

Banken-Handbuch Firmenkundenmarketing

Erfolgreiche Vermarktungs- und
Vertriebskonzepte für Kreditinstitute

Von
Prof. Dr. Bernhard Bergmans

ERICH SCHMIDT VERLAG

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Vorwort..... | 5 |
| Inhaltsverzeichnis..... | 7 |
| Verzeichnis der Abkürzungen, Abbildungen und Tabellen..... | 19 |

Einleitung

| | |
|---|----|
| 1. Ausgangslage..... | 21 |
| 1.1 Handlungsbedarf..... | 21 |
| 1.2 Marketingdefizite..... | 22 |
| 2. Das Bankgeschäft mit Unternehmen..... | 23 |
| 2.1 Besonderheiten des Unternehmensmarktes..... | 23 |
| 2.2 Komplexität des Unternehmensmarktes..... | 25 |
| 3. Marketing und Vertrieb..... | 27 |
| 4. Neuansatz..... | 28 |
| 4.1 Ziele, Leitideen und Methodik..... | 28 |
| 4.2 Zielgruppenorientierung..... | 29 |
| 4.3 Vertriebsorientiertes Marketing..... | 32 |
| 4.4 Weitere grundlegende Begriffe..... | 34 |
| 5. Aufbau des Buches..... | 35 |

1. Teil: Grundlagen

| | |
|------------------------|-----------|
| Einleitung..... | 39 |
|------------------------|-----------|

1. Kapitel: Strategische Grundlegung..... 41

| | |
|---|-----------|
| 1. Rechtfertigung..... | 41 |
| 1.1 Notwendigkeit..... | 41 |
| 1.2 Möglichkeit..... | 42 |
| 2. Konzepte..... | 42 |
| 2.1 Einleitung..... | 42 |
| 2.2 Strategische Geschäftsfelder..... | 43 |
| 2.2.1 Konzept..... | 43 |
| 2.2.2 Organisatorische Konkretisierung..... | 44 |
| 2.3 Strategische Erfolgspositionen..... | 45 |
| %A Zielgruppenstrategien im Firmengeschäft..... | 46 |
| lf 2.4.1 Einleitung..... | 46 |
| p 2.4.2 Strategische Geschäftsfelder..... | 47 |
| T-- 2.4.3 Strategische Erfolgspositionen..... | 48 |
| 2.4.4 Fazit..... | 50 |

| | |
|---|----|
| 2. Kapitel: Strategische Optionen | 51 |
| 1. Corporate Identity und Unternehmensphilosophie..... | 51 |
| 1.1 Begriffe..... | 52 |
| 1.2 Allgemeine Bedeutung..... | 53 |
| 1.3 Rolle im zielgruppenorientierten Firmengeschäft..... | 54 |
| 2. Bank und Finanzdienstleister..... | 56 |
| 2.1 Universalbank und Spezialanbieter..... | 56 |
| 2.1.1 Problemstellung..... | 56 |
| 2.2.1 Implikationen für ein zielgruppenorientiertes Firmengeschäft..... | 58 |
| 2.2 Betreuung, Beratung und Vertrieb..... | 59 |
| 2.3 Disintermediation und neue Wettbewerber..... | 61 |
| 3. Relationship- und Transaction-Orientierung..... | 62 |
| 3.1 Bedeutung der Kundenbindung..... | 62 |
| 3.2 Relationship-Banking vs. Transaction-Banking..... | 63 |
| 3.2.1 Problemstellung..... | 64 |
| 3.2.2 Bedeutung im Konzerngeschäft..... | 64 |
| 3.2.3 Tragweite..... | 65 |
| 4. Commercial und Investment Banking..... | 66 |
| 4.1 Allgemeines..... | 66 |
| 4.2 Zielgruppenrelevanz..... | 68 |
| 5. Regionalanbieter und Global Player..... | 69 |
| 5.1 Problemstellung..... | 69 |
| 5.1.1 Regionaler bzw. nationaler Tätigkeitsbereich..... | 69 |
| 5.1.2 Internationale Aufstellung..... | 70 |
| 5.2 Zielgruppenrelevanz..... | 71 |
| 3. Kapitel: Zielgruppen im Firmengeschäft | 73 |
| 1. Einleitung..... | 73 |
| 1.1 Ausgangslage..... | 74 |
| 1.2 Vorteile der Segmentierung..... | 75 |
| 1.3 Zielmarktbestimmung..... | 75 |
| 2. Grundlagen der Segmentierung..... | 77 |
| 2.1 Ausgangslage..... | 77 |
| 2.2 Voraussetzungen..... | 78 |
| 2.3 Begriffliche Präzisierung..... | 80 |
| 2.3.1 Kunden- und Zielgruppen..... | 80 |
| 2.3.2 Themengruppen..... | 81 |
| 2.3.3 Selektion..... | 81 |
| 2.4 Kriterien..... | 82 |
| 2.4.1 Quantitative Merkmale..... | 83 |
| 2.4.2 Qualitative Merkmale..... | 84 |
| 2.4.3 Branchensegmentierung..... | 85 |
| 2.4.4 Attraktivitätssegmentierung..... | 86 |
| 2.4.5 Bedarfsorientierte Segmentierung..... | 87 |
| 2.5 Mehrdimensionale Zielgruppenbildung..... [^] | 88 |
| 2.5.1 Vorgehensweise..... | 88 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 2.5.2 | Kriterienwahl..... | 89 |
| 3. | Vorschlag..... | 90 |
| 3.1 | Einleitung..... | 90 |
| 3.2 | Spezialsegmente im Firmenbereich..... | 91 |
| 3.3 | Typologisierung des Firmenmarktes..... | 91 |
| 3.4 | Abgrenzung zum Privatkundenbereich..... | 96 |
| 3.4.1 | Kleinunternehmen..... | 96 |
| 3.4.2 | Firmeninhaber, Managemente..... | 98 |
| 3.5 | Interne Unterteilung des Firmensegments..... | 99 |
| 3.5.1 | Anzahl Segmente..... | 99 |
| 3.5.2 | Basiszielgruppen..... | 100 |
| 3.5.3 | Segmentierung des Mittelstands..... | 101 |
| 3.5.4 | Behandlung von Konzernunternehmen..... | 102 |

