

Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerycryot

Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM)

von.

Prof. Dr. Peter Winkelmann

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage	V
Vorwort zur 3. Auflage	VI
Vorwort zur 2. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	VIII
Systemanbieter für CRM, Vertriebssteuerung, Business Intelligence und GIS	IX
Abkürzungsverzeichnis und Lesehinweise	XXIV
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 Theorie: Strategisches Marketing und-„heimatloser“ Verkauf	2
1.1.3 Die Praxis: „Wir leben vom Verkauf“	5
1.1.4 Weiterführende Begriffsklärungen	9
a.) Absatz	9
b.) Distribution	11
c.) Marketing	12
d.) Marktorientierte Unternehmensführung	14
e.) Vertrieb	17
f.) Verkauf- persönlicher Verkauf	18
g.) Handel	21
1.2 Expansionspfad des Marketing	21
1.3 Über eine „Gegnerschaft“ von Marketing und Vertrieb	23
2 Vertrieb im Marktspiel unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche	27
2.1 Vertrieb von technischen Gütern (an Firmen-/Geschäftskunden)	27
2.2 Vertrieb von Konsumgütern (an private Endkunden)	29
2.3 Verkauf von Dienstleistungen - hier speziell: Finanzdienstleistungen	32
3 Die Elemente der Vertriebspolitik	35
3.1 Überblick	35
3.2 Vertriebssystem	36
3.2.1 Verkaufsformen/Kontaktformen	36
a) Persönlicher Verkauf (Face to Face)	36
b) Distanzpersönlicher Verkauf (mediengestützt)	38
c) Unpersönlicher Verkauf (mediengeführt)	38
d) Abgrenzungen auf Vertriebskanal-Ebene: Direkter/indirekter Verkauf	39
3.2.2 Vertriebsorganisation	41
a) Arbeitsstellen und Aufgaben im Vertrieb	41
b) Vertriebsleiter - Verkaufsleiter	42
c) Außendienstmitarbeiter (Frontend)	46
d) Key Account Manager	51

Inhaltsverzeichnis

e.) Kundendienstmitarbeiter - Anwendungstechniker	52
f.) Innendienstmitarbeiter -Customer Service (Backoffice).	54
g.) Weboffice als neue Variante	57
h.) Aufbauorganisation des Vertriebs.	57
3.2.3 Vertriebspartner: Absatzmittler und Absatzhelfer.	66
a) Handelsvertretungen	67
b) Freie Händler- Fachhandel - Fachhandwerk	69
c) Exklusivhändler/Vertragshändler und Sonderformen	71
d) Franchise-Systempartner.	73
3.2.4 Bestimmung der Außendienststärke.	75
a) Potenzialverfahren.	77
b) Besuchskontingentverfahren.	78
c) Arbeitslastverfahren.	81
d) Verkaufsaktive Zeit	81
Problemfelder der Mitarbeiterführung im Vertrieb.	83
4.1 Rekrutierung von Führungskräften für den Vertrieb	83
4.1.1 Leitungsebenen im Vertrieb.	83
4.1.2 Rekrutierungswege.	85
4.1.3 Rechtsprobleme bei der Mitarbeitersuche im Vertrieb durch das neue Gleich- behandlungsgesetz (AGG).	87
4.1.4 Führungskräfte-Eigenschaften im Vertrieb.	90
4.2 Vertragsgestaltung für Vertriebsführungskräfte.	91
4.3 Leistungsplanung und Vergütung.	94
4.3.1 Zielvereinbarungen für Vertriebsführungskräfte.	94
4.3.2 Anreizsysteme für Vertriebsführungskräfte.	97
4.3.3 Vergütung für Vertriebsführungskräfte.	97
4.4 Vertriebsrelevante Spannungsfelder und Schnittstellen.	105
4.4.1 Aufdecken von Schnittstellen und Ursachensuche	105
4.4.2 Interdisziplinäre Lösungsansätze	110
4.4.3 Lösungsansätze des Bruchstellenmanagements.	112
4.4.4 Ein spezieller Lösungsansatz im Vertrieb: Team-Selling.	112
Die Marketinggrundlagen für den Vertrieb.	117
5.1 Bausteine der Markt- und Kundenorientierung.	117
5.2 Die Wirkungskette des Markterfolgs.	123
5.2.1 Kundennähe als Grundbaustein.	123
5.2.2 Kundenzufriedenheit als Markterfolgsweg.	125
5.2.3 Kundenzufriedenheit mit einer Kaufentscheidung (transaktionale Kundenzu- friedenheit).	130
5.2.4 Kundenzufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung (dynamische Kundenzu- friedenheit).	132
a.) Messung im Rahmen von Lieferantenbewertungen.	132
b.) Messung durch Außendienst-Einschätzungen.	133
c.) Messung mit Hilfe der Loyalitätstreppe.	134
d.) Messung durch Kundenbefragungen.	134
e.) Systemgestützte Zufriedenheitsbefragungen.	137

