerung

beck-shop.de

beck-shop.de

Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung

Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM

von
Prof. Dr. Peter Winkelmann

5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978-3-8006-4264-9

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Straße 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Offizin Andersen Nexö Leipzig GmbH
Spenglerallee 26–30, 04442 Zwenkau

Umschlaggestaltung: simmel-artwork

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort zur 5. Auflage

Schön, dass es den Vertrieb angesichts so viel Web 2.0 und Social Media Marketing noch gibt. Es sind ja nicht wenige, die glauben, dass die Zukunft ganz im Internet-Einkauf liege. Und dass man den Mitgliedern seiner Facebook-Community mehr trauen dürfe als einem Vertriebler.

Ich glaube das nicht und freue mich, in diesen Zeiten der Veränderungen die 5. Auflage meines Vertriebsbuches vorlegen zu dürfen. Bedanken möchte ich wieder bei vielen Verbündeten, die mich an bestimmten Textpassagen oder über den gesamten Schreiblebenszyklus unterstützt haben: bei Herrn Patrick Engels, *Pöschl Tabak*, Herrn Thomas Friedenberger, *Staufenbiel Institut für Studien- und Berufsberatung*, Herrn Hans Jörg Gierth von *Kieback&Peter*, Herrn Arnim Hanisch, Herrn Bernd Herrmann, *Würth Gruppe*, Herrn Dr. Martin von Hören, *Vergütungsberatung Kienbaum Management Consultants*, Herrn Fred Kessler, *International Sales and Processes*, Herrn Dr. Peter Pirner, *TNS-Infratest*, Herrn Frank Naujoks, *IDC Central Europe*, Herrn Michael Roehr, *Vaillant Group* und Herrn Dieter J. Schlangmann, *CAS-Consulting Schlangmann*. Die CRM-Anbieter, die dieses Buch mit Case-Studies angereichert haben, sind auf einer Extra-Dankesseite aufgeführt.

Es ist jetzt auch an der Zeit, einmal den Kolleginnen unserer Bibliothek für die tolle Unterstützung bei der Literaturbeschaffung zu danken, allen voran unserer Direktorin Frau Theresia Maier-Gilch und Frau Irene Hutschenreuter. Vielen Dank auch wieder an Herrn Hermann Schenk und Frau Annett Deuringer vom *Verlag Vahlen* sowie an Herrn Steve Howe und den Kolleg/-innen von *Fotosatz Buck*. Sie begleiten mein Buchprojekt seit der ersten Auflage im Jahr 2000. Und im Vertrieb hat sich seither so viel getan.

Peter Winkelmann
www.vertriebssteuerung.de
www.invis-vertriebsoptimierung.de
www.crm-scan.de

Vorwort zur 1. Auflage

Die Markt- und Konsumforschung, die Lehre vom Markenartikel und die Theorie vom Marketing-Mix der Unternehmung haben als geschlossene Marketingwissenschaft die Betriebswirtschaftslehre bereichert. Speziell die Themengebiete Marketingstrategie und Marketingkonzeption brachten dem Marketing in Theorie und Praxis viel Anerkennung.

Der betrieblichen Grundfunktion des Verkaufens steht das Marketing jedoch reserviert gegenüber. Zu kurz kommen die Werkzeuge, Methoden und Systeme für die Führungskräfte, die den operativen Markterfolg für Produkte, Produktgruppen, Geschäftsfelder oder sogar Gesamtunternehmen zu verantworten haben. Diesen **marktorientierten Führungskräften** ist dieses Buch gewidmet; aber auch **Hochschulabsolventen**, die nach Abschluss ihres Studiums Markt- und Kundenerfolge mitgestalten wollen. Das Buch möchte dieser Leserschaft

1. die wichtigsten Problemstellungen einer Vertriebsleitung in einem Zusammenhang darstellen (**Praxis**),
2. die von der Marketingwissenschaft angebotenen Lösungsvorschläge aufzeigen (**Theorie**)
3. und diese theoretischen Lösungsansätze mit modernen Methoden der operativen Vertriebssteuerung (**Umsetzung, Anwendung**) verbinden.

