

Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung

Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM)

von
Prof. Dr. Peter Winkelmann

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	V
Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Abkürzungsverzeichnis	XIX
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: Das amerikanische und das deutsche Marketingkonzept	2
1.1.3. Die Praxis: „Wir leben vom Verkauf“	5
1.1.4. Weiterführende Begriffsklärungen	9
a.) Absatz	9
b.) Distribution	10
c.) Marketing	11
d.) Marktorientierte Unternehmensführung	13
e.) Vertrieb	14
f.) Verkauf - persönlicher Verkauf	16
g.) Handel	19
1.2. Expansionspfad des Marketing	19
1.3. Über eine „Gegnerschaft“ von Marketing und Vertrieb	21
2. Der Vertrieb im Marktspiel unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche	25
2.1. Vertrieb von technischen Gütern (an Firmenkunden)	25
2.2. Vertrieb von Konsumgütern (an private Endkunden)	27
2.3. Verkauf von Dienstleistungen - hier speziell: Finanzdienstleistungen	30
3. Die Elemente der Vertriebspolitik	33
3.1. Überblick	33
3.2. Vertriebssystem	34
3.2.1. Verkaufsformen/Kontaktformen	34
a.) Persönlicher Verkauf (Face to Face)	34
b.) Distanzpersönlicher Verkauf (mediengestützt)	35
c.) Unpersönlicher Verkauf (mediengeführt)	36
d.) Abgrenzungen auf Vertriebskanal-Ebene: Direkter/indirekter Vertrieb	37
3.2.2. Vertriebsorganisation	38
a.) Aufgaben und Stellen im Vertrieb	38
b.) Vertriebsleiter - Verkaufsleiter	39
c.) Außendienstmitarbeiter (Frontend)	42
d.) Key Account Manager	46
e.) Kundendienstmitarbeiter - Anwendungstechniker	48

f.) Innendienstmitarbeiter - Customer Service (Backoffice)	50
g.) Weboffice als neue Variante	52
h.) Aufbauorganisation des Vertriebs	52
i.) Vertriebspartner: Handelsvertretungen, Einzel- und Fachhandel, Distributoren und Fachhandwerk	62
j.) Bestimmung der Außendienststärke	72
4. Problemfelder der Mitarbeiterführung im Vertrieb	79
4.1. Rekrutierung von Führungskräften für den Vertrieb	79
4.1.1. Leitungsebenen im Vertrieb	79
4.1.2. Rekrutierungswege	81
4.1.3. Führungskräfte-Eigenschaften im Vertrieb	83
4.2. Vertragsgestaltung für Vertriebsführungskräfte	86
4.3. Leistungsplanung und Vergütung	88
4.3.1. Zielvereinbarungen für Vertriebsführungskräfte	88
4.3.2. Anreizsysteme für Vertriebsführungskräfte	91
4.3.3. Vergütung für Vertriebsführungskräfte	92
4.4. Vertriebsrelevante Spannungsfelder und Schnittstellen	99
4.4.1. Aufdecken von Schnittstellen und Ursachensuche	99
4.4.2. Interdisziplinäre Lösungsansätze	104
4.4.3. Lösungsansätze des Bruchstellenmanagements	105
4.4.4. Ein spezieller Lösungsansatz im Vertrieb: Team-Selling	106
5. Die Marketinggrundlagen für den Vertrieb	111
5.1. Bausteine der Marktorientierung	111
5.2. Im Zentrum die Kundenorientierung	114
5.2.1. Kundennähe als Grundbaustein	HA
5.2.2. Kundenzufriedenheit als Markterfolgswfaktor	11/
5.2.3. Kundenzufriedenheit mit einer Kaufentscheidung (transaktionale Kundenzufriedenheit)	12C
5.2.4. Kundenzufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung (dynamische Kun- denzufriedenheit)	12:
a.) Messung im Rahmen von Lieferantenbewertungen	12;
b.) Messung durch Außendienst-Einschätzungen	12'
c.) Messung mit Hilfe der Loyalitätstreppe	12!
d.) Messung durch pragmatische Kundenbefragungen	12i
e.) Systemgestützte Kundenbefragungen	12:
f.) Messung mit Hilfe statistisch geprüfter Zufriedenheitsfaktoren	13<
g.) Messung durch Kundenzufriedenheits-Indices (Customer Satisfaction Index (CSI))	13:
h.) Messung im Rahmen von Kundenzufriedenheits-Programmen	13
i.) Die „Optimierung“ der Kundenzufriedenheit (Return on Customer Satisfaction)	13
5.2.5. Kundenbegeisterung als Verstärkungsfaktor	14
5.2.6. Kundenbindung/Kundenloyalität als Zielgrößen	14
5.2.7. Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung	15