Inhaltsverzeichnis

f.) Messung mit Hilfe statistisch überprüfter Zufriedenheitsfaktoren.	137
g.) Messung durch Kundenzufriedenheits-Indices (Customer Satisfaction Index (CSD).	142
h.) Messung im Rahmen umfassender Kundenzufriedenheits-Programme...	145
i.) Die „Optimierung“ der Kundenzufriedenheit (Return on Customer Satisfaction).	147
5.2.5 Kundenbegeisterung als Verstärkungsfaktor.	149
5.2.6 Kundenbindung / Kundenloyalität als Zielgrößen.	151
5.2.7 Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung.	162
a.) Schafft Nähe Zufriedenheit?.	162
b.) Schafft Zufriedenheit Loyalität und Bindung?.	165
5.3 Relationship-Marketing.	168
5.3.1 Grundlagen des Relationship-Marketing.	168
5.3.2 Networking: Aufbau und Gestaltung von Beziehungen.	171
5.3.3 Relationship-Marketing im Rahmen von CRM-Systemen.	177
5.4 Kundenintegration (Customer Integration Marketing und Supply Chain Management).	180
Die Vertriebskonzeptionen.	183
6.1 Der Evolutionspfad des Vertriebs.	183
6.2 Der Ursprung: Der Abschlussjagd-Vertrieb (Rat Race Selling).	184
6.3 Der strategiegestützte Vertrieb-ausgewählte Konzeptionen.	185
6.3.1 Die Konzeption des Strukturvertriebs (Multi-Level-Marketing (MLM)).	185
6.3.2 Die Konzeption der Zeltorganisation im Vertrieb.	186
6.3.3 Die Konzeption des Schlagzahl-Managements.	186
6.3.4 Die Konzeption des Sales-Excellence-Vertriebs.	190
6.3.5 Die Konzeption des magischen Fünfecks der Vertriebsoptimierung.	191
6.3.6 Die Konzeption des Marketing Alignment Prozesses (MAP).	192
6.3.7 Die Konzeption der wertorientierten Unternehmensführung (Customer Value and Equity Management (CVE)).	193
6.3.8 Die Konzeption des Wert-Transport-Modells.	198
6.4 Der methodengestützte Vertrieb.	199
6.4.1 Kriterien des methodengestützten Vertriebs.	199
6.4.2 Die zentralen Vertriebsaufgaben und Vertriebsinstrumente.	201
6.4.3 Mindestanforderungen an eine Vertriebssteuerung.	202
6.4.4 Spezielle Anforderungen im Objekt-/Projektverkauf.	204
6.4.5 Die Prozessorientierung.	205
a.) Der SalesCycle: Der Grundprozess zur Kundengewinnung.	205
b.) Die Ausbauprozesse.	214
c.) Die wertegenerierenden Prozesse.	215
d.) Wettbewerbsüberlegende Prozesse:CustomerTouchpoints-Momentsof Truth - Line of Visibility.	216
e.) Workflow-Management im Vertrieb.	218
f.) Business Process Management (BPM) im Vertrieb.	220
g.) Closed-Loop: Von der Kundeninformation zur schnellen Aktion.	221
h.) Prozessorientierung im Rahmen der Realtime Enterprise (RTE).	222
6.4.6 Der „informierte Verkäufer“ - Der Kundenbetreuer im intelligenten Vertrieb	223

