

Inhalt

Vorwort.....	V
1 Einführung.....	1
1.1 Stellenwert von Vertrieb und Verkauf	1
1.2 Leitgedanke des Buchs.....	3
1.3 Inhalt und Struktur des Buchs im Überblick	4
Literatur	7
2 Verkaufskonzeptionen	9
2.1 Überblick.....	9
2.2 Kontextfaktoren	10
2.2.1 Phasen der Kundenbeziehung	12
2.2.1.1 Neukundenakquisition.....	12
2.2.1.2 Kundenbindung	16
2.2.1.3 Up- und Cross-Selling	18
2.2.1.4 Churn Prevention (Abwanderungsverhinderung)	19
2.2.1.5 Kundenrückgewinnung (Recovery Management).....	22
2.2.2 Einkaufs- und Verkaufssituation	22
2.2.2.1 Systems Selling und Relationship Selling.....	23
2.2.2.2 Produktgeschäft, Zuliefergeschäft sowie Anlagen- und Systemgeschäft.....	24
2.2.2.3 Entscheidungssituationen im Einkauf	26
2.2.3 Aufgabenbezogene Verkäufer-Typologie	27
2.2.3.1 Technischer Verkäufer.....	29
2.2.3.2 Channel Development Seller	30
2.2.3.3 Missionary Seller	31
2.2.3.4 Delivery Seller.....	32
2.3 Kommunikationsmethoden	33
2.3.1 Kommunikationsmedien	34
2.3.1.1 Persönlicher Verkauf (Feldaußendienst)	35
2.3.1.2 Call-Center (Outbound)	36
2.3.1.3 Werbefried und E-Mail-Outbound-Kampagnen	37
2.3.1.4 Internet und E-Mail (Inbound).....	38
2.3.1.5 Hotline (Inbound-Call-Center) und Innendienst.....	39
2.3.1.6 Medienübergreifende Effekte	41
2.3.2 Kommunikationspartner.....	42
2.3.2.1 Selling Center und Core Selling-Teams	43
2.3.2.2 Messeverkauf	46
2.3.3 Verkaufsansätze	47
2.3.3.1 Hard versus Soft Selling als Grad der Kundenorientierung.....	47
2.3.3.2 Adaptive versus Canned Selling als Grad der Anpassungsfähigkeit	48
2.3.3.3 Stimulus-Response, Need-Satisfaction und Consultative Selling.....	50
Literatur	53

3	Organisation des Verkaufs	57
3.1	Überblick	57
3.2	Integration der Verkaufsfunktion	59
3.2.1	Direkter oder Indirekter Vertrieb	61
3.2.2	Eigener oder fremder Verkaufsaußendienst	64
3.2.3	Sonderformen	66
3.3	Spezialisierung	68
3.3.1	Spezialisierung nach Produkten	70
3.3.2	Spezialisierung nach Kunden	72
3.3.3	Spezialisierung nach Phasen des Verkaufsprozesses	74
3.3.4	Spezialisierung nach Regionen	74
3.3.5	Kombinierte Spezialisierungsformen	75
3.4	Koordination	78
3.4.1	Vertikale Koordination	79
3.4.1.1	Leitungsspanne	79
3.4.1.2	Zuordnung von Mitarbeitern auf Zuständigkeitsbereiche	81
3.4.2	Horizontale Koordination	82
3.4.2.1	Alternativen	82
3.4.2.2	Verkaufsteam	82
3.4.3	Regelung von Konflikten	84
3.5	Verkaufsgebieteinteilung	86
3.5.1	Vorgehensweise in der Praxis	86
3.5.1.1	Zuordnungsnotwendigkeit	86
3.5.1.2	Kleinste geographische Einheiten als Planungseinheit	87
3.5.1.3	Methodik in der Praxis	88
3.5.2	Gleichartigkeitsansatz	89
3.5.3	Maximierung des Deckungsbeitrages	93
3.5.3.1	Umsatzreaktionsfunktion	96
3.5.3.2	COSTA	97
	Literatur	105
4	Operative Verkaufsplanung	109
4.1	Planungstypen	109
4.2	Besuchsplanung	113
4.2.1	Typische Besuchsplanungs-Probleme	113
4.2.2	Besuchsplanung als Allokationsproblem	115
4.2.3	Lösungsansätze in der Praxis	116
4.2.3.1	Besuchsnormen für Kundensegmente	116
4.2.3.2	Besuchsnormen auf der Basis von Kennzahlen	119
4.2.4	Optimale Besuchszeiten-Allokation	119
4.2.5	Datengrundlage für die Besuchsplanung	123
4.2.6	Kundenabdeckung (Coverage)	124
4.2.7	Besuchslänge (Duration)	125
4.2.8	Allokation von Vertriebs-Budgets	126