a.) Schafft Nähe Zufriedenheit?	152
b.) Schafft Zufriedenheit Loyalität und Bindung?	154
5.3. Relationship-Marketing	158
5.3.1. Grundlagen des Relationship-Marketing	158
5.3.2. Networking: Aufbau und Gestaltung von Beziehungen	161
5.3.3. Relationship-Marketing im Rahmen von CRM-Systemen	166
5.4. Kundenintegration (Customer Integration Marketing und Supply Chain Management)	169
6. Die Vertriebskonzeptionen	173
6.1. Der Evolutionspfad des Vertriebs	173
6.2. Die Konzeption des Abschlussjagd-Vertriebs (Rat Race Selling)	174
6.3. Die Konzeption der Zeltorganisation im Vertrieb	175
6.4. Die Konzeption des methodengestützten Vertriebs	175
6.4.1. Kriterien des methodengestützten Vertriebs	175
6.4.2. Die Prozessorientierung	178
a.) Der SalesCycle: Die Kernprozesse zur Neukundengewinnung	178
b.) Die Ausbauprozesse	187
c.) Die wertegenerierenden Prozesse	189
6.4.3. Workflow-Management im Vertrieb	190
6.4.4. Business Process Management im Vertrieb	193
6.4.5. Realtime Enterprise (RTE)	194
6.4.6. Der „informierte Verkäufer“ - Der Kundenbetreuer im intelligenten Vertrieb	195
6.5. Die Konzeption des systemgestützten, integrierten Kundenmanagement	196
6.5.1. Leitidee: Das Ende des Prediger-Approaches	196
6.5.2. Kriterien für den systemgestützten Vertrieb	197
6.5.3. Das Total Sales Quality Konzept	197
6.5.4. Die 11 Niveaus der Vertriebssteuerung:	199
6.5.5. Das integrierte Kundenmanagement: Computer Aided Selling (CAS) und Customer Relationship Management (CRM)	203
a.) Begriffsklärungen und Zielsetzungen	203
b.) Von CAS zu CRM (eher Nuancen als große Schritte)	204
c.) Die 10 Erfolgsbausteine von CRM - Das CRM-Haus des Expertenrates	207
d.) Das CRM-Haus von Brendel	209
e.) Operatives, analytisches und kooperatives CRM	209
f.) Grundbausteine einer CRM/CAS-Vertriebssteuerung	211
g.) Mindestanforderungen an eine Vertriebskonzeption - Sales Force Management	213
h.) Differenzierung BtoC- und BtoB-CRM	215
i.) Differenzierung in Mittelstands- und Großbetriebs-CRM	215
j.) Marktsituation und Anbieterüberblick für CRM/CAS-Systeme	218
k.) Hauptvorteile von CRM/CAS	224
l.) Nutzen-/Kostenanalysen und der ROI von CRM/CAS-Systemen	225
m.) Typische Fehler bei CRM-Einführungen	242