Es ist an der Zeit, dem Vertrieb im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Gerade kleine und mittlere Unternehmen reduzieren Marketing gerne auf Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Marktforschung und geben dem Verkauf die Priorität. Nachweislich finden mehr Hochschulabsolventen ihre Anfangsstellung in kundenbetreuenden Abteilungen als in den Marketingstäben. Ein Generationswechsel in den deutschen Vertriebsorganisationen beschleunigt diese Entwicklung. Den Hochschulabgängern soll deshalb ein solider Überblick über die operativen Ansätze der Vertriebssteuerung vermittelt werden. Zu diesem Zweck gibt das Buch einen Einblick in die modernen Techniken der CRM/CAS-Systeme und des Internet-Vertriebs. Ganz herzlich möchte ich den 22 namhaften Software-Anbietern und Forschungsinstituten danken, die an dem Praxisteil mitgewirkt haben. Sie sind umseitig einzeln gewürdigt. Die ca. hundert Anbieter von Vertriebssteuerungssystemen, die in dieser Studie keine Berücksichtigung fanden, mögen dies nicht als Wertung verstehen.

Dieses Buch trägt die Fahne des Vertriebs. Es gilt jedoch das **Primat des Marketing**, d.h., die Vertriebskonzeption folgt einer übergeordneten Marktstrategie. Als eine Schrift aus der Praxis für die Hochschule und umgekehrt ist es Anliegen, **Marketingintelligenz** in den Vertrieb tragen. Das Selbstverständnis der von diesem Buch Angesprochenen könnte daher lauten: **Wir lassen uns vom Marketing beseelen.**

Ich möchte mich bei allen bedanken, die sich Zeit genommen und etwas Besonderes zu diesem Buch beigetragen haben; bei Frau Gall, Frau Offermann (*DaimlerChrysler*), Frau Prof. Sauerbrey (*FH Hannover*), Frau Schimmel-Schloo (*acquisa*), Frau Schünemann (*Büro Schünemann*) und Frau Strohammer (*AZ Bertelsmann*), sowie den Herren Andreas (*AndreasPersonalConsult*), Breitfeld, Kreisel und Zürn (*Würth*), Daniel (*Daniel, Schlüns & Partner*), Dietl (*Pöschl*), Malek (*2gether*), Neuhaus, Heimhardt und Roehr (*Vaillant*), Smidt und Wille (*CEO*), Dr. Scheepers (*Kienbaum*), Schwetz (*Schwetz Unternehmensberatung*) sowie Dr. Strauß (vormals *update.com*). Ein besonderes Dankeschön geht an Herrn Hermann Schenk, Lektor des Verlags Vahlen; für seine sachkundige Betreuung und dafür, dass er das Konzept dieser Arbeit von Anfang an so unterstützt hat.

Peter Winkelmann
www.vertriebssteuerung.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Systemanbieter für CRM, Vertriebssteuerung, Business Intelligence und GIS	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
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 Lage in der Theorie: Strategisches Marketing und „heimatloser“ Verkauf	2
1.1.3 Die Praxis: „Wir leben vom Verkauf“	5
1.1.4 Weiterführende Begriffsklärungen	10
a.) Absatz	10
b.) Distribution	11
c.) Marketing	13
d.) Marketing und Marktorientierte Unternehmensführung	15
e.) Vertrieb	18
f.) Verkauf – persönlicher Verkauf	20
g.) Handel	23
1.2 Expansionspfad des Marketing	23
1.3 Über eine „Gegnerschaft“ von Marketing und Vertrieb	25
2 Vertrieb im Marktspiel unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche	29
2.1 Vertrieb von gewerblichen Gütern (an Firmen-/Geschäftskunden)	29
2.2 Vertrieb von Konsumgütern (an private Endkunden)	32
3 Die Elemente der Vertriebspolitik	37
3.1 Überblick	37
3.2 Vertriebssystem	39
3.2.1 Verkaufsformen/Kontaktformen	39
a.) Persönlicher Verkauf (Face to Face)	39
b.) Distanzpersönlicher Verkauf (mediengestützt)	41
c.) Unpersönlicher Verkauf (mediengeführt)	41
d.) Abgrenzungen auf Vertriebssystemebene: Direkter versus indirekter Vertrieb	42
3.2.2 Vertriebsorganisation	44
a.) Arbeitsstellen und Aufgaben im Vertrieb	44
b.) Vertriebsleiter – Verkaufsleiter	46
c.) Außendienstmitarbeiter (Frontend)	49
d.) Key Account Manager	55
e.) Kundendienstmitarbeiter – Anwendungstechniker	58
f.) Innendienstmitarbeiter – Customer Service (Backoffice)	60

