

Inhaltsverzeichnis

Einführung und Anleitung zum Gebrauch	5
--	---

Teil I: Verkaufschancen in umkämpften Märkten

1 Verkaufskompetenz: Erfolgreiche Marketingrealisierung muss im Verkauf ansetzen	23
1.1 Herausforderungen: Verkauf ist ein Schlüssel zum Marketingerfolg	23
1.2 Leistung: Mit der Vielfalt von Produkten und Dienstleistungen im Verkauf umgehen	25
1.3 Märkte und Kunden: Kunden im Verkauf gezielt fördern und fordern	28
1.4 Verkaufseffizienz: Aufwendige persönliche Kundenkontakte gezielt einsetzen	29
2 Verkaufsprobleme und Lösungen in der Praxis: Empirische Ergebnisse	31
2.1 Probleme im Verkaufsmanagement: Wechselspiel zwischen zerfallenden Margen und mangelnder Verkaufseffizienz	33
2.2 Reserven und Lösungen im Verkauf	35
2.3 Problem- und Lösungs-Clusters von Unternehmen im Verkauf: Vom Feintuning der Erfolgreichen bis zur Restrukturierung der Krisengeschüttelten ..	37
3 Anforderungen des Kunden und Trends im Supply Management	43
3.1 Kundenbedürfnisse und Involvement: Bezug für Kundenvorteile	43
3.2 Supply Management: Anspruchsvolle Zusammenarbeit mit weniger Lieferanten	50

Teil II: Konzepte und Innovationen im Verkauf

4 Konzepte und Suchfelder im Verkauf	59
4.1 Systematisches Verkaufskonzept	59
4.2 Situatives Verkaufsmanagement in Märkten und Unternehmen	64

4.3	Verkaufsmanagement in unterschiedlichen Branchen	68
4.4	Suchfelder für Innovationen im Verkauf	75
5	Restrukturierung des Verkaufs und Lean Selling	82
5.1	Verkaufsrestrukturierung und Lean Selling	82
5.2	Dimensionierung des Verkaufs	88
6	Verkaufssysteme auf dem Prüfstand: Indirekter contra eigener Verkauf	92
6.1	Verkaufssysteme auf dem Prüfstand	92
6.2	Indirekter contra eigener Verkauf	99
6.3	Management multipler Distributionswege	102
6.4	Internationales Verkaufsmanagement	105
6.5	Verkaufskooperationen	113

Teil III: Kunden- und Leistungsselektion

7	Marktsegmentierung und Kundenselektion ...	121
7.1	Innovative Marktsegmentierungen mit dem Verkauf umsetzen	121
7.2	Kundenselektion und -portfolios: Kunden sind weder Könige noch Abbaukandidaten	127
7.3	Strategisches Kundenmanagement: Vom Kleinkunden- und Stammkunden- zum Key Account Management	139
7.4	Rationelles Kleinkundenmanagement	143
8	Key Account Management	146
8.1	Tandem: Supply Management und Key Account Management	146
8.2	Strategische Varianten des Key Account Management: Typologie der Integrationspotentiale von Anbieter und Kunden	148
8.3	«Management» des Key Account Management ..	153
8.4	Organisationsvarianten des Key Account Management: Arbeitsteilung zwischen Key Account Management und operativem Verkauf ...	158
8.5	Realisierung des Key Account Management	163
9	Leistungsselektion	164

Teil IV: Verkaufsprozess

10	Systemverkauf, Sales Cycle und integrierte Marktbearbeitung	171
10.1	Verkaufseinsatz für neue Produkte	171
10.2	Systemverkauf: Operative Problemlösungen und Beiträge für strategische Erfolge des Kunden	178
10.3	Verkauf im Projektmanagement für Kunden	192
10.4	Sales Cycle: Kunden begleiten	197
10.5	Integrierte Marktbearbeitung	202
10.6	Verkaufsaufgaben an Messen	209
10.7	Telefonverkauf	212
11	Interaktion mit Kunden: Persönliche Zusammenarbeit von Verkäufer und Kunde optimieren	218
11.1	Beziehungsmanagement	218
11.2	Kundentypologien nutzen	230
11.3	Verkaufstechnik und Verhandlungstaktik	240
11.4	Verkauf an Gremien	253
12	Beratung, Angebote, Sortiments- und Preismanagement	258
12.1	Beratung	258
12.2	Angebote	264
12.3	Sortimentsmanagement im Verkauf	269
12.4	Preismanagement im Verkauf	270