2. Teil: Externe Perspektive

| | |
|--|-----|
| Einleitung | 105 |
| 1. Überblick..... | 105 |
| 2. Qualitätsdimension..... | 106 |
| 3. Zielgruppenorientierter Marketingmix..... | 106 |

1. Kapitel: Leistungs- und Produktpolitik..... 109

| | |
|--|-----|
| 1. Leistungs- und Produktpolitik im Kontext..... | 109 |
| 1.1 Bankleistungen und -produkte..... | 109 |
| 1.1.1 Überblick..... | 109 |
| 1.1.2 Eigenschaften..... | 110 |
| 1.2 Strategische Aspekte..... | 112 |
| 1.2.1 Angebotsstrategien..... | 112 |
| 1.2.2 Rolle der Qualitätsdimension..... | 113 |
| 1.3 Bedeutung im Marketingmix..... | 114 |
| 2. Programmpolitik..... | 115 |
| 2.1 Einleitung..... | 115 |
| 2.2 Qualitätsgestaltung..... | 116 |
| 2.3 Variation und Innovation..... | 117 |
| 2.3.1 Notwendigkeit..... | 117 |
| 2.3.2 Variation..... | 119 |
| 2.3.3 Innovation..... | 120 |
| 2.4 Standardisierung und Bereinigung..... | 121 |
| 2.4.1 Gründe..... | 121 |
| 2.4.2 Umsetzung..... | 122 |
| 3. Kundenorientierte Angebotsgestaltung..... | 123 |
| 3.1 Einleitung..... | 123 |
| 3.2 Problemlösungen..... | 124 |
| 3.2.1 Grundidee..... | 124 |
| 3.2.2 Umsetzung..... | 125 |

