

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;... <sup>1</sup> .....	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. <i>Excellence in Sales</i> 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 Töp-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
<b>10. Management von Verkaufsprozessen.....</b>	<b>127</b>
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
<b>11. Organisation der Vertriebsstrukturen.....</b>	<b>139</b>
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