Teil V: Organisation und Führung im Verkauf

13	Verkaufsorganisation	277
13.1	Integration des Verkaufs in das Unternehmen und Schnittstellenmanagement	277
13.2	Verkaufsaufgaben und Spezialisierung für Regionen, Kunden- und Leistungsgruppen	286
13.3	Cross Selling	294
13.4	Verkaufsinendienst	298
13.5	Verkaufsinformationssysteme und Computer Aided Selling	303

14	Mitarbeiterförderung im Verkauf	313
14.1	Führung von Verkaufsmitarbeitern	313
14.2	Management by Objectives, Lohnsysteme und Incentives im Verkauf	316
14.3	Anforderungsprofile im Verkauf und Mitarbeiterselektion	328
14.4	Erfolgskontrolle im Verkauf	333
14.5	Verkaufsschulung und Coaching	337
14.6	Team Selling	341
Fazit	346
Anhang	349
I	Fragebogen zur Untersuchung «Probleme und Reserven im Verkaufsmanagement»	351
II	Konzepte für Key Account Management, Beziehungsmanagement und Vertrieb/ Distribution	359
III	Autoren- und Mitarbeiterprofile	368
IV	Literaturverzeichnis	370
V	Stichwortverzeichnis	386
Abbildungsverzeichnis		
0.1	Bausteine zum Buch Verkaufskompetenz	7
1.1	Statements aus der Praxis zum Verkauf	23
1.2	Innovationsbereiche im Verkauf	25
1.3	Dienstleistungskatalog für Investitionsgüter	27
1.4	Leistungs- und Kundenanalyse der Assekuranz im Bereich Nichtleben	28
1.5	Umgang mit Marktbearbeitungsbudgets in der Rezession	30
2.1	Probleme im Umgang mit Kunden	32 f.
2.2	Probleme für den Verkauf im Umgang mit der Marktleistung	34
2.3	Probleme für den Verkauf im Wettbewerb	35
2.4	Problemkreise der Verkaufseffizienz	36
2.5	Akzente im Verkauf als strategische Reserven	38
2.6	Reserven in den Verkaufsinstrumenten	39
2.7	Reserven in den Infrastrukturen des Verkaufs	40
2.8	Reserven in der Verkaufstaktik	40
2.9	Erfolgreiche, kämpfende und krisengeschüttelte Unternehmen	41

2.10	Probleme und Lösungen im Verkauf bei erfolgreichen, kämpfenden und krisengeschüttelten Unternehmen	42
3.1	Bedürfnisse von Kunden nach sachlicher und persönlicher Problemlösung	44
3.2	Einschätzung von Auftragsvergabekriterien für Mittelspannungsschaltanlagen durch Kunden und Anbieter (Verkauf)	48
3.3	Neue Spielregeln in der Zusammenarbeit mit Zulieferern	51
3.4	Supply Management als strategischer Baustein von ABB	52
3.5	Reserven und Strategien im Supply Management	53
3.6	Analyse des Beschaffungssortiments als Grundlage für differenzierte Beschaffungsstrategien	54
4.1	Systematisches Verkaufskonzept	60 ff.
4.2	Dimensionsanalyse im Verkauf	63
4.3	Situationsfaktoren im Verkauf	65
4.4	Beziehungs- und Problemlösungsintensität im Verkauf	67
4.5	Intensität der Kundenbetreuung	67
4.6	Verkaufsmanagement für Investitionsgüter	68
4.7	Transaktionen als Bezug für den Vertrieb	69
4.8	Spezifische Ansätze im Verkauf von Anlagen	71
4.9	Verkaufsmanagement für Konsumgüter	72
4.10	Management für den Automobilverkauf vom Hersteller an den Autohandel	72
4.11	Verkaufsmanagement für das Retailgeschäft von Banken	73
4.12	Verkaufsmanagement für Informationstechnologie	74
4.13	Zusammenhang zwischen Systematik und Suchfeldern im Verkauf	76
4.14	Suchfelder für Innovationen im Verkauf	77
5.1	Lean Management	83
5.2	Umgang mit Krisen und Rationalisierung im Verkauf	84
5.3	Marktbedingungen fordern Restrukturierungen im Verkauf	84
5.4	Zielsetzungen und Massnahmen von Restrukturierungen	85
5.5	Lean Selling für unternehmerische Basisstrategien	86
5.6	Vorgehensweise bei der lean-orientierten Ausrichtung der Verkaufsorganisation	86