| | | |
|--|---|------------|
| 3.2.3 | Bewertung..... | 126 |
| 3.3 | Kundenlebenszyklus..... | 126 |
| 3.4 | Branchenzugehörigkeit..... | 127 |
| 4. | Zielgruppenspezifizität..... | 129 |
| 4.1 | Einleitung..... | 129 |
| 4.2 | Notwendigkeit einer Zielgruppenorientierung..... | 130 |
| 4.2.1 | Unterschiedliche Bedarfslagen der Kunden..... | 130 |
| 4.2.2 | Zielgerichteter und effizienter Einsatz der Vertriebskapazitäten. . . . | 130 |
| 4.3 | Zielgruppenkonzept..... | 131 |
| 4.3.1 | Grundidee..... | 131 |
| 4.3.2 | Nachfragemuster..... | 132 |
| 4.3.3 | Programm- und Angebotsgestaltung..... | 133 |
| 4.4 | Beispiel des Zahlungsverkehrs. | 135 |
| 2. Kapitel: Preis- und Konditionenpolitik | | 139 |
| 1. | Preis- und Konditionenpolitik im Kontext..... | 139 |
| 1.1 | Bankpreise und -konditionen..... | 139 |
| 1.2 | Strategische Aspekte..... | 140 |
| 1.2.1 | Ziele..... | 140 |
| 1.2.2 | Preisstrategien..... | 141 |
| 1.2.3 | Konditionenstrategie..... | 143 |
| 1.3 | Bedeutung im Marketingmix..... | 144 |
| 1.3.1 | Einleitung..... | 144 |
| 1.3.2 | Bedeutung für Produkt- und Qualitätspolitik..... | 145 |
| 1.3.3 | Zusammenhang mit Vertriebspolitik und Personalmanagement. . . . | 146 |
| 2. | Preispolitik..... | 147 |
| 2.1 | Preis und Nachfrage..... | 147 |
| 2.2 | Preise und Kosten..... | 149 |
| 2.2.1 | Kostenorientierte Preisfestlegung..... | 149 |
| 2.2.2 | Mischkalkulation und Quersubventionierung..... | 150 |
| 2.3 | Preisgestaltung..... | 151 |
| 3. | Konditionenpolitik..... | 153 |
| 3.1 | Aufgabe..... | 153 |
| 3.2 | Mittel..... | 153 |
| 3.3 | Relationship-Pricing..... | 154 |
| 4. | Zielgruppenspezifizität..... | 155 |
| 4.1 | Einleitung..... | 155 |
| 4.2 | Zielgruppenspezifische Besonderheiten..... | 156 |
| 4.2.1 | Preiselastizität..... | 156 |
| 4.2.2 | Kostenbasierte Preisfindung..... | 157 |
| 4.2.3 | Konditionen..... | 158 |
| 4.3 | Zielgruppenadäquate Preis- und Konditionenpolitik..... | 159 |
| 4.3.1 | Grundkonzept..... | 159 |
| 4.3.2 | Vertiefung..... | 160 |