g.) Weboffice als Variante	63
h.) Aufbauorganisation des Vertriebs	64
3.2.3 Vertriebspartner: Absatzmittler und Absatzhelfer	73
a) Handelsvertretungen	73
b) Freie Händler – Fachhandel – Fachhandwerk	75
c) Exklusivhändler / Vertragshändler und Sonderformen	77
d) Franchise-Systempartner	78
3.2.4 Bestimmung der Außendienststärke	80
a) Zielsetzungen	80
b) Potenzialverfahren	82
c) Besuchskontingentverfahren	83
d) Arbeitslastverfahren	86
e) Verkaufsaktive Zeit	86
4 Problemfelder der Mitarbeiterführung im Vertrieb	89
4.1 Rekrutierung von Führungskräften für den Vertrieb	89
4.1.1 Leitungsebenen im Vertrieb	89
4.1.2 Rekrutierungswege	91
4.1.3 Rechtsprobleme bei der Mitarbeitersuche im Vertrieb durch das neue Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	92
4.1.4 Führungskräfte-Eigenschaften im Vertrieb	93
4.2 Vertragsgestaltung für Vertriebsführungskräfte	94
4.3 Leistungsplanung und Vergütung	96
4.3.1 Zielvereinbarungen für Vertriebsführungskräfte	96
4.3.2 Anreizsysteme für Vertriebsführungskräfte	99
4.3.3 Vergütung für Vertriebsführungskräfte	99
4.4 Vertriebsrelevante Spannungsfelder und Schnittstellen	107
4.4.1 Aufdecken von Schnittstellen und Ursachensuche	107
4.4.2 Brennpunkt Intraressort-Schnittstelle: Marketing versus Vertrieb	112
4.4.3 Bereichsübergreifende Lösungsansätze	113
4.4.4 Problemlösung mit Hilfe eines Bruchstellenmanagements	115
4.4.5 Problemlösung mit Hilfe von Team-Selling	116
5 Die Marketinggrundlagen für den Vertrieb	121
5.1 Die Begriffe Markt- und Kundenorientierung	121
5.2 Die Wirkungskette des Markterfolgs	128
5.3 Die Bausteine der Wirkungskette des Markterfolgs	130
5.3.1 Kundennähe als Grundbaustein	130
5.3.2 Kundenzufriedenheit als Markterfolgswert	133
a.) Begriff und Elemente einer Kundenzufriedenheit	133
b.) Kundenzufriedenheit mit einer Kaufentscheidung (transaktionale Kundenzufriedenheit)	137
c.) Kundenzufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung (dynamische Kundenzufriedenheit)	140
d.) Konzepte zur Messung von Kundenzufriedenheiten	140
e.) Die „Optimierung“ der Kundenzufriedenheit (Return on Customer Satisfaction)	152