Inhaltsverzeichnis

6.5	Der systemgestützte Vertrieb (CRM und CAS)	224
6.5.1	Leitidee: Das Ende des Prediger-Approaches	224
6.5.2	Kriterien für den systemgestützten Vertrieb.....	225
6.5.3	Das Total Sales Quality Konzept	226
6.5.4	Die 11 Niveaus der Vertriebssteuerung.....	227
6.5.5.	Das integrierte KundenmanagementComputer Aided Selling (CAS) und Customer Relationship Management (CRM).....	230
a.)	Begriffsklärungen und Zielsetzungen.....	230
b.)	Von CAS zu CRM (eher Nuancen als große Schritte).....	233
c.)	Die 10 Erfolgsbausteine von CRM - Das CRM-Haus des CRM-Expertenrates.....	236
d.)	Operatives, analytisches und kooperatives CRM.....	238
e.)	Grundbausteine (Funktionalitäten) einer CRM/CAS-Vertriebssteuerung... ..	240
f.)	Differenzierung in Privatkunden- und Firmenkunden-CRM.....	242
g.)	Differenzierung in Mittelstands- und Großbetriebs-CRM.....	243
h.)	Marktsituation und Anbieterüberblick für CRM/CAS-Systeme.....	245
i.)	Hauptvorteile von CRM/CAS.....	250
j.)	Nutzen-/Kostenanalysen und der ROI von CRM/CAS-Projekten.....	252
k.)	Typische Fehler bei CRM-Einführungen.....	268
l.)	Technische Voraussetzungen für die Einführung einer computergestützten Vertriebssteuerung.....	270
m.)	Menschliche und organisatorische Voraussetzungen für die Einführung einer computergestützten Vertriebssteuerung.....	273
n.)	Ein CRM-Scan zur Messung der Erfolgsvoraussetzungen für eine CRM-Einführung.....	277
o.)	Auswahlhilfen für CRM/CAS-Software.....	280
p.)	Schlussfrage: CRM oder ERP oder CRM plus ERP?.....	285
q.)	CRM-Projektplanung.....	288
7	Die Kundengewinnung und -Sicherung	295
7.1	Die Kundenidentifizierung	295
7.1.1	Die Kunden-Abgrenzungen: Wer ist eigentlich unser Kunde?.....	295
7.1.2	Bestimmung der strategischen Zielkunden (Zielgruppen).....	299
7.1.3	Suche nach neuen Verkaufschancen - Lead-Management.....	301
7.1.4	Erfassung von Interessentendaten und ersten Kontaktdaten.....	304
7.1.5	Das Startportal des Mitarbeiters: Der Blick auf Aufgaben und Termine.....	305
7.1.6	Die integrierte Kundenakte: Der 360Grad-Blick auf den Kunden.....	306
7.1.7	Die integrierte Projektakte im Objektgeschäft: Der 360Grad-Blick auf das Netzwerk.....	311
7.1.8	Office-Funktionalitäten: Die Grundanforderungen an ein Kontaktmanagement-System.....	313
7.1.9	Beleglose Verarbeitung: Dokumentenmanagement.....	315
7.1.10	Integration der Kundenakte in MS-Outlook.....	315
7.2	Die Kundenbewertung/Kundenqualifizierung: Wer sind unsere wichtigen, wer die unwichtigeren Kunden?	316
7.2.1	Notwendigkeiten zur Kundenbewertung (Kundenqualifizierung).....	316
7.2.2	Systematik der Kundenbewertungsmethoden.....	319
7.2.3	Statische Kundenqualifizierung.....	321