n.) Technische Voraussetzungen für den Einsatz einer computergestützten Vertriebssteuerung	243
o.) Menschliche Voraussetzungen für den Einsatz einer computergestützten Vertriebssteuerung	247
p.) Ein CRM-Scan zur Messung der Erfolgsvoraussetzungen für eine CRM-Einführung	250
q.) Auswahlhilfen für CRM/CAS-Software	254
r.) Schlussfrage: <i>CRM oder ERP</i> oder <i>CRM plus ERP</i>	258
6.5.6. CRM ist mehr als Software - der CRM-Arbeitsplan	264
7. Die Kundengewinnung und -Sicherung	269
7.1. Die Kundenidentifizierung	269
7.1.1. Die Kunden-Abgrenzungen: Wer ist eigentlich unser Kunde?	269
7.1.2. Bestimmung der strategischen Zielgruppen.	273
7.1.3. Suche nach neuen Verkaufschancen - Lead-Generierung	274
7.1.4. Erfassung von Interessenten und ersten Kontaktdaten.	276
7.1.5. Der 360-Grad-Blick auf den Kunden in der Vertriebssteuerung.	277
7.1.6. Outlook-Integration.	281
7.2. Die Kundenqualifizierung/Kundenbewertung:	
Wer sind unsere wichtigen, wer die unwichtigen Kunden?	282
7.2.1. Notwendigkeiten zur Kundenqualifizierung (Kundenbewertung).	282
7.2.2. Systematik der Qualifizierungsmethoden	285
7.2.3. Statische Kundenqualifizierung	287
a.) Umsatzbezogene ABC-Analyse.	287
b.) Kombinierte Umsatz- und Ergebnis-ABC-Analysen.	290
c.) Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle).	294
d.) Kunden-Scoring zur Referenzwert-Messung	298
e.) Einfache Kundenschlüssel für das Database-Marketing	299
f.) Komplexe Kundenschlüssel für die CRM-Vertriebssteuerung.	299
g.) Strategische Kundenportfolios für die Unternehmensplanung	301
h.) Der Klassifizierungswürfel von Ackerschott - ein strategischer und taktischer Portfolio-Ansatz.	305
i.) Operative Kundenportfolios für die Vertriebssteuerung	306
7.2.4. Dynamische Kundenqualifizierung (zeitraumbezogene Wertrechnungen).	315
a.) Kundenlebenszyklus-Analyse (Customer Lifetime Value (CLV)).	31f
b.) Kunden-Kapitalwerte.	31S
c.) Customer Equity, Customer Value und wertorientiertes Kundenmanagement	321
d.) CVE-Kennziffersystem der CEO AG	32;
e.) Kundenstatus (Loyalitätsleiter).	32/
7.2.5. Strategische, zusammenfassende Kundenprioritäten	33(
7.3. Database und Kundenprofile.	33'
7.3.1. Die Kundendatenbank als Grundlage für das Database-Marketing.	33'
7.3.2. Die Pflege und Optimierung der Interessenten- und Kundendaten.	33!
7.3.3. Der Einbezug von Spezialdatenbanken in die Vertriebssteuerung	34!
7.3.4. Die Integration der Marketing- und Vertriebsdaten im Data-Warehouse ..	34i

7.3.5.	Die unternehmensweite Integration der Vertriebsprozesse - Enterprise Application Integration (EAI)	349
7.3.6.	Datamining zur Gewinnung von Kundenprofilen	351
7.4.	Akquisitionsstrategie I: Der persönliche Verkauf/Besuchsverkauf	356
7.4.1.	Rahmenbedingungen und Ziele für Besuchsstrategien	356
7.4.2.	Gebietsentscheidungen für den Besuchsverkauf	359
a.)	Gebietsanalyse mit Hilfe von Geomarketing-Systemen (GIS)	359
b.)	Gebietsoptimierung mit Hilfe von Geomarketing-Systemen	365
c.)	Tourenplanung mit Gebietsanalyse und Kundenzuordnungs- optimierung	368
7.4.3.	Besuchshäufigkeiten und Besuchsdauern	375
7.4.4.	Besuchsvorbereitung - und das Handwerkszeug des Kundenbetreuers . . .	380
7.4.5.	Routenplanung und GPS-Navigation	385
7.4.6.	Besuchsdurchführung: Die Bausteine des Verkaufsgesprächs	388
a.)	Terminvereinbarung - Anmeldung	388
b.)	Begrüßung, Abklärung der Verhandlungsposition und Gesprächs- beginn	390
c.)	Einschätzung des Kundentyps	393
d.)	Berücksichtigung der „Komponente Mensch“ in der Vertriebs- steuerung	397
e.)	Kontrolle der Verhandlungsphasen	397
f.)	Verkaufsverhandlungen im Sinne des Customer Value and Equity- Managements	402
g.)	Verhaltensinflüsse in Verkaufsverhandlungen	406
h.)	Rhetorische Elemente: Frageart, Fragetechnik, Einwandbehandlung und Abschlusstechnik (Closing)	410
i.)	Goodbye	415
7.4.7.	Kontaktberichte/Besuchsberichte	416
a.)	Widerstände der Praxis gegen das Besuchsberichts-wesen	416
b.)	Anforderungen an Kontakt-/Besuchsberichte	417
c.)	Konsequenzen aus den Ergebnissen einer Studie zu computergestütz- ten Besuchsberichten	418
d.)	Aufbau von CRM/CAS-Kontaktberichten	420
7.4.8.	Anfrage- und Angebotsmanagement	423
a.)	Ziele des Angebotsmanagements	423
b.)	Produktkonfiguratoren als Instrumente zur Kundenbindung	424
c.)	Angebotsqualifizierung (Offer-Screening)	427
d.)	Angebotsoptimierung - Das System der 6 Angebots-Check's	429
e.)	Bewertung von Angebotschancen	431
f.)	Verfolgen der Top-Angebote	433
g.)	Auftragsabwicklung im Backoffice (Order Processing)	437
7.4.9.	Nachbetreuung/Follow-up	442
7.4.10.	Folgebedarfs-Management	443
7.5.	Akquisitionsstrategie II: Der nicht-persönliche Verkauf	445
7.5.1.	Telefonverkauf	445
a.)	Externe Call-Center (Solution-Center) zur Vertriebsunterstützung . . .	445
b.)	CRM-gestützte Inhouse-Lösungen	449