5.3.3	Kundenbegeisterung als Verstärkungsfaktor	154
5.3.4	Kundenbindung/Kundenloyalität als Erfolgsfaktoren	155
5.3.5	Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung	167
	a.) Schafft Nähe Zufriedenheit?	167
	b.) Schafft Zufriedenheit Loyalität und Bindung?	170
5.4	Relationship-Marketing	174
5.4.1	Grundlagen des Relationship-Marketing	174
5.4.2	Networking: Aufbau und Gestaltung von Beziehungen	177
5.4.3	Networking: Die Analyse von Beziehungsstilen	182
5.4.4	Networking mit Hilfe von CRM-Systemen	182
5.4.5	Networking mit Hilfe der Social Media	186
	a.) Social Media als Instrumente zur Kundenbindung	186
	b.) Social Media Networking für Verkäufer	188
	c.) Social Media als Instrument zur Zielgruppenbetreuung	189
	d.) Ausgewählte Social Media Tools	192
5.5	Kundenintegration (Customer Integration Management)	195
6	Die Vertriebskonzeptionen	199
6.1	Der Evolutionspfad des Vertriebs	199
6.2	Der Ursprung: Der Abschlussjagd-Vertrieb (Rat Race Selling)	200
6.3	Der strategiegestützte Vertrieb – ausgewählte Konzeptionen	201
6.3.1	Die Konzeption des Strukturvertriebs (Multi-Level-Marketing (MLM))	201
6.3.2	Die Konzeption der Zeltorganisation im Vertrieb	202
6.3.3	Die Konzeption des Marketing Alignment Prozesses (MAP)	202
6.3.4	Die Konzeption des Sales-Excellence-Vertriebs	204
6.3.5	Die Konzeption des magischen Fünfecks der Vertrieboptimierung	205
6.3.6	Die Konzeption des Schlagzahl-Managements	206
6.3.7	Die Konzeptionen des Projekt- und Objektgeschäfts	208
6.3.8	Die Konzeption der wertorientierten Unternehmensführung (Customer Value and Equity Management (CVE))	208
6.3.9	Die Konzeptionen der Sales Methodologies	214
6.4	Der methodengestützte Vertrieb	215
6.4.1	Kriterien des methodengestützten Vertriebs	215
6.4.2	Die zentralen Vertriebsinstrumente	216
6.4.3	Anforderungen und Grundelemente einer Vertriebskonzeption	218
6.4.4	Spezielle Instrumente im Projekt- und Objektgeschäft	220
6.4.5	Die Prozessorientierung	221
	a.) Der SalesCycle: Der Grundprozess zur Kundengewinnung	221
	b.) Verkaufsvorgänge im Verkaufstrichter (Sales Funnel)	229
	c.) Basis- und Ausbauprozesse	230
	d.) Wertegenerierende Prozesse	232
	e.) Ordnung der kundenrelevanten Prozesse in einer Prozess-Map	233
	f.) Gestaltung wettbewerbsüberlegener Prozesse: Customer Touchpoints – Moments of Truth – Line of Visibility	234
	g.) Workflow-Management im Vertrieb	236
	h.) Business Process Management (BPM) im Vertrieb	237

i.) Closed-Loop: Von der Marktinformation zur schnellen Aktion	239
j.) Vom Closed-Loop zur Realtime Enterprise (RTE)	241
6.4.6 Der „informierte Verkäufer“ – Der Kundenbetreuer im intelligenten Vertrieb	242
6.5 Der systemgestützte Vertrieb (CRM und CAS)	242
6.5.1 Leitidee: Das Ende des Prediger-Approaches	242
6.5.2 Kriterien für den systemgestützten Vertrieb	243
6.5.3 Qualitätssicherung im Vertrieb: Das Total Sales Quality Konzept	244
6.5.4 Die 11 Niveaus der Vertriebssteuerung	246
6.5.5. Das integrierte Kundenmanagement: Computer Aided Selling (CAS) und Customer Relationship Management (CRM)	249
a.) Begriffsklärungen und Zielsetzungen	249
b.) Von CAS zu CRM (eher Nuancen als große Schritte)	251
c.) Die 10 Erfolgsbausteine von CRM – Das CRM-Haus des CRM-Expertenrates	253
d.) Operatives, analytisches und kooperatives CRM	256
e.) Grundbausteine (Funktionalitäten) einer CRM/CAS-Vertriebssteuerung .	257
f.) Differenzierung in Privatkunden- und Firmenkunden-CRM	259
g.) Differenzierung in Mittelstands- und Großbetriebs-CRM	260
h.) Marktsituation und Anbieterüberblick für CRM/CAS-Systeme	263
i.) Hauptvorteile von CRM/CAS	269
j.) Nutzen-/Kostenanalysen und der ROI von CRM/CAS-Projekten	270
k.) Typische Fehler bei CRM-Einführungen	285
l.) Technische Voraussetzungen für die Einführung einer computergestützten Vertriebssteuerung	289
m.) Menschliche und organisatorische Voraussetzungen für die Einführung einer computergestützten Vertriebssteuerung	292
n.) Ein CRM-Scan zur Messung der Erfolgsvoraussetzungen für eine CRM-Einführung	295
o.) Auswahlhilfen für CRM/CAS-Software	299
p.) Schlussfrage: CRM oder ERP oder CRM plus ERP?	303
q.) CRM-Projektplanung	306
7 Die Kundengewinnung und -sicherung	313
7.1 Die Kundenidentifizierung	313
7.1.1 Die Kunden-Abgrenzungen: Wer ist eigentlich unser Kunde?	313
7.1.2 Bestimmung der strategischen Zielgruppen/Zielgrößen	318
7.1.3 Suche nach neuen Verkaufschancen – Lead-Management	321
7.1.4 Erfassung von Interessentendaten und ersten Kontaktdaten	324
7.1.5 Das Startportal des Mitarbeiters: Der Blick auf Aufgaben und Termine	325
7.1.6 Die integrierte Kundenakte: Der 360Grad-Blick auf den Kunden	326
7.1.7 Die integrierte Akte im Projektgeschäft: Der 360-Grad-Blick auf den Projektkunden	331
7.1.8 Die integrierte Akte im Objektgeschäft: Der 360-Grad-Blick auf das Objekt .	333
7.1.9 Office-Funktionalitäten: Die Grundanforderungen an ein Kontaktmanagement-System	336
7.1.10 Beleglose Verarbeitung: Dokumentenmanagement (DMS)	337
7.1.11 Integration der Kundenakte in MS-Outlook	338

