

Christian Homburg / Heiko Schäfer
Janna Schneider

Sales Excellence

Vertriebsmanagement mit System

6., überarbeitete
und erweiterte Auflage



Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur sechsten Auflage	IX
Vorwort zur ersten Auflage	XI
Einleitung	1
1. Die Professionalisierungsoffensive im Vertrieb – Der Sales-Excellence-Ansatz als Wegweiser	1
1.1 Der Vertrieb auf dem Weg in die „Leistungszange“	1
1.2 Kennen Sie diese Probleme?	6
1.3 Der Sales-Excellence-Ansatz im Überblick	9
1.4 Der Sales-Excellence-Ansatz in der Anwendung	15
1.5 Lohnt sich Sales Excellence?	22
Teil I: Vertriebsstrategie – Die grundlegende Weichenstellung	27
2. Kunden – Der Fokus der Vertriebsstrategie	31
2.1 Kundendefinition und Kundennutzen – Die Basis der Marktbearbeitung	31
2.2 Kundenpriorisierung und -segmentierung – Abschied vom „Einheitskunden“	34
2.3 Kundenbindung – Schlüssel zum langfristigen Erfolg	42
3. Wettbewerbsvorteile – Schneller, höher, weiter	45
4. Vertriebswege und Vertriebspartner – Den Weg zum Kunden gestalten	49
5. Preispolitik – Der Preis ist heiß	68
5.1 Preispositionierung – Die grundsätzliche Stoßrichtung	69
5.2 Kosten, Wettbewerb, Kundennutzen – Die Grundlagen der Preisbildung	70
5.3 Preisdifferenzierung – Jedem das Seine?	73
5.4 Rabatt- und Konditionenpolitik – Der Fluch der Preistreppe	77
5.5 Preisaktionen – Vorsicht, Falle!	81
5.6 Preiskomplexität – Überforderung des Kunden	82

5.7	Competitive Bidding und Internet-Auktionen	86
5.8	Preisharmonisierung – Der Kampf mit den Reimporten	89
5.9	Exkurs: Was Pricing-Profis besser machen	93
6.	Das Zahlengerüst der Vertriebsstrategie – Ziele und Ressourcen	95
	Checkliste zu Teil I: Vertriebsstrategie – Die grundlegende Weichenstellung	99
Teil II: Vertriebsmanagement – Strukturen und Prozesse gestalten, Menschen führen und Kultur leben		
		103
7.	Vertriebsorganisation – Strukturen und Prozesse erfolgreich gestalten	104
7.1	Die grundsätzliche Ausrichtung im Vertrieb – Produkte, Regionen, Absatzkanäle oder Kunden?	105
7.2	Der Fluch der Schnittstellen	112
7.3	Bremsklotz Bürokratie	119
7.4	Anlaufstellen für Kunden – Unkompliziert, zuverlässig und schnell	124
8.	Planung und Kontrolle – Der Mittelweg zwischen „Blindflug“ und „Zahlenfriedhöfen“	126
9.	Personalmanagement – Das Stiefkind des Vertriebs	133
9.1	Verstehen, wovon Leistung abhängt	134
9.2	Personalgewinnung – Professionalität von Anfang an	135
9.3	Personalentwicklung – Stillstand bedeutet Rückschritt	138
9.4	Führungsstile – Von Patriarchen, Despoten und „richtigen“ Managern	143
9.5	Zielvereinbarungen – Die Balanced Scorecard im Vertrieb	148
9.6	Anreizsysteme – What gets rewarded, gets done!	155
10.	Kultur im Vertrieb – Die Macht der ungeschriebenen Gesetze	160
10.1	Die Kultur im Vertrieb greifbar machen	160
10.2	Kultur managen und verändern	167
	Checkliste zu Teil II: Vertriebsmanagement – Strukturen und Prozesse gestalten, Menschen führen und Kultur leben	172

Teil III: Informationsmanagement als Schlüssel zur Professionalität

im Vertrieb	177
11. Grundlagen zum Verständnis von Informationssystemen	179
11.1 Anforderungen an ein Informationssystem	179
11.2 Sechs Schritte auf dem Weg zu einem benutzerorientierten Informationssystem	181
11.3 Die Akzeptanzbarrieren überwinden	184
12. Der Kunde – Das unbekannte Wesen?	186
12.1 Kundeninformationen, auf die Sie nicht verzichten können	186
12.2 Die Kundenstruktur – Wegweiser für den Ressourceneinsatz	190
12.3 Die Kundenprofitabilität – Bei welchen Kunden wird Geld verdient?	205
12.4 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – Wie stabil sind Geschäftsbeziehungen?	213
12.5 Analyse des Beschaffungsverhaltens von Firmenkunden	222
13. Wettbewerbsinformationen – Den Gegner kennen	226
14. Der Markt – Trends frühzeitig erkennen	231
15. Informationen über interne Prozesse – Sand im Getriebe?	235
16. CRM und CAS – Die Wegweiser im Dschungel der Informationen	238
Checkliste zu Teil III: Informationsmanagement als Schlüssel zur Professionalität im Vertrieb	244

Teil IV: Kundenbeziehungsmanagement – Am Ball bleiben!

17. Die Verkäuferpersönlichkeit – Von Vielwissern, Socializern und Allroundern	251
17.1 Persönlichkeitsmerkmale – Sich selbst und andere mögen	252
17.2 Sozialkompetenz – Professionalität in der Interaktion	256
17.3 Fachkompetenz – Der Wissensschatz des Vertriebsmitarbeiters	265
17.4 Vertriebsmitarbeiter gezielt entwickeln	273
18. Beziehungsmanagement abrunden – Messen, Call Center, Internet	276
18.1 Messen – Treffpunkt mit dem Kunden	276
18.2 Call Center – Der heiße Draht	280
18.3 Das Internet im Beziehungsmanagement – Möglichkeiten und Erfolgsfaktoren	283

19. Kundenbindungsmanagement – Den Kunden zum „Fan“ machen	292
19.1 Kundenbindung – Die Grundlagen	292
19.2 Kundenzeitschriften, -karten, -coupons, -clubs und Virtual Communities – Die (Neo-)Klassiker der Kundenbindung	294
19.3 Value-Added Services – Das Ass im Ärmel	300
19.4 Beschwerden – Lästige Nörgelei, Ruhestörung oder Chance?	305
20. Key Account Management – Die enge Zusammenarbeit mit wichtigen Kunden	317
21. Relationship Modelling – Die Geschäftsbeziehung fest im Griff	328
Checkliste zu Teil IV: Kundenbeziehungsmanagement – Am Ball bleiben!	333
Epilog	339
Abbildungsverzeichnis	342
Tabellenverzeichnis	346
Literaturverzeichnis	348
Stichwortverzeichnis	361
Die Autoren	365