| | |
|--|-----|
| 3. Kapitel: Vertriebspolitik | 163 |
| 1. Vertriebspolitik im Kontext..... | 164 |
| 1.1 Strategische Aspekte..... | 164 |
| 1.1.1 Parameter..... | 164 |
| 1.1.2 Rolle der Qualitätsdimension..... | 165 |
| 1.1.3 Vertriebspolitik und Risikopolitik..... | 165 |
| 1.1.4 Optionen..... | 166 |
| 1.1.5 Leitlinien..... | 167 |
| 1.2 Bedeutung im Marketingmix..... | 168 |
| 2. Das traditionelle Betreuungsmodell..... | 169 |
| 2.1 Die Überforderung der Betreuer..... | 170 |
| 2.1.1 Aufgaben..... | 170 |
| 2.1.2 Überforderung..... | 170 |
| 2.2 Bisherige Lösungsansätze..... | 173 |
| 2.2.1 Entlastung von administrativen Tätigkeiten..... | 173 |
| 2.2.2 Vermehrung der Produktspezialisten..... | 173 |
| 2.2.3 Betreuer als Berater..... | 175 |
| 2.3 Notwendigkeit einer zielgruppenorientierten Betrachtung..... | 178 |
| 2.3.1 Betreuer als Generalist..... | 178 |
| 2.3.2 Modell der gezielten Kundenzuordnung..... | 179 |
| 2.3.3 Betreuer als Berater..... | 180 |
| 2.3.4 Kosten- und ertragsorientierter Vertrieb..... | 181 |
| 3. Vertriebssystematik..... | 182 |
| 3.1 Einleitung..... | 182 |
| 3.1.1 Anforderungen..... | 182 |
| 3.1.2 Gestaltungsvariablen..... | 183 |
| 3.2 Zielgruppen- vs. branchenorientierte Aufstellung..... | 184 |
| 3.3 Vertriebsaufbau..... | 186 |
| 3.4 Vertriebsaktivitäten..... | 186 |
| 3.4.1 Notwendigkeit einer Attraktivitätsbetrachtung..... | 186 |
| 3.4.2 Vertriebskonzept..... | 188 |
| 3.4.3 Zielgruppenspezifizität..... | 191 |
| 4. Standardmodell eines zielgruppenorientierten Vertriebs..... | 192 |
| 4.1 Einleitung..... | 193 |
| 4.2 Produktvertrieb..... | 193 |
| 4.2.1 Grundkonzept..... | 193 |
| 4.2.2 Zielgruppenspezifizität..... | 195 |
| 4.3 Kreditentscheidung und -bearbeitung, Risikomanagement..... | 196 |
| 4.3.1 Grundkonzept..... | 196 |
| 4.3.2 Zielgruppenspezifizität..... | 198 |
| 4.4 Support und Execution..... | 199 |
| 4.4.1 Grundkonzept..... | 199 |
| 4.4.2 Zielgruppenspezifizität..... | 200 |
| 4.5 Kernvertrieb..... | 200 |
| 4.5.1 Einleitung..... | 200 |
| 4.5.2 KMU..... | 201 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4.5.3 | GU..... | 202 |
| 4.5.4 | MK..... | 203 |
| 4.6 | Standortfrage..... | 204 |
| 4.6.1 | Bedeutung..... | 204 |
| 4.6.2 | Zielgruppenspezifizität..... | 206 |
| 5. | Andere Vertriebswege..... | 207 |
| 5.1 | Einleitung..... | 207 |
| 5.1.1 | Bedeutung..... | 207 |
| 5.2.2 | Allgemeine Leitlinien..... | 208 |
| 5.2 | Mobiler Vertrieb und Außendienst..... | 209 |
| 5.2.1 | Allgemein..... | 209 |
| 5.2.2 | Bedeutung im Firmengeschäft..... | 210 |
| 5.2.3 | Zielgruppenrelevanz..... | 211 |
| 5.3 | Medialer Vertrieb..... | 212 |
| 5.3.1 | Einleitung..... | 212 |
| 5.3.2 | Bedeutung im Firmengeschäft..... | 213 |
