

# **Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung**

Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM

von  
Prof. Dr. Peter Winkelmann

5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VI
Systemanbieter für CRM, Vertriebssteuerung, Business Intelligence und GIS .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>1 Der Vertrieb im Rahmen von Unternehmensführung und Marketing .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Zur Einstimmung .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Der Ursprung: Die betriebliche Leistungsverwertung .....	1
1.1.2 Die Lage in der Theorie: Strategisches Marketing und „heimatloser“ Verkauf .....	2
1.1.3 Die Praxis: „Wir leben vom Verkauf“ .....	5
1.1.4 Weiterführende Begriffsklärungen .....	10
a.) Absatz .....	10
b.) Distribution .....	11
c.) Marketing .....	13
d.) Marketing und Marktorientierte Unternehmensführung .....	15
e.) Vertrieb .....	18
f.) Verkauf – persönlicher Verkauf .....	20
g.) Handel .....	23
<b>1.2 Expansionspfad des Marketing .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Über eine „Gegnerschaft“ von Marketing und Vertrieb .....</b>	<b>25</b>
<b>2 Vertrieb im Marktspiel unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Vertrieb von gewerblichen Gütern (an Firmen-/Geschäftskunden) .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Vertrieb von Konsumgütern (an private Endkunden) .....</b>	<b>32</b>
<b>3 Die Elemente der Vertriebspolitik .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Überblick .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Vertriebssystem .....</b>	<b>39</b>
3.2.1 Verkaufsformen/Kontaktformen .....	39
a.) Persönlicher Verkauf (Face to Face) .....	39
b.) Distanzpersönlicher Verkauf (mediengestützt) .....	41
c.) Unpersönlicher Verkauf (mediengeführt) .....	41
d.) Abgrenzungen auf Vertriebssystemebene: Direkter versus indirekter Vertrieb .....	42
3.2.2 Vertriebsorganisation .....	44
a.) Arbeitsstellen und Aufgaben im Vertrieb .....	44
b.) Vertriebsleiter – Verkaufsleiter .....	46
c.) Außendienstmitarbeiter (Frontend) .....	49
d.) Key Account Manager .....	55
e.) Kundendienstmitarbeiter – Anwendungstechniker .....	58
f.) Innendienstmitarbeiter – Customer Service (Backoffice) .....	60

# Inhaltsverzeichnis

g.) Weboffice als Variante .....	63
h.) Aufbauorganisation des Vertriebs .....	64
3.2.3 Vertriebspartner: Absatzmittler und Absatzhelfer .....	73
a) Handelsvertretungen .....	73
b) Freie Händler – Fachhandel – Fachhandwerk .....	75
c) Exklusivhändler / Vertragshändler und Sonderformen .....	77
d) Franchise-Systempartner .....	78
3.2.4 Bestimmung der Außendienststärke .....	80
a) Zielsetzungen .....	80
b) Potenzialverfahren .....	82
c) Besuchskontingentverfahren .....	83
d) Arbeitslastverfahren .....	86
e) Verkaufsaktive Zeit .....	86
<b>4 Problemfelder der Mitarbeiterführung im Vertrieb .....</b>	<b>89</b>
<b>4.1 Rekrutierung von Führungskräften für den Vertrieb .....</b>	<b>89</b>
4.1.1 Leitungsebenen im Vertrieb .....	89
4.1.2 Rekrutierungswege .....	91
4.1.3 Rechtsprobleme bei der Mitarbeitersuche im Vertrieb durch das neue Gleichbehandlungsgesetz (AGG) .....	92
4.1.4 Führungskräfte-Eigenschaften im Vertrieb .....	93
<b>4.2 Vertragsgestaltung für Vertriebsführungskräfte .....</b>	<b>94</b>
<b>4.3 Leistungsplanung und Vergütung .....</b>	<b>96</b>
4.3.1 Zielvereinbarungen für Vertriebsführungskräfte .....	96
4.3.2 Anreizsysteme für Vertriebsführungskräfte .....	99
4.3.3 Vergütung für Vertriebsführungskräfte .....	99
<b>4.4 Vertriebsrelevante Spannungsfelder und Schnittstellen .....</b>	<b>107</b>
4.4.1 Aufdecken von Schnittstellen und Ursachensuche .....	107
4.4.2 Brennpunkt Intraressort-Schnittstelle: Marketing versus Vertrieb .....	112
4.4.3 Bereichsübergreifende Lösungsansätze .....	113
4.4.4 Problemlösung mit Hilfe eines Bruchstellenmanagements .....	115
4.4.5 Problemlösung mit Hilfe von Team-Selling .....	116
<b>5 Die Marketinggrundlagen für den Vertrieb .....</b>	<b>121</b>
<b>5.1 Die Begriffe Markt- und Kundenorientierung .....</b>	<b>121</b>
<b>5.2 Die Wirkungskette des Markterfolgs .....</b>	<b>128</b>
<b>5.3 Die Bausteine der Wirkungskette des Markterfolgs .....</b>	<b>130</b>
5.3.1 Kundennähe als Grundbaustein .....	130
5.3.2 Kundenzufriedenheit als Markterfolgswertfaktor .....	133
a.) Begriff und Elemente einer Kundenzufriedenheit .....	133
b.) Kundenzufriedenheit mit einer Kaufentscheidung (transaktionale Kundenzufriedenheit) .....	137
c.) Kundenzufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung (dynamische Kundenzufriedenheit) .....	140
d.) Konzepte zur Messung von Kundenzufriedenheiten .....	140
e.) Die „Optimierung“ der Kundenzufriedenheit (Return on Customer Satisfaction) .....	152