5.7	Rationalisierungswellen im Verkauf	88
5.8	Reengineering im Verkauf bei der Winterthur Versicherung	89
5.9	Quantitative Zielgrößen für den Verkauf eines Maschinenbauers	90
5.10	Ansätze zur Berechnung des Vertreterbedarfs an einem konstruierten Beispiel für technische Produkte mit recht hoher Beratungsintensität	91
6.1	Anzahl Stufen im Vertrieb	93
6.2	Beurteilung des selektiven Vertriebs	95
6.3	Entscheidungssituationen für die Überprüfung des Verkaufssystems	96
6.4	Zentralisierung und Bindung von Vertriebs- partnern und eigenem Vertrieb	97
6.5	Beispiel aus dem Karriereplan des AWD	98
6.6	Bewertung ausgewählter Vertriebsformen	100
6.7	Break Even-Analyse zum indirekten oder direkten Vertrieb	101
6.8	Mehrkanalsystem der IBM PC-Unit	103
6.9	Chancen und Risiken von Mehrkanalsystemen ...	104
6.10	Spannungsfeld von Konflikten in Mehrkanal- systemen	105
6.11	Zielkonflikte von Headquarter und Ländernieder- lassungen	107
6.12	Schlüsselfragen zur internationalen Vertriebs- organisation	108
6.13	Aspekte einer zentralen und dezentralen Verkaufsführung	109
6.14	Tandem Approach der Ferd. Ruesch AG	110
6.15	Einbezug des Mutterhauses bei OEM-Projekten ..	111
6.16	Mobilisierungsprogramm für neue Vertretungen ..	111
6.17	Anspruchsvolle Lösungen im internationalen Verkaufsmanagement zum Kunden transferieren ..	112
6.18	Überbetriebliche Kooperationen im Verkauf	116
7.1	Beispiele von Segmenten und Zielgruppen für Versicherungen und Büromöbel	122
7.2	Generelles, segmentiertes und individuelles Marketing	123
7.3	Stufen der Individualisierung und der Differenzierung des Marketing	124
7.4	Segmentierung zwischen Marketing-Differen- zierung und Verkaufs-Generalisierung	125
7.5	Arbeitsprozess der Segmentierung und der Kundenselektion	128