| 5.3.3 | Zielgruppenrelevanz..... | 215 |
| 5.4 | Vertriebspartnerschaften..... | 215 |
| 5.4.1 | Allgemein..... | 215 |
| 5.4.2 | Bedeutung für das Firmengeschäft..... | 217 |
| 5.4.3 | Zielgruppenrelevanz..... | 219 |
| 4. | Kapitel: Kommunikationspolitik..... | 221 |
| 1. | Begriff und Bedeutung..... | 221 |
| 1.1 | Begriff..... | 221 |
| 1.2 | Ziele und Anforderungen..... | 223 |
| 1.3 | Bedeutung im Firmengeschäft..... | 223 |
| 2. | Instrumente..... | 224 |
| 2.1 | Überblick..... | 224 |
| 2.2 | Werbung..... | 226 |
| 2.3 | Markierung..... | 228 |
| 2.4 | Direktmarketing..... | 229 |
| 3. | Zielgruppenspezifizität..... | 231 |
| 3.1 | Einleitung..... | 231 |
| 3.2 | Werbung..... | 232 |
| 3.3 | Markierung..... | 233 |
| 3.4 | Direktmarketing..... | 234 |
| 5. | Kapitel: Kundenbindungspolitik..... | 235 |
| 1. | Begriff und Bedeutung der Kundenbindung..... | 236 |
| 1.1 | Bindung und Loyalität..... | 236 |
| 1.1.1 | Kundenloyalität..... | 236 |
| 1.1.2 | Bankloyalität..... | 237 |
| 1.2 | Bedeutung der Kundenbindung..... | 238 |
| 1.2.1 | Strategische Bedeutung..... | 238 |
| 1.2.2 | Ergebnismäßige Bedeutung..... | 240 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 1.2.3 | Grenzen der Kundenbindung..... | 241 |
| 1.3 | Zielgruppenspezifizität..... | 242 |
| 1.3.1 | Anzahl Bankverbindungen..... | 243 |
| 1.3.2 | Bankverhalten bzw. -politik der Unternehmen..... | 244 |
| 2. | Determinanten der Kundenbindung..... | 245 |
| 2.1 | Einleitung..... | 245 |
| 2.2 | Kundenzufriedenheit..... | 246 |
| 2.2.1 | Einleitung..... | 246 |
| 2.2.2 | Kundenzufriedenheit und Kundenbindung..... | 247 |
| 2.2.3 | Bedeutung im Firmengeschäft..... | 249 |
| 2.3 | Relationship..... | 250 |
| 2.3.1 | Einleitung..... | 250 |
| 2.3.2 | Loyalität..... | 251 |
| 2.3.3 | Persönliche Beziehungen..... | 252 |
| 2.4 | Vorteilhaftigkeit..... | 253 |
| 2.5 | Wechselbarrieren..... | 255 |
| 2.6 | Zielgruppenspezifizität..... | 257 |
| 2.6.1 | Kundenzufriedenheit..... | 258 |
| 2.6.2 | Relationship..... | 259 |
| 2.6.3 | Vorteilhaftigkeit..... | 260 |
| 2.6.4 | Wechselbarrieren..... | 260 |
| 3. | Maßnahmen zur Kundenbindung..... | 260 |
| 3.1 | Voraussetzungen und Rahmenbedingungen..... | 261 |
| 3.1.1 | Kundenbindungsmanagement..... | 261 |
| 3.1.2 | Kundenzufriedenheits-bzw.-bindungsanalyse..... | 262 |
| 3.1.3 | Kundenattraktivitätsanalyse..... | 263 |
| 3.2 | Inhaltliche Schwerpunkte..... | 267 |
| 3.2.1 | Überblick..... | 267 |
| 3.2.2 | Kundenbindungspolitik i.e.S., Kommunikationspolitik..... | 268 |
| 3.2.3 | Leistungs- und Produktpolitik..... | 271 |
| 3.2.4 | Preis- und Konditionenpolitik..... | 273 |
| 3.2.5 | Vertriebspolitik..... | 275 |
| 3.2.6 | Personalmanagement..... | 276 |
| 3.3 | Zielgruppenspezifizität..... | 278 |