5.3.3	Kundenbegeisterung als Verstärkungsfaktor .....	154
5.3.4	Kundenbindung/Kundenloyalität als Erfolgsfaktoren .....	155
5.3.5	Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung .....	167
	a.) Schafft Nähe Zufriedenheit? .....	167
	b.) Schafft Zufriedenheit Loyalität und Bindung? .....	170
<b>5.4</b>	<b>Relationship-Marketing</b> .....	<b>174</b>
5.4.1	Grundlagen des Relationship-Marketing .....	174
5.4.2	Networking: Aufbau und Gestaltung von Beziehungen .....	177
5.4.3	Networking: Die Analyse von Beziehungsstilen .....	182
5.4.4	Networking mit Hilfe von CRM-Systemen .....	182
5.4.5	Networking mit Hilfe der Social Media .....	186
	a.) Social Media als Instrumente zur Kundenbindung .....	186
	b.) Social Media Networking für Verkäufer .....	188
	c.) Social Media als Instrument zur Zielgruppenbetreuung .....	189
	d.) Ausgewählte Social Media Tools .....	192
<b>5.5</b>	<b>Kundenintegration (Customer Integration Management)</b> .....	<b>195</b>
<b>6</b>	<b>Die Vertriebskonzeptionen</b> .....	<b>199</b>
<b>6.1</b>	<b>Der Evolutionspfad des Vertriebs</b> .....	<b>199</b>
<b>6.2</b>	<b>Der Ursprung: Der Abschlussjagd-Vertrieb (Rat Race Selling)</b> .....	<b>200</b>
<b>6.3</b>	<b>Der strategiegestützte Vertrieb – ausgewählte Konzeptionen</b> .....	<b>201</b>
6.3.1	Die Konzeption des Strukturvertriebs (Multi-Level-Marketing (MLM)) .....	201
6.3.2	Die Konzeption der Zeltorganisation im Vertrieb .....	202
6.3.3	Die Konzeption des Marketing Alignment Prozesses (MAP) .....	202
6.3.4	Die Konzeption des Sales-Excellence-Vertriebs .....	204
6.3.5	Die Konzeption des magischen Fünfecks der Vertrieboptimierung .....	205
6.3.6	Die Konzeption des Schlagzahl-Managements .....	206
6.3.7	Die Konzeptionen des Projekt- und Objektgeschäfts .....	208
6.3.8	Die Konzeption der wertorientierten Unternehmensführung (Customer Value and Equity Management (CVE)) .....	208
6.3.9	Die Konzeptionen der Sales Methodologies .....	214
<b>6.4</b>	<b>Der methodengestützte Vertrieb</b> .....	<b>215</b>
6.4.1	Kriterien des methodengestützten Vertriebs .....	215
6.4.2	Die zentralen Vertriebsinstrumente .....	216
6.4.3	Anforderungen und Grundelemente einer Vertriebskonzeption .....	218
6.4.4	Spezielle Instrumente im Projekt- und Objektgeschäft .....	220
6.4.5	Die Prozessorientierung .....	221
	a.) Der SalesCycle: Der Grundprozess zur Kundengewinnung .....	221
	b.) Verkaufsvorgänge im Verkaufstrichter (Sales Funnel) .....	229
	c.) Basis- und Ausbauprozesse .....	230
	d.) Wertegenerierende Prozesse .....	232
	e.) Ordnung der kundenrelevanten Prozesse in einer Prozess-Map .....	233
	f.) Gestaltung wettbewerbsüberlegener Prozesse: Customer Touchpoints – Moments of Truth – Line of Visibility .....	234
	g.) Workflow-Management im Vertrieb .....	236
	h.) Business Process Management (BPM) im Vertrieb .....	237