7.6	Kundenportfolio	132
7.7	Kundenportfolio der Credit Suisse	132
7.8	Massnahmen für Kunden der Credit Suisse	133
7.9	Kundenumsätze und Deckungsbeiträge für ABC-Kategorien	134
7.10	Kombinierte ABC-Analyse nach Kunden und Produkten	135
7.11	Kriterien für die Kundenbeurteilung von Ringier	137
7.12	Differenzierter Verkauf für A- bis C-Kunden am Beispiel Ringier Print	139
7.13	Innovative Zusammenarbeit mit Kunden – Überblick	139
7.14	Innovative Zusammenarbeit mit Kunden – empirische Ergebnisse	140
7.15	Neukunden- und Kundenstamm-Marketing	142
7.16	Partnerschaft von DEC mit dem Informatik- fachhandel	143
7.17	Ansätze zum Kleinkundenmanagement	145
8.1	Marketing und Beschaffung kämpfen um die Führerschaft	146
8.2	Stellenwert des Key Account Management für Konsumgüter, Dienstleistungen und Investi- tionsgüter	147
8.3	Integrationspotential bei Anbieter und Kunde	148
8.4	Ertragswirkung des Key Account Management	153
8.5	System des Key Account Management	154
8.6	Aufgabenschwerpunkte des Key Account Management für Konsum-, Investitionsgüter und Dienstleistungen	156
8.7	Organisation und strategische Varianten des Key Account Management	160
8.8	Funktion des Key Account Managers in Kunden- projekten von ABB	161
8.9	Kompetenzlücken des Key Account Managers	162
8.10	Hindernisse und Probleme beim Key Account Management	163
9.1	Leistungs- und Kundensystem	165
9.2	Leistungsstruktur für Kunden von Bosshard	166
9.3	Kritische Erfolgsvariablen für Leistungs- und Kundensysteme	167
10.1	Marktorientierte Produktentwicklung von Gallus Ferd. Rüesch AG	175
10.2	Verkaufsaufgaben bei neuen Produkten	179

10.3	Fallbeispiel – Einführung einer neuen Gasturbine von ABB im Geschäft für Kraftwerke	180
10.4	Vorgaben des Konzepts der Leistungssysteme und Verhalten des Verkaufs	182
10.5	Erfolgskriterien für den Systemverkauf	183
10.6	Operativer und strategischer Verkauf	184
10.7	System des integralen Bauens von Zschokke	185
10.8	Verrechnung von Dienstleistungen	190
10.9	Verrechnung von Dienstleistungen im EDV-Bereich	191
10.10	Optimierung der Zusammenarbeit durch frühen Projekteinstieg	193
10.11	Projekttablauf und Verkaufsargumente am Beispiel Habasit	196
10.12	Spannungslage von Kunde und Verkäufer	199
10.13	Lebens- und Verkaufsphasen bei Autos sowie entsprechende Einflussmöglichkeiten	200
10.14	Sales Cycle mit Kundenkontakten	201
10.15	Reserven im Einsatz und der Kombination von Marketing-Instrumenten	204
10.16	Wirkung der Instrumente der Marktbearbeitung im Entscheidungsprozess der Kunden von Sprecher und Schuh/Allen Bradley	206
10.17	Kombinierter Einsatz von Telemarketing, Direct Marketing und Verkauf bei Sprecher und Schuh/Allen Bradley	206
10.18	Einführung eines neuen Produkts mit kombinierten Instrumenten der Marktbearbeitung am Beispiel Sprecher und Schuh/Allen Bradley	207
10.19	Marketing-Keil der Credit Suisse	208
10.20	Hausmesse als Instrument der Gallus Ferd. Rüesch AG	211
10.21	Aufgaben des Verkaufs an Messen	212
10.22	Einsatz des Telefonmarketing	213
10.23	Einsatz des aktiven Telefonmarketing	215
10.24	Einsatz des passiven Telefonmarketing	216
10.25	Mögliche Internet-/WWW-Anwendungen im Marketingprozess für Investitionsgüter	217
11.1	Vernetzung von Anbieter- und Kundenorganisation am Beispiel Habasit	219
11.2	Interne und externe Beziehungsfelder des Unternehmens	220
11.3	Beziehungsqualität	222
11.4	Beziehungs- und Leistungsmanagement	223