c.) Vom Call-Center zum virtuellen Customer-Care-Center.	451
7.5.2. Der Vertrieb im Internet: Von eCommerce zu virtuellen Marktplätzen . . .	453
a.) Die Internet-Revolution im Vertrieb.	453
b.) Die Evolution der Geschäftsmodelle im Internet	458
c.) eCommerce als Verkaufskonzeption	459
d.) eCRM: Die Verknüpfung von Vertriebssteuerung und Internet-Shop .	462
e.) iCRM: Die Verwirklichung von Customer Integration im Rahmen von CRM-Systemen.	463
f.) mCRM: Die Überwindung der letzten Meile zum Kunden durch mobiles CRM.	467
g.) Portale und Marktplätze als webbasierte Integrationskonzepte.	471
7.6. Akquisitionsstrategie III: Die Integration von Kundendienst/Kundenservice in die Vertriebssteuerung	477
7.6.1. Ziele und Aufgaben der Serviceintegration.	479
7.6.2. Integration in die CRM/CAS-Vertriebssteuerung	483
8. Spezielle Kundenbetreuungskonzeptionen	483
8.1. Opportunity-Management	483
8.2. Cross-Selling-Management	488
8.3. Promotions- und Kampagnen-Management	492
8.3.1. Marketingaktionen zur Imagebildung und Verkaufsunterstützung	492
8.3.2. Grundlagen des Kampagnen-Managements.	493
8.3.3. Grundlagen des Trade Promotions-Managements.	494
8.3.4. Kampagnen- und Promotionsteuerung mit Hilfe von CRM-Systemen . . .	495
8.4. Neukundengewinnung.	501
8.5. Key Account Management	504
8.6. Kleinkunden-Management	51;
8.7. Stammkundenpflege und Retention-Marketing.	51!
8.8. Referenzkunden-Management	51!
8.9. Kundenkontakt- und Kundenbindungsprogramme.	51'
8.10. Bindungsbrechungs-Strategien	52!
8.11. Beschwerde- und Anregungsmanagement	52
8.11.1. Strategie und Taktik des Beschwerdemanagements.	52
8.11.2. Beschwerdemanagement im Rahmen von CRM-Systemen	53
8.11.3. Vom Beschwerdemanagement zum Anregungsmanagement (Kunden-Vorschlagswesen).	54
8.12. Churn-Management und Kundenrückgewinnungs-Programme (Customer Recovery Programs).	54
9. Mehrkanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing).	54
9.1. Grundlagen für das Vertriebskanal-Management	54
9.1.1. Traditionelle und neue Betrachtungen des Vertriebskanals.	5*
9.1.2. Konventionelle Vertriebswege-Systematik	5'