3. Teil: Interne Perspektive

| | |
|--|-----|
| Einleitung | 281 |
| 1. Überblick..... | 281 |
| 2. Zielgruppenmanagement..... | 282 |
| | |
| 1. Kapitel: Vertriebsunterstützung | 283 |
| 1. Begriff und Funktion..... | 284 |
| 1.1 Abgrenzung..... | 284 |
| 1.1.1 Vertriebsunterstützung und (internes) Marketing..... | 284 |
| 1.1.2 Vertriebsunterstützung und Verkaufsförderung..... | 285 |
| 1.2 Mögliche Aufgaben..... | 287 |
| 1.2.1 Systematik..... | 287 |
| 1.2.2 Mitarbeiterzentrierte Vertriebsunterstützung..... | 288 |
| 1.2.3 Marktfokussierte Vertriebsunterstützung..... | 289 |
| 1.2.4 Systemunterstützung..... | 290 |
| 1.3 Zielgruppenspezifische Ausrichtung..... | 290 |
| 2. Systematische Vertriebstätigkeit..... | 291 |
| 2.1 Bedeutung..... | 292 |
| 2.2 Formen und Instrumente..... | 293 |
| 2.3 Zielgruppenspezifität..... | 294 |
| 3. Internes Informationsmanagement und Marktforschung..... | 294 |
| 3.1 Einleitung..... | 294 |
| 3.2 Internes Informationsmanagement..... | 295 |
| 3.3 Marktforschung..... | 297 |
| 3.4 Zielgruppenspezifität..... | 297 |
| 3.4.1 Internes Informationsmanagement..... | 297 |
| 3.4.2 Marktforschung..... | 298 |
| | |
| 2. Kapitel: Personalmanagement | 301 |
| 1. Personalmanagement im Kontext..... | 301 |
| 1.1 Bedeutung..... | 301 |
| 1.2 Strategische Aspekte..... | 304 |
| 1.3 Bedeutung für den Marketingmix..... | 304 |
| 1.3.1 Überblick..... | 304 |
| 1.3.2 Qualitätspolitik..... | 304 |
| 1.4 Zielgruppenspezifität..... | 305 |
| 2. Anforderungsprofile..... | 306 |
| 2.1 Allgemeines..... | 306 |
| 2.1.1 Einleitung..... | 306 |
| 2.1.2 Systematik der Anforderungskategorien..... | 306 |
| 2.2 Kernvertrieb..... | 308 |
| 2.2.1 Allgemein..... | 308 |
| 2.2.2 Zielgruppenspezifität..... | 309 |
| 2.3 Sonstige Mitarbeiter..... | 311 |
| 2.3.1 Produktspezialisten..... | 311 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.3.2 | Vertriebsassistenten..... | 312 |
| 2.3.3 | Marketingfachleute..... | 312 |
| 3. | Personalselektion, -einsatz und -entwicklung..... | 313 |
| 3.1 | Einleitung..... | 313 |
| 3.2 | Selektion..... | 313 |
| 3.3 | Entwicklung..... | 314 |
| 3.3.1 | Allgemein..... | 314 |
| 3.3.2 | Jobrotation..... | 316 |
| 3.3.3 | Qualifizierung..... | 316 |
| 3.4 | Zielgruppenspezifizität..... | 317 |
| 3.4.1 | Selektion..... | 317 |
| 3.4.2 | Entwicklung..... | 317 |
| 3.4.3 | Qualifizierung..... | 318 |
| 4. | Verantwortung und Führung..... | 319 |
| 4.1 | Verantwortung..... | 319 |
| 4.1.1 | Begriff..... | 319 |
| 4.1.2 | Intrapreneurship..... | 320 |
| 4.1.3 | Zielgruppenspezifizität..... | 321 |
| 4.2 | Führung..... | 322 |
| 4.2.1 | Bedeutung..... | 322 |
| 4.2.2 | Inhalte..... | 322 |
| 4.2.3 | Zielgruppenspezifizität..... | 324 |
| 5. | Vergütung und Anreizsysteme..... | 325 |
| 5.1 | Anreizsysteme..... | 326 |
| 5.1.1 | Begriff..... | 326 |
| 5.1.2 | Rechtfertigung..... | 327 |
| 5.1.3 | Zielgruppenspezifizität..... | 327 |
| 5.2 | Leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung..... | 328 |
| 5.2.1 | Begriff..... | 328 |
| 5.2.2 | Rechtfertigung..... | 329 |
| 5.2.3 | Erfolgs- und Leistungsmessung..... | 331 |
| 5.2.4 | Zielgruppenspezifizität..... | 332 |
| 3. | Kapitel: Steuerung..... | 335 |
| 1. | Begriff und Aufgaben..... | 336 |
| 1.1 | Steuerungsdimensionen..... | 336 |
| 1.1.1 | Steuerungsbereich..... | 336 |
| 1.1.2 | Steuerungsgegenstand..... | 337 |
| 1.1.3 | Steuerungshorizont..... | 337 |
| 1.1.4 | Steuerungsziele und-kriterien..... | 338 |
| 1.1.5 | Bewertungs- und Beurteilungsmaßstäbe..... | 338 |
| 1.1.6 | Steuerungsverantwortung..... | 338 |
| 1.2 | Zielgruppensteuerung..... | 340 |
| 1.2.1 | Begriff und Aufgaben..... | 340 |
| 1.2.2 | Steuerungsverantwortung..... | 341 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|--------------------------------------|--|------------|