a.) Umsatzbezogene ABC-Analyse	321
b.) Kombinierte Umsatz- und Ergebnis-ABC-Analysen	325
c.) Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle)	328
d.) Messung von Kunden-Referenzwerten	332
e.) Einfache Kundenschlüssel für das Database-Marketing	333
f.) Komplexe Kundenschlüssel für die operative Zielgruppenbildung	334
g.) Strategische Kundenportfolios für die Unternehmensplanung	336
h.) Der Klassifizierungswürfel von Ackerschott - ein strategischer und taktischer Portfolio-Ansatz	338
i.) Operative Kundenportfolios für die Vertriebssteuerung	338
7.2.4 Dynamische Kundenqualifizierung (zeitraumbezogene Wertrechnungen) ...	350
a.) Kundenlebenszyklus-Analyse (Customer Lifetime Value (CLV))	350
b.) Investitionsrechnerische Kundenwerte	354
c.) Bewertung von Kunden-Entwicklungspotenzialen (Bewertung von CV- Potenzialen)	356
e.) Kundenstatus (Loyalitätsleiter)	361
7.2.5 Strategische, zusammenfassende Kundenprioritäten	364
7.3 Datenmanagement für die Vertriebssteuerung und für CRM	367
7.3.1 Die Kundendatenbank als Grundlage für das Database-Marketing	367
7.3.2 Die Pflege und Optimierung der Interessenten- und Kundendaten	373
7.3.3 Der Einbezug von Spezialdatenbanken in die Vertriebssteuerung	379
7.3.4 Die Integration der Marketing- und Vertriebsdaten im Data-Warehouse	380
7.3.5 Die unternehmensweite Integration der Vertriebsprozesse- Enterprise Appli- cation Integration (EAI) und Service Orientated Architecture (SOA)	384
a.) Die „Verheiratung“ von CRM und ERP	384
b.) Die unternehmensweite Integration	385
7.3.6 Datamining zur Gewinnung von Kundenprofilen	388
7.4 Akquisitionstrategie I: Der persönliche Verkauf / Besuchsverkauf	392
7.4.1 Rahmenbedingungen und Ziele für Besuchsstrategien	392
7.4.2 Gebietsentscheidungen für den Besuchsverkauf	395
a.) Gebietsanalyse mit Hilfe von Geomarketing-Systemen (GIS)	395
b.) Gebietsoptimierung mit Hilfe von Geomarketing-Systemen	401
c.) Tourenplanung mit Gebietsanalyse und Kundenzuordnungsoptimierung	404
7.4.3 Besuchshäufigkeiten und Besuchsdauern	410
7.4.4 Besuchsplanung und Besuchsvorbereitung	415
7.4.5 Routenplanung und GPS-Navigation	422
7.4.6 Besuchsdurchführung: Die Bausteine des Verkaufsgesprächs	424
a.) Terminvereinbarung - Anmeldung	424
b.) Begrüßung, Abklärung der Verhandlungsposition und Gesprächsbeginn	426
c.) Einschätzung des Kundentyps	429
d.) Berücksichtigung der „Komponente Mensch“ in der Vertriebssteuerung	435
e.) Kontrolle der Verhandlungsphasen	436
f.) Verkaufsverhandlungen im Sinne des Customer Value- and Equity-Manage- ments	441
g.) Verhaltenseinflüsse in Verkaufsverhandlungen	448
h.) Rhetorische Elemente: Fragetypen, Fragetechnik, Einwandbehandlung und Abschlusstechnik (Closing)	452