7.2 Die Kundenbewertung/Kundenqualifizierung: Wer sind unsere wichtigen, wer die unwichtigeren Kunden?	338
7.2.1 Notwendigkeiten zur Kundenbewertung (Kundenqualifizierung)	338
7.2.2 Systematik der Kundenbewertungsmethoden	341
7.2.3 Statische Kundenqualifizierung	344
a.) Umsatzbezogene ABC-Analyse	344
b.) Kombinierte Umsatz- und Ergebnis-ABC-Analysen	346
c.) Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle)	350
d.) Messung von Kunden-Referenzwerten	355
e.) Einfache Kundenschlüssel für das Database-Marketing	355
f.) Komplexe Kundenschlüssel für die operative Zielgruppenbildung	356
g.) Strategische Kundenportfolios für die Unternehmensplanung	358
h.) Operative Kundenportfolios für die Vertriebssteuerung	361
7.2.4 Dynamische Kundenqualifizierung (zeitraumbezogene Wertrechnungen) ..	373
a.) Kundenlebenszyklus-Analyse (Customer Lifetime Value (CLV))	373
b.) Investitionsrechnerische Kundenwerte	377
c.) Bewertung von Kunden-Entwicklungspotenzialen (Bewertung von CV-Potenzialen)	379
d.) Kundenstatus (Loyalitätsleiter)	382
7.2.5 Strategisch integrierte Kundenprioritäten	385
7.3 Datenmanagement für die Vertriebssteuerung und für CRM	388
7.3.1 Die Kundendatenbank als Grundlage für Database-Marketing und Besuchmanagement	388
7.3.2 Die Pflege und Optimierung der Interessenten- und Kundendaten	395
7.3.3 Datenschutzbestimmungen für Vertrieb und CRM	404
a.) Kundenschutzregelungen für die Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten	404
b.) Kundenschutzregelungen für die Kontaktansprache	405
c.) Kundenschutzregelungen für den Kauf im Internet	406
7.3.4 Der Einbezug von Spezialdatenbanken in die Vertriebssteuerung	407
7.3.5 Die Integration der Kundendaten in einem Data-Warehouse	408
7.3.6 Die unternehmensweite Integration der Vertriebsprozesse	412
a.) Anforderungen an eine kundenorientierte Integration	412
b.) Die zwei Geheimnisse von CRM: Die „Verheiratung“ von CRM und ERP und die Ausdehnung des Verkaufsprozesses	415
7.4 Akquisitionstrategie I: Der persönliche Verkauf/Besuchsverkauf	417
7.4.1 Rahmenbedingungen und Ziele für Besuchsstrategien	417
7.4.2 Gebietsentscheidungen für den Besuchsverkauf	420
a.) Aufgaben der Geomarketing-Systeme (GIS)	420
b.) Regionalvertriebs-Analyse	421
c.) Mikrogeographische Analyse	425
d.) Gebietsoptimierung mit Hilfe von Geomarketing-Systemen	426
e.) Nicht-integrierte (strategische) Besuchstourenplanung	429
f.) CRM-integrierte (operative) Besuchstourenplanung	436
7.4.3 Besuchshäufigkeiten und Besuchsdauern	438
7.4.4 Besuchsplanung und Besuchsvorbereitung	442
7.4.5 Besuchsdurchführung: Die Bausteine des Verkaufsgesprächs	448