9.1.3.	Gesamtwirtschaftliche Einflussfaktoren für das Multi-Channel-Marketing	551
9.1.4.	Betriebswirtschaftliche Einflussfaktoren für das Multi-Channel-Marketing	551
9.2.	Aufbau und Führung von Multikanalsystemen	554
9.2.1.	Festlegung der Kanalstruktur	554
9.2.2.	Integration der Kanalprozesse	555
9.2.3.	Vertriebspartnersuche und -qualifizierung	557
9.2.4.	Zuteilung von Dienstleistungen und Services gemäß Partner-Wertigkeiten	560
9.2.5.	Führung der Kanalpartner - Partner Relationship Management (PRM)...	561
9.2.6.	Bewertung der Profitabilität von Vertriebskanälen	563
9.3.	Multikanalvertriebssysteme in der Praxis	564
9.4.	Systemansätze für Multikanalvertriebssysteme	566
10.	Sales Intelligence: Die Werkzeuge des rechnenden Vertriebs	573
10.1.	Sales Intelligence (SI) als Teil von Business Intelligence (BI)	573
10.1.1.	Das Sales Intelligence-Gesamtsystem	573
10.1.2.	Entwicklungsschwerpunkte von Business Intelligence/Sales Intelligence	575
10.1.3.	Zusammenhänge zwischen BI und analytischem CRM	577
10.2.	Der konventionelle Unterbau: Vertriebsplanung und Controlling	579
10.2.1.	Die Vorverlagerung der rechnerischen Kompetenz in den Vertrieb	579
10.2.2.	Die Vorgaben der strategischen Unternehmensplanung	581
10.2.3.	Unterstützung durch das Vertriebscontrolling	582
10.2.4.	Funktionen und Berichtsebenen der operativen Vertriebsplanung	584
10.3.	Analyse von Marktpotenzialen und Planung von Marktanteilen	587
10.3.1.	Ziele einer potenzialgesteuerten Vertriebsplanung	587
10.3.2.	Planungsgrößen	587
10.3.3.	Planungsansätze	589
10.3.4.	Integration in die Vertriebssteuerung	591
10.4.	Angebotsqualifizierung und Auftragscontrolling	593
10.4.1.	Von der Anfrage zum Auftrag - Analyse von Strukturen und Trends im Angebotswesen	593
10.4.2.	Controlling der Verkaufschancen (des Angebotspools)	595
10.4.3.	Analyse und Steuerung des Verkaufstrichters (des Verkaufssiels)	596
10.4.4.	Controlling der gewonnenen und verlorenen Aufträge - Lost Order Analysis	599
10.5.	Umsatzanalyse und Umsatzplanung	601
10.5.1.	Analyse der Auftragseingänge und Umsatzverläufe	601
10.5.2.	Kurzfristige Umsatzprognose	602
10.5.3.	Integration in die Vertriebssteuerung	607
10.5.4.	Spezialauswertungen auf Kunden-, Produkt- und Kanalebene	608
a.)	Kunden- und Kundengruppenanalysen	608
b.)	Produkt-/Produktgruppenanalysen	611
c.)	Vertriebskanal-/Absatzwegeanalysen	613
10.6.	Verkaufsgebietscontrolling und Außendienststeuerung	616

10.7. Kosten- und Ergebnisanalysen	620
10.7.1. Artikelerfolgsrechnung	620
10.7.2. Operative Kampfpreissetzung	625
10.7.3. Kombinierte Produktgruppen- und Marktsegmentanalyse	626
10.7.4. Kundenergebnisrechnung	627
10.7.5. Vertriebskostenkontrolle und Vertriebsergebnisrechnung	631
10.8. Wettbewerbsanalyse im Rahmen der Vertriebssteuerung	633
10.8.1. Der strategische Ausgangsrahmen	633
10.8.2. Widerstände gegen die operative Wettbewerbsbeobachtung	634
10.8.3. Intensität der Wettbewerbsauseinandersetzung	634
10.8.4. Wettbewerber-Database als Grundlage	635
10.8.5. Wettbewerbsanalyse in der Vertriebssteuerung	637
10.8.6. Beobachtung von Wettbewerbsprojekten	639
10.9. Ansätze zur Vertriebsgesamtsteuerung	640
10.9.1. Schlagzahl-Management	640
10.9.2. Kundenentwicklung im Rahmen eines Kundenwert-Managements	641
10.9.3. Wertorientierte Unternehmensführung im Rahmen von <i>eworks</i> der <i>CEO AG</i>	644
10.9.4. Monitoring der Vertriebsleistung: Executive Cockpits/Dashboards	647
10.9.5. Benchmarking und Frühwarnung	652
a.) Zielsetzungen	653
b.) Auswahl von geeigneten Kennzahlen für die Benchmarks	654
c.) Integration in die Vertriebssteuerung	654
11. Schlussgedanken	65<
11.1. Schlussgedanken Ende 2000: Der fünfte Planet	65<
11.2. Schlussgedanken Ende 2002: Sind wir weitergekommen?	661
11.3. Schlussgedanken Anfang 2005: Der Vertrieb bleibt im Rampenlicht	66:
Literaturverzeichnis	66
Vertriebsrelevante Web-Adressen	68
Stichwortverzeichnis	68