Inhaltsverzeichnis

i.)	Goodbye	458
7.4.7	Kontaktberichte/Besuchsberichte	458
a.)	Widerstände der Praxis gegen das Besuchsberichtswesen	458
b.)	Anforderungen an Kontakt-/Besuchsberichte	460
c.)	Konsequenzen aus den Ergebnissen einer Studie zu computergestützten Besuchsberichten	461
d.)	Aufbau von computergestützten Kontaktberichten	461
7.4.8	Anfrage- und Angebotsmanagement	466
a.)	Ziele des Angebotsmanagements	466
b.)	Produktkonfiguratoren als Instrumente zur Kundenbindung	467
c.)	Angebotsqualifizierung (Offer-Screening)	470
d.)	Angebotsoptimierung - Das System der 6 Angebots-Check's	472
e.)	Bewertung von Angebotschancen	474
f.)	Verfolgen der Top-Angebote	477
g.)	Auftragsabwicklung im Backoffice (Order Processing)	481
7.4.9	Nachbetreuung/Follow-up	486
7.4.10	Folgebedarfs-Management	487
7.5	Akquisitionsstrategie II: Der nicht-persönliche Verkauf	490
7.5.1	Telefonverkauf	490
a.)	Externe Call-Center (Solution-Center) zur Vertriebsunterstützung	490
b.)	CRM-gestützte Inhouse-Lösungen	495
c.)	Vom Call-Center zum virtuellen Customer-Care-Center	495
7.5.2	Der Vertrieb im Internet: Von eCommerce zu virtuellen Marktplätzen	498
a.)	Die Internet-Revolution im Vertrieb	498
b.)	Die Evolution der Geschäftsmodelle im Internet	501
c.)	eCommerce als Verkaufskonzeption	503
d.)	eCRM: Die Verknüpfung von Vertriebssteuerung und Internet-Shop	506
e.)	iCRM: Die Verwirklichung von Customer Integration im Rahmen von CRM-Systemen	508
f.)	mCRM: Die Überwindung der letzten Meile zum Kunden durch mobiles CRM	509
g.)	Portale und Marktplätze für den webbasierten Ein- und Verkauf	514
7.6	Akquisitionsstrategie IM: Die Integration von Kundendienst/Kundenservice in die Vertriebssteuerung	520
7.6.1	Ziele und Aufgaben der Serviceintegration	520
7.6.2	Integration in die CRM/CAS-Vertriebssteuerung	522
8	Spezielle Kundenbetreuungskonzeptionen	529
8.1	Neukundengewinnung	529
8.2	Referenzkunden-Management	534
8.3	Stammkundenpflege und Retention-Marketing	536
8.4	Kundenkontakt- und Kundenbindungsprogramme	539
8.5	Bindungsbrechungs-Strategien	546
8.6	Key Account Management	546
8.7	Kleinkunden-Management	557
8.8	Opportunity-Management (OM)	560

8.9	Cross-Selling-Management	567
8.10	Promotions- und Kampagnen-Management	573
8.10.1	Marketingaktionen zur Imagebildung und Verkaufsunterstützung	573
8.10.2	Grundlagen des Kampagnen-Managements	574
8.10.3	Grundlagen des Trade Promotion-Managements	575
8.10.4	Kampagnen- und Promotionsteuerung mit Hilfe von CRM-Systemen	576
8.11	Beschwerde- und Anregungsmanagement	584
8.11.1	Strategie und Taktik des Beschwerdemanagements	584
8.11.2	Beschwerdemanagement im Rahmen von CRM-Systemen	592
8.11.3	Vom Beschwerdemanagement zum Anregungsmanagement (Kunden-Vorschlagswesen)	598
8.12	Churn-Management und Kundenrückgewinnungs-Programme (Customer Recovery Programs)	599
9	Multikanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing)	605
9.1	Grundlagen für das Vertriebskanal-Management	605
9.1.1	Traditionelle und neue Betrachtungen des Vertriebskanals	605
9.1.2	Konventionelle Vertriebswege-Systematik	607
9.1.3	Trendfaktoren für das Multi-Channel-Marketing	608
9.2	Der Aufbau von Multikanalsystemen	611
9.2.1	Festlegung der Kanalstruktur	611
9.2.2	Integration der Kanalprozesse	612
9.2.3	Vertriebspartnersuche und -qualifizierung	614
9.2.4	Zuteilung von Dienstleistungen und Services gemäß Partner-Wertigkeiten ..	615
9.2.5	Führung der Kanalpartner durch Partner Relationship Management (PRM)...	618
9.2.6	Bewertung der Profitabilität von Vertriebskanälen	620
9.3	Multikanalvertriebssysteme in der Praxis	620
9.4	Integration des Multikanalvertriebs in die Vertriebssteuerung	624
10	Vertriebsplanung und -Controlling: Die Werkzeuge des rechnenden Vertriebs	631
10.1	Sales Intelligence (SI) als Teil von Business Intelligence (BI)	631
10.1.1	Das Sales Intelligence-Gesamtsystem	631
10.1.2	Online Linking Applications (OLAP)	634
10.1.3	Angebotsdifferenzierungen bei den BI-Anbietern und BI-Problemlösungen .	635
10.2	Der konventionelle Unterbau: Vertriebsplanung und -Controlling	637
10.2.1	Die Vorverlagerung der analytischen Kompetenz in den Vertrieb	637
10.2.2	Die Vorgaben der strategischen Unternehmensplanung	641
10.2.3	Die Unterstützung durch das Vertriebscontrolling	641
10.2.4	Funktionen und Berichtsebenen der operativen Vertriebsplanung	643
10.3	Analyse von Marktpotenzialen und Planung von Marktanteilen	647
10.3.1	Ziele einer potenzialgesteuerten Vertriebsplanung	647
10.3.2	Planungsgrößen	648
10.3.3	Planungsansätze im Konsumgüter- und Investitionsgütergeschäft	650
10.4	Angebots- und Auftragscontrolling	652
10.4.1	Von der Anfrage zum Auftrag - Analyse von Strukturen und Trends im Angebotswesen *	652