| 2. | Steuerungsziele und-kriterien..... | 342 |
| 2.1 | Allgemeines..... | 342 |
| 2.2 | Steuerungskriterien in Marketing und Vertrieb..... | 344 |
| 2.2.1 | Überblick...../..... | 344 |
| 2.2.2 | Zielgruppenaspekte..... | 347 |
| 2.3 | Leistungs- und Erfolgsmessung..... | 347 |
| 2.3.1 | Allgemein...../..... | 347 |
| 2.3.2 | Marketing und Vertriebsunterstützung..... | 348 |
| 2.3.3 | Vertrieb..... | 349 |
| 2.3.4 | Zielgruppenaspekte..... | 350 |
| 3. | Besonderheiten quantitativer Messungen..... | 351 |
| 3.1 | Einleitung.....;..... | 351 |
| 3.2 | Kundenkalkulation..... | 352 |
| 3.2.1 | Allgemein..... | 352 |
| 3.2.2 | Zielgruppenaspekte..... | 353 |
| 3.3 | Profit-Center und Verrechnungen..... | 354 |
| 3.3.1 | Begriff und Funktion..... | 354 |
| 3.3.2 | Zielgruppenaspekte.....* | 355 |
| 4. | Analyse und Wertung..... | 356 |
| 4.1 | Einleitung..... | 356 |
| 4.2 | Verdichtung absoluter Zahlen..... | 357 |
| 4.2.1 | Einleitung..... | 357 |
| 4.2.2 | Ist/Ist-Vergleich und Veränderungsrate..... | 357 |
| 4.2.3 | Soll/Ist-Vergleich und Zielerreichungsgrad..... | 359 |
| 4.2.4 | Sonstige Vertriebskennzahlen..... | 360 |
| 4.3 | Umfassende Bewertung.....;..... | 362 |
| 4.3.1 | Einleitung.....;..... | 362 |
| 4.3.2 | Potenzialabgleich und Ausschöpfungsgrad..... | 362 |
| 4.3.3 | Betriebsvergleich und Stärken/Schwächen-Profil..... | 363 |
| * | 4.3.4 Best-Practice-Vergleich und Benchmarking..... | 365 |
| 4.3.5 | Scoring and Ranking..... | 367 |
| 4.4 | Zielgruppenaspekte..... | 368 |
| 4.4.1 | Einleitung..... | 368 |
| 4.4.2 | Sinnhaftigkeit zielgruppenmäßiger Differenzierung..... | 368 |
| 4.4.3 | Aussagewert einzelner Kennzahlen..... | 369 |
| 4.4.4 | Zielgruppenunterschiede..... | 370 |
| 4. Kapitel: Organisation..... | | 373 |
| 1. | Grundlagen..... | 374 |
| 1.1 | Bedeutung der Organisation..... | 374 |
| 1.2 | Zielgruppenorientierte Organisationsentwicklung..... | 374 |
| 1.3 | Organisationsgrundmodelle..... | 376 |
| 1.3.1 | Überblick..... | 376 |
| 1.3.2 | Zielgruppenmodell..... | 378 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2. | Vertriebsorganisation..... | 379 |
| 2.1 | Zielgruppenspezifische Aufstellung..... | 379 |
| 2.1.1 | Grundsatz..... | 379 |
| 2.1.2 | Kernvertrieb..... | 381 |
| 2.1.3 | Produktvertrieb..... | 383 |
| 2.1.4 | Vertriebsassistentz..... | 383 |
| 2.2 | Zusammensetzung der Kernvertriebseinheiten..... | 384 |
| 2.2.1 | Optimale Vertriebseinheit..... | 384 |
| 2.2.2 | Teamzusammensetzung..... | 385 |
| 2.2.3 | Teamabstufung..... | 386 |
| 2.3 | Regelung der Zusammenarbeit..... | 387 |
| 2.3.1 | Einleitung..... | 387 |
| 2.3.2 | Zusammenarbeit zwischen Einheiten des Kernvertriebs..... | 388 |
| 2.3.3 | Zusammenarbeit zwischen Kernvertrieb und Produktvertrieb..... | 389 |
| 3. | Marketingorganisation..... | 390 |
| 3.1 | Grundlagen..... | 390 |
| 3.1.1 | Stabs- und Liniverantwortung..... | 390 |
| 3.1.2 | Zentralisierung vs. Dezentralisierung..... | 392 |
| 3.2 | Zielgruppenspezifizität..... | 393 |
| 3.2.1 | Zielgruppenmanagement..... | 393 |
| 3.2.2 | Besonderheiten einzelner Zielgruppen..... | 394 |

Schlussbetrachtungen

| | | |
|-------|---|-----|
| 1. | Zusammenfassende Bewertung..... | 395 |
| 1.1 | Ausgangslage und Ziele..... | 395 |
| 1.2 | Allgemeine Erkenntnisse..... | 396 |
| 1.2.1 | Grundsätzliches..... | 396 |
| 1.2.2 | Externe Perspektive..... | 397 |
| 1.2.3 | Interne Perspektive..... | 398 |
| 1.3 | Zielgruppenmodelle..... | 399 |
| 1.3.1 | KMU..... | 400 |
| 1.3.2 | GU..... | 401 |
| 1.3.3 | MK..... | 402 |
| 1.4 | Modifikationen und Alternativen..... | 403 |
| 2. | Veränderungsmanagement..... | 404 |
| 2.1 | Einleitung..... | 404 |
| 2.2 | Einführung des Zielgruppenapproaches..... | 406 |
| 2.3 | Anpassung des Zielgruppenapproaches..... | 407 |
| | Literaturverzeichnis..... | 409 |
| | Stichwortverzeichnis..... | 441 |