4.2.9	Anwendungserfahrungen.....	127
4.3	Angebotsaufwand	131
4.3.1	Planungsproblem	131
4.3.2	Vorgehen in der Praxis bei der Angebotserstellung	132
4.3.3	Zusammenhang zwischen Budgethöhe und Auftragserfolg	135
4.3.4	Optimierungsmodell	136
4.3.4	Implementierung des Optimierungskalküls.....	137
4.4	Submissionswettbewerb (Competitive Bidding).....	138
4.5	Neukundengewinnung versus Stammkundenpflege	142
4.5.1	Problematik	142
4.5.2	Akquisitionswahrscheinlichkeiten und Customer Lifetime Value.....	143
4.5.3	Optimale Allokation	144
4.6	Tourenplanung.....	145
4.7	Außendienstgröße	148
4.7.1	Lösungswege in der Praxis	148
4.7.2	Deckungsbeitragsmaximale Außendienstgröße.....	150
4.7.3	Steigerungspotenzial für den Deckungsbeitrag	154
	Literatur	155
5	Management des Außendienstes	159
5.1	Überblick	159
5.1.1	Grundlagen	159
5.1.2	Verhaltens- versus ergebnisorientierte Steuerung	162
5.2	Außendienst-Entwicklung	166
5.2.1	Überblick	166
5.2.2	Rekrutierung	168
5.2.2.1	Planung der Rekrutierung	168
5.2.2.2	Festlegung des Anforderungs- und Fähigkeitsprofils	169
5.2.2.3	Rekrutierungs-Kanäle.....	169
5.2.3	Auswahl von Außendienstmitarbeitern	172
5.2.4	Training.....	176
5.2.5	Kündigung und Fluktuation	184
5.3	Anreizsysteme	191
5.3.1	Grundlagen zur Gestaltung von Anreizsystemen	191
5.3.2	Materielle versus Immaterielle Anreize.....	193
5.3.3	Einkommenshöhe.....	197
5.3.4	Erfolgsabhängige Entlohnung.....	201
5.3.4.1	Fixe versus variable Entlohnung.....	202
5.3.4.2	Anteil variabler Entlohnung.....	205
5.3.4.3	Provisionen oder Prämien.....	214
5.3.4.4	Provisionssysteme.....	217
5.3.4.5	Prämienysteme.....	224
5.3.4.6	Variable Anreize bei heterogenen Verkaufsaußendienstmitarbeitern	228
5.3.5	Verkaufswettbewerbe.....	235

5.3.6	Preiskompetenz	243
5.4	Führung.....	249
5.4.1	Führungsphilosophien	250
5.4.2	Coaching und Supervision.....	253
5.4.3	Karrierepfade	258
	Literatur	261
6	Performance Management	267
6.1	Überblick.....	267
6.2	Analyse und Planung.....	270
6.2.1	Reaktionsfunktionen.....	270
6.2.2	Elastizitäten	279
6.2.3	Carry-over-Effekte	282
6.2.4	Potenziale	284
6.2.5	Umsatzschätzung.....	285
6.2.6	Umsatzvorgaben	287
6.3	Umsetzung der Planung.....	289
6.4	Erfolgsmessung.....	290
6.4.1	Umsatzanalyse und Absatzsegmentrechnung	294
6.4.2	Kostenanalyse	294
6.4.3	Deckungsbeitragsrechnung	295
6.4.4	Liefer- und Marktanteil	298
6.4.5	Wachstum und Penetration	299
6.4.6	Kundenzufriedenheit.....	299
6.4.7	Wiederkauf und Customer-Lifetime-Value	304
6.4.8	Kennzahlensysteme	306
6.5	Leistungsbeurteilung	308
6.5.1	Beurteilungsbasis	308
6.5.2	Vergleichsbasis	309
6.5.3	Vergleiche über Außendienstmitarbeiter	311
6.5.4	Vergleiche über die Zeit	313
6.5.5	Vergleiche auf der Basis von Reaktionsfunktion.....	314
6.5.6	Benchmarking.....	317
6.5.7	Stochastic Frontier Analysis	319
6.5.8	Data Envelopment Analysis	320
6.5.9	Balanced Scorecard	323
6.6	Feedback und Konsequenzen	325
6.6.1	360 Grad-Feedback.....	325
6.6.2	Formen und Konsequenzen von Feedback	326
6.6.3	Wirkungen von Feedback	327
6.7	Ethik und Verkaufen	328
	Literatur	331

7	Technologie-Unterstützung im Verkauf.....	337
7.1	Überblick.....	337
7.2	Komponenten der Technologie-Unterstützung.....	342
7.2.1	Dokumentation der Interaktion mit Interessenten und Kunden.....	342
7.2.2	Schnittstellen zur Auftragserfüllung.....	343
7.2.3	Planungssysteme zur Betreuung von Interessenten und Kunden.....	344
7.2.4	Hilfsmittel entlang des Verkaufsprozesses.....	347
7.3	Rolle des Internet im Multi-Kanal-Vertrieb.....	349
7.4	Erfolg der Technologie-Unterstützung.....	351
7.4.1	Nutzung der CRM-Technologie.....	352
7.4.2	Effizienz und Effektivität von CRM-Systemen.....	353
7.4.3	Wirtschaftlicher Erfolg der CRM-Implementierung.....	354
	Literatur.....	355
	Stichwortverzeichnis.....	357