a.) Terminvereinbarung – Anmeldung	448
b.) Begrüßung, Abklärung der Verhandlungsposition und Gesprächsbeginn	452
c.) Einschätzung des Kundentyps	455
d.) Verhaltenseinflüsse in Verkaufsverhandlungen	462
e.) Kontrolle der Verhandlungsphasen	466
f.) Verkaufsverhandlungen im Sinne des Customer Value- and Equity-Managements	470
g.) Rhetorische Elemente: Fragetypen, Fragetechnik, Einwandbehandlung und Abschlusstechnik (Closing)	474
h.) Goodbye	480
7.4.7 Kontaktberichte/Besuchsberichte	481
a.) Das Besuchsberichtswesen in der Praxis: Akzeptanz und Widerstände... ..	481
b.) Anforderungen an Kontakt-/Besuchsberichte	482
c.) Konsequenzen aus den Ergebnissen einer Studie zu computergestützten Besuchsberichten	484
d.) Aufbau von computergestützten Kontaktberichten	484
7.4.8 Anfrage- und Angebotsmanagement	489
a.) Ziele des Angebotsmanagements	489
b.) Produktkonfiguratoren als Instrumente zur Kundenbindung	491
c.) Angebotsqualifizierung (Offer-Screening)	494
d.) Angebotsoptimierung – Das System der 6 Angebots-Checks	496
e.) Vergleichende Ansätze zur Bewertung von Angebotschancen	498
f.) Verfolgen der Top-Angebote	503
g.) Ableitung (Verifizierung) der Kundenpotenziale	506
h.) Auftragsabwicklung im Backoffice (Order Processing)	507
7.4.9 Nachbetreuung/Follow-up	512
7.4.10 Folgebedarfs-Management	513
7.5 Akquisitionsstrategie II: Der nicht-persönliche Verkauf	516
7.5.1 Telefonverkauf	516
a.) Externe Call-Center (Solution-Center) zur Vertriebsunterstützung	516
b.) CRM-gestützte Inhouse-Lösungen	519
c.) Vom Call-Center zum Social-Media-Center	522
7.5.2 Der digitale Verkauf: Von eCommerce zu virtuellen Marktplätzen	524
a.) Die Internet-Revolution im Vertrieb	524
b.) eCommerce als Verkaufskanal	528
c.) Social Commerce (Social Media) als Verkaufskanal	531
d.) Virtuelle Marktplätze als Verkaufskanal	533
e.) Mobile Commerce als Verkaufskanal (mobile CRM)	537
7.6 Akquisitionsstrategie III: Die Integration von Kundendienst und Servicebereichen in die Vertriebssteuerung	548
7.6.1 Ziele und Aufgaben der Kundendienstintegration	548
7.6.2 Integration in die CRM/CAS-Vertriebssteuerung	551
8 Spezielle Kundenbetreuungskonzeptionen	559
8.1 Neukundengewinnung	559
8.2 Referenzkunden-Management	565
8.3 Opportunity-Management (OM)	567

8.4 Cross-Selling-Management	579
8.5 Stammkunden-Management	584
8.5.1 Retention-Marketing	584
8.5.2 Kundenbindungsprogramme	587
8.6 Key Account Management	594
8.7 Kleinkunden-Management	604
8.8 Promotions- und Kampagnenmanagement	606
8.8.1 Marketingaktionen zur Imagebildung und Verkaufsunterstützung	606
8.8.2 Grundstruktur des Kampagnenmanagements	607
8.8.3 Trade Promotion-Management	608
8.8.4 Kampagnen- und Promotionsteuerung mit Hilfe von CRM-Systemen	610
8.9 Anregungs- und Beschwerdemanagement	613
8.9.1 Strategie und Taktik des Beschwerdemanagements	613
8.9.2 Beschwerdemanagement im Rahmen von CRM-Systemen	622
8.9.3 Vom Beschwerdemanagement zum Anregungsmanagement (Kunden-Vorschlagswesen)	627
8.10 Kundenrückgewinnungs-Management (Churn-Management)	628
9 Multikanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing)	633
9.1 Grundlagen für das Vertriebskanal-Management	633
9.1.1 Traditionelle und neue Betrachtungen des Vertriebskanals	633
9.1.2 Typische Vertriebswege-Konstruktionen	636
9.2 Der Aufbau von Multikanalsystemen	639
9.2.1 Festlegung von Kanalstruktur und Kanalzielen	639
9.2.2 Integration der Kanalstufen und Kanalprozesse	640
9.2.3 Vertriebspartnersuche und -qualifizierung	643
9.2.4 Zuteilung von Dienstleistungen und Services gemäß Partner-Wertigkeiten ..	646
9.2.5 Führung der Kanalpartner durch Partner Relationship Management (PRM) ..	647
9.2.6 Bewertung der Profitabilität von Vertriebskanälen	649
9.3 Multikanalvertriebssysteme in der Praxis	650
9.4 Integration des Multikanalvertriebs in die Vertriebssteuerung	653
10 Vertriebsplanung und -controlling: Die Werkzeuge des rechnenden Vertriebs	657
10.1 Sales Intelligence (SI) als Teil von Business Intelligence (BI)	657
10.1.1 Ziele und Aufgaben von BI und SI	657
10.1.2 Anwendungsschwerpunkte von BI und SI	659
10.1.3 Online Analytical Processing (OLAP) als ein wesentlicher BI-Baustein	662
10.2 Der konventionelle Unterbau: Vertriebsplanung und -controlling	664
10.2.1 Die Vorverlagerung der analytischen Kompetenz in den Vertrieb	664
10.2.2 Die Vorgaben der strategischen Unternehmensplanung	666
10.2.3 Die Unterstützung durch das Vertriebscontrolling	668
10.2.4 Funktionen und Berichtsebenen der operativen Vertriebsplanung	669
10.3 Analyse von Marktpotenzialen und Planung von Marktanteilen	673
10.3.1 Ziele einer potenzialgesteuerten Vertriebsplanung	673