Inhaltsverzeichnis

10.4.2 Controlling der Verkaufschancen (des Angebotspools)	654
10.4.3 Analyse und Steuerung des Verkaufstrichters (des Verkaufssiebs)	655
10.4.4 Controlling der gewonnenen und verlorenen Aufträge - Lost Order Analysis	657
10.5 Umsatzanalyse und Umsatzplanung	659
10.5.1 Analyse der Auftragseingänge und Umsatzverläufe	659
10.5.2 Kurzfristige Umsatzprognose	663
10.5.3 Integration in die Vertriebssteuerung	665
10.5.4 Spezialauswertungen auf Kunden-, Produkt- und Vertriebskanalebene	667
a.) Kunden- und Kundengruppenanalysen	667
b.) Produkt-/Produktgruppenanalysen	669
c.) Vertriebskanal/Absatzwegeanalysen	671
10.6 Verkaufsgebietscontrolling und Außendienststeuerung	676
10.7 Kosten- und Ergebnisanalysen	682
10.7.1 Artikelerfolgsrechnung	682
10.7.2 Operative Kampfpreissetzung	685
10.7.3 Kombinierte Produktgruppen- und Marktsegmentanalyse	685
10.7.4 Kundenergebnisrechnung	687
10.7.5 Vertriebskostenkontrolle und Vertriebsergebnisrechnung	691
10.8 Wettbewerbsanalyse im Rahmen der Vertriebssteuerung	695
10.8.1 Der strategische Ausgangsrahmen	695
10.8.2 Widerstände gegen die operative Wettbewerbsbeobachtung	696
10.8.3 Intensität der Wettbewerbsauseinandersetzung	697
10.8.4 Wettbewerber-Database als Grundlage	697
10.8.5 Integration in die Vertriebssteuerung	699
10.9 Konzepte zum Gesamt-Controlling des Vertriebs	702
10.9.1 Monitoring der Vertriebsleistung mit Executive Cockpits / Dashboards	702
10.9.2 Frühwarnung und Benchmarking im Vertrieb	709
a.) Zielsetzungen	709
b.) Auswahl von geeigneten Kennzahlen für Benchmarks und Frühwarnun- gen	710
c.) Integration in die Vertriebssteuerung	712
10.9.3 Die Balanced Scorecard für den Vertrieb	715
11 Schlussgedanken	719
11.1 Schlussgedanken Ende 2000: Der fünfte Planet	719
11.2 Schlussgedanken Ende 2002: Sind wir weitergekommen?	720
11.3 Schlussgedanken Anfang 2005: Der Vertrieb bleibt im Rampenlicht	721
11.4 Schlussgedanken 2008: Mehr Kundenorientierung = mehr Unternehmenserfolg	722
Literaturverzeichnis	723
Vertriebsrelevante Web-Adressen und Förderer des Buchprojektes	747
Stichwortverzeichnis	749