

Holger Dannenberg |
Dirk Zupancic

Spitzenleistungen im Vertrieb

Optimierungen im Vertriebs-
und Kundenmanagement

Mit Handlungsempfehlungen



Inhalt

Geleitwort	V
Geleitwort	IX
Vorwort	XIII
Profil der Autoren	XV
Abbildungsverzeichnis	XXIII
Tabellenverzeichnis	XXVII
1. Einleitung: Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement	1
Steigende strategische Bedeutung des Vertriebs.....	2
Treiber 1: Vertrieb ist eine teure Ressource.....	2
Treiber 2: Vertrieb hat das größte Leistungssteigerungspotenzial	3
Treiber 3: Vertrieb schafft echte Wettbewerbsvorteile.....	4
Begriffsdefinitionen zum Vertrieb	4
Die Studie <i>Excellence in Sales</i>	5
Hinweise für den Leser.....	6
2. Top-10-Erfolgsfaktoren für Spitzenleistungen im Vertrieb	9
Kernfragen dieses Kapitels.....	9
Top 1: Das Image des Verkaufs im eigenen Unternehmen sollte gut sein.....	10
Top 2: Verkaufsprozesse sollten durch geeignete Instrumente systematisch unterstützt werden	11
Top 3: Verkaufsprozesse sollten klar definiert werden.....	11

Top 4: Bereichsübergreifende Verkaufsansätze sollten auf geeigneten Strukturen beruhen	12
Top 5: Kundenplanung sollte systematisch erfolgen und schriftlich dokumentiert werden	13
Top 6: Verkäufer sollten über eine hohe soziale Kompetenz verfügen	14
Top 7: Verkäufer sollten Experten für das Geschäft ihrer Kunden sein	15
Top 8: Potenziale des E-Learnings für den Vertrieb nutzen	16
Top 9: Verkäufer sollten echte Persönlichkeiten mit Ausstrahlung sein	17
Top 10: Erfolgreiche Verkaufsorganisationen werden von einem Customer-Relationship-Management-System unterstützt	18
Handlungsempfehlungen für die Praxis	20
3. Excellence in Sales ist ein Thema für das gesamte Unternehmen	21
Kernfragen des Kapitels	21
Vertriebsorientierte Ausrichtung der Unternehmensstrategie	22
Das interne Image des Verkaufs	25
Verkaufen ist ein Top-Management-Thema	27
Jeder Mitarbeiter ist für den Verkauf (mit-)verantwortlich	30
Handlungsempfehlungen für die Praxis	34
4. Der Zusammenhang von Marketing- und Vertriebsstrategie	37
Kernfragen des Kapitels	37
Marketingstrategie als Orientierung für den Vertrieb	38
Kernaufgabenprofil: Kompetenzen als Grundlage	40
Positionierungsstrategie: Die hohe Schule des Marketing	41
Marktsegmentierung als Fundament der Marketingstrategie	45
Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb bei der Strategieentwicklung	51
Handlungsempfehlungen für die Praxis	56

5. Entwicklung von erfolgreichen Vertriebsstrategien.....	59
Kernfragen des Kapitels	60
Inhalte einer Vertriebsstrategie	60
Erarbeitung einer Vertriebsstrategie	65
Implementierung der Vertriebsstrategie.....	68
Handlungsempfehlungen für die Praxis	71
6. Informationsgrundlagen der Vertriebsstrategie	73
Kernfragen des Kapitels	73
Kunden, Wettbewerber und das eigene Unternehmen	
analysieren.....	74
Kundenanalyse	75
Wettbewerbsanalyse	77
Analyse der Unternehmenssituation	79
Informationsquellen und -verwaltung	81
Handlungsempfehlungen für die Praxis	83
7. Kundensegmentierung	84
Kernfragen des Kapitels	84
Ziele der Kundensegmentierung.....	84
Kundendaten als Grundlage für die Segmentierung.....	87
Handlungsempfehlungen für die Praxis	92
8. Definition von Verkaufsprozesszielen für	
 Kundensegmente	93
Kernfragen des Kapitels	93
Zusammenhang zwischen Marketingzielen und	
Verkaufsprozesszielen	94
Basis für die Zielformulierung	95
Festlegung der konkreten Verkaufsprozessziele.....	96
Handlungsempfehlungen für die Praxis	98
9. Gestaltung von Verkaufsprozessen	99
Kernfragen des Kapitels	100
Prozessorientierung im Verkauf.....	100

Arten von Verkaufsprozessen	104
Struktur von Kundenbindungsprozessen	110
Kunden-Ausbauprozesse	114
Kontaktaufnahme	119
Erstgespräch	120
Folgegespräche	121
Verhandlungen.....	121
Ergebnis.....	122
Ausarbeitung der Verkaufsprozesse.....	124
Handlungsempfehlungen für die Praxis	125
10. Management von Verkaufsprozessen	127
Kernfragen dieses Kapitels.....	127
Ressourcen- und Kapazitätsplanung.....	128
Benchmarking als Optimierungskonzept.....	130
Optimierung von Verkaufsprozessen.....	133
Optimierung durch Benchmarking.....	133
Typische Optimierungspotenziale bei Vertriebsprozessen.....	134
Handlungsempfehlungen für die Praxis	137
11. Organisation der Vertriebsstrukturen	139
Kernfragen dieses Kapitels.....	140
Vertriebsstrukturen auf Regionen ausrichten.....	140
Vertriebsstrukturen auf Produkte bzw. Leistungen ausrichten....	141
Vertriebsstrukturen auf Branchen ausrichten.....	142
Vertriebsstrukturen auf Kundensegmente ausrichten	145
Vertriebsstrukturen für Kundenakquisition und -bindung	148
Vertriebsstrukturen mit crossfunktionalem Team Selling.....	152
Einsatz unterschiedlicher Vertriebskanäle	155
Einsatz von einem einzigen Vertriebskanal	156
Einsatz von mehreren, parallelen Vertriebskanälen.....	158
Einsatz eines Multikanalsystems in verschiedenen Phasen des Verkaufsprozesses	160
Handlungsempfehlungen für die Praxis	163

12. Steuerungssysteme	165
Kernfragen dieses Kapitels.....	165
Steuerung von Mitarbeiterverhalten im Vertrieb	166
Erkenntnisse zur Motivation als Ausgangspunkt.....	166
Status Quo der Honorierungssysteme im Vertrieb.....	167
Anforderungen an professionelle Vertriebssteuerungssysteme ..	169
Managementsysteme zur Steuerung des Vertriebs.....	177
Ziele als Steuerungsinstrument.....	177
Steuerung über Aktivitäten	179
Anforderungen an Reportingsysteme	181
Customer Relationship Management (CRM).....	185
Professionelle Aus- und Weiterbildungssysteme.....	187
Handlungsempfehlungen für die Praxis	196
13. Führung im Vertrieb	197
Kernfragen des Kapitels	197
Führungsstil.....	197
Statisches Führungsstilkonzept.....	198
Dynamisches Führungsstilkonzept.....	201
Führungsspannen.....	204
Führungskraft als Coach.....	206
Handlungsempfehlungen für die Praxis	210
14. Durchführung der Vertriebsarbeit	211
Kernfragen des Kapitels	211
Das Modell des differenzierten Verkaufens.....	212
Kundenplanung	221
Handlungsempfehlungen für die Praxis	222
15. Exkurs: Was Verkäufer von Spitzensportlern lernen können	223
16. Fazit und Ausblick.....	227
Literaturverzeichnis	229