10.3.2 Planungsgrößen	674
10.3.3 Planungsansätze im Konsumgüter- und Investitionsgütergeschäft	676
10.4 Angebots- und Auftragscontrolling	678
10.4.1 Von der Anfrage zum Auftrag – Analyse von Strukturen und Trends im Angebotswesen	678
10.4.2 Controlling der Verkaufschancen (des Angebotspools)	679
10.4.3 Analyse und Steuerung des Verkaufstrichters (des Verkaufssiebs)	681
10.4.4 Controlling der gewonnenen und verlorenen Aufträge – Lost Order Analysis	684
10.5 Umsatzanalyse und Umsatzplanung	685
10.5.1 Analyse der Auftragseingänge und Umsatzverläufe	685
10.5.2 Kurzfristige Umsatzprognose	690
10.5.3 Integration in die Vertriebssteuerung	692
10.5.4 Spezialauswertungen auf Kunden-, Produkt- und Regionalebene	693
a.) Kunden- und Kundengruppenanalysen	693
b.) Produkt-/Produktgruppenanalysen	696
c.) Vertriebskanal-/Absatzwegeanalysen	697
10.6 Verkaufsgebietscontrolling und Außendienststeuerung	701
10.7 Kosten- und Ergebnisanalysen	707
10.7.1 Artikelerfolgsrechnung	707
10.7.2 Operative Kampfpriessetzung	710
10.7.3 Kombinierte Produktgruppen- und Marktsegmentanalyse	711
10.7.4 Kundenergebnisrechnung	712
10.7.5 Vertriebskostenkontrolle und Vertriebsergebnisrechnung	716
10.8 Wettbewerbsanalyse im Rahmen der Vertriebssteuerung	719
10.8.1 Der strategische Ausgangsrahmen	719
10.8.2 Intensität der Wettbewerbsauseinandersetzung	720
10.8.3 Wettbewerber-Database als Grundlage	721
10.8.4 Integration in die Vertriebssteuerung	723
10.9 Konzepte zum Gesamt-Controlling des Vertriebs	726
10.9.1 Analyse der Vertriebsleistung mit Executive Cockpits/Dashboards	726
10.9.2 Frühwarnung und Benchmarking im Vertrieb	733
a.) Zielsetzungen	733
b.) Auswahl von geeigneten Kennzahlen für Benchmarks und Frühwarnungen	734
c.) Integration in die Vertriebssteuerung	736
10.9.3 Die Balanced Scorecard für den Vertrieb	739
11 Schlussgedanken	743
11.1 Schlussgedanken 2000: Der fünfte Planet	743
11.2 Schlussgedanken 2002: Sind wir weitergekommen?	744
11.3 Schlussgedanken 2005: Der Vertrieb bleibt im Rampenlicht	745
11.4 Schlussgedanken 2008: Mehr Kundenorientierung = mehr Unternehmenserfolg .	745
11.5 Schlussgedanken 2012: Das beste Social Media ist der Verkauf	746
Literaturverzeichnis	749
Stichwortverzeichnis	773