11.5	Persönliches und organisatorisches Beziehungsmanagement	225
11.6	Transaktionsanalyse	233
11.7	Anforderungen an wirksame Typologien im Verkauf	234
11.8	Verkäufer- und Käufertypen nach der Intégro-Matrix	235
11.9	Fördernder Stil	236
11.10	Unterstützender Stil	237
11.11	Analytischer Stil	238
11.12	Kontrollierender Stil	239
11.13	Szenarien der Zusammenarbeit mit Kunden	241
11.14	Einkaufs- und Verkaufstricks	242
11.15	What they don't teach you at Harvard Business School	244
11.16	How to sell more	245
11.17	Verkaufsphasen	246
11.18	Verhaltensweisen, die eine Beziehung negativ und positiv beeinflussen	247
11.19	Verkaufstechniken	248
11.20	Schwierige Verhandlungen	249
11.21	Regeln für effektives Zuhören	251
11.22	Hinweise zum Umgang mit Pannen	252
11.23	Defizite des Verkaufs	253
12.1	Beratungskomponenten im Fachgeschäft für Handwerk / Heimwerk und Haushalt	262
12.2	Beratungskonzept eines Zulieferers	263 f.
12.3	Praktische Fragen zu Angeboten	267
12.4	Checkliste für Angebote	268 f.
12.5	Preisdurchsetzungspotential für Anlagen	272
12.6	Preistaktiken im Verkauf	273 f.
12.7	Argumentation von Bossard für Wirtschaftlichkeit statt Einkaufspreise	274
13.1	Schnittstellen zwischen Verkauf und den übrigen Unternehmensbereichen	277
13.2	Informationen des Marketing an den Vertrieb/ Verkauf	279
13.3	Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf in Industrieunternehmen	280
13.4	Gegenseitige Vorwürfe von Technik und Marketing/Verkauf sowie Probleme der Zusammenarbeit	281
13.5	Wirkungen eines Besuchsprogramms der Technik beim Kunden	282

13.6	Ermittlung von notwendigen Koordinationen im Auftragsablauf	283
13.7	Reserven der Auftragsbearbeitung für Bell Atlantic	285
13.8	Mögliche Ansätze einer differenzierten Verkaufsorganisation	288
13.9	Aufgabenkatalog des Produktmanagements	290
13.10	Verantwortungsbereich und Aufgaben des Verkaufsleiters	291
13.11	Verantwortungsbereich und Aufgaben des Verkäufers oder Marktverantwortlichen	292
13.12	Tätigkeiten von Vertriebsmitarbeitern in «technischen Unternehmen»	293
13.13	Kriterien für die Einteilung von Vertreter- gebieten	293 f.
13.14	Fragen zum Cross Selling	295
13.15	Aufgaben des Innendienstes am Beispiel einer Grossdruckerei	300 f.
13.16	Hinweise zu Verkaufsinformationssystemen	304
13.17	Informationen in Kundendateien für den Business-to-Business-Bereich	305
13.18	Ermittlung der Kundenzufriedenheit am Beispiel der ABB Industrie AG	306
13.19	Funktionskatalog für das Verkaufsinformations- system eines Investitionsgüterherstellers	308 f.
13.20	PC-Einsatz im Verkauf von Hewlett Packard	310
14.1	Führungsmittel im Verkauf	315
14.2	Verkaufsmotivation in der Krise	317 f.
14.3	Effektives und bürokratisches Management by Objectives	320
14.4	Einfaches Lohnmodell	322
14.5	Ziele für das Entlohnungssystem im Verkauf bei Schiesser	323
14.6	Vor- und Nachteile einer Umsatzentlohnung im Verkauf	324 f.
14.7	Incentives für Verkaufsimpulse	326 ff.
14.8	Führungsfähigkeiten im Überblick	330
14.9	Inhalte von Stelleninseraten im Verkauf	331
14.10	Typische Probleme von Verkaufs- und Marke- tingleitern in der Auswahl und Einführung von Verkäufern	332 f.
14.11	Erfolgsanalyse des Verkaufs	334

14.12 Standortbestimmung für Mitarbeiter im technischen Aussendienst	336
14.13 Konzept für die Verkaufsschulung	338
14.14 Themen für die Verkaufsentwicklung	339
14.15 Bezugsrahmen zur Teamleistung für bessere Kundenbeziehungen	343
14.16 Erfolgsmerkmale von Vertriebsteams	344
14.17 Phasen des Team Selling für BASF	345
14.18 Fragen zu Verkaufsreserven des eigenen Unternehmens	346 f.