# Inhaltsverzeichnis

i.) Closed-Loop: Von der Marktinformation zur schnellen Aktion .....	239
j.) Vom Closed-Loop zur Realtime Enterprise (RTE) .....	241
6.4.6 Der „informierte Verkäufer“ – Der Kundenbetreuer im intelligenten Vertrieb .....	242
<b>6.5 Der systemgestützte Vertrieb (CRM und CAS) .....</b>	<b>242</b>
6.5.1 Leitidee: Das Ende des Prediger-Approaches .....	242
6.5.2 Kriterien für den systemgestützten Vertrieb .....	243
6.5.3 Qualitätssicherung im Vertrieb: Das Total Sales Quality Konzept .....	244
6.5.4 Die 11 Niveaus der Vertriebssteuerung .....	246
6.5.5. Das integrierte Kundenmanagement: Computer Aided Selling (CAS) und Customer Relationship Management (CRM) .....	249
a.) Begriffsklärungen und Zielsetzungen .....	249
b.) Von CAS zu CRM (eher Nuancen als große Schritte) .....	251
c.) Die 10 Erfolgsbausteine von CRM – Das CRM-Haus des CRM-Expertenrates .....	253
d.) Operatives, analytisches und kooperatives CRM .....	256
e.) Grundbausteine (Funktionalitäten) einer CRM/CAS-Vertriebssteuerung ..	257
f.) Differenzierung in Privatkunden- und Firmenkunden-CRM .....	259
g.) Differenzierung in Mittelstands- und Großbetriebs-CRM .....	260
h.) Marktsituation und Anbieterüberblick für CRM/CAS-Systeme .....	263
i.) Hauptvorteile von CRM/CAS .....	269
j.) Nutzen-/Kostenanalysen und der ROI von CRM/CAS-Projekten .....	270
k.) Typische Fehler bei CRM-Einführungen .....	285
l.) Technische Voraussetzungen für die Einführung einer computergestützten Vertriebssteuerung .....	289
m.) Menschliche und organisatorische Voraussetzungen für die Einführung einer computergestützten Vertriebssteuerung .....	292
n.) Ein CRM-Scan zur Messung der Erfolgsvoraussetzungen für eine CRM-Einführung .....	295
o.) Auswahlhilfen für CRM/CAS-Software .....	299
p.) Schlussfrage: CRM oder ERP oder CRM plus ERP? .....	303
q.) CRM-Projektplanung .....	306
<b>7 Die Kundengewinnung und -sicherung .....</b>	<b>313</b>
<b>7.1 Die Kundenidentifizierung .....</b>	<b>313</b>
7.1.1 Die Kunden-Abgrenzungen: Wer ist eigentlich unser Kunde? .....	313
7.1.2 Bestimmung der strategischen Zielgruppen/Zielgrößen .....	318
7.1.3 Suche nach neuen Verkaufschancen – Lead-Management .....	321
7.1.4 Erfassung von Interessentendaten und ersten Kontaktdaten .....	324
7.1.5 Das Startportal des Mitarbeiters: Der Blick auf Aufgaben und Termine .....	325
7.1.6 Die integrierte Kundenakte: Der 360Grad-Blick auf den Kunden .....	326
7.1.7 Die integrierte Akte im Projektgeschäft: Der 360-Grad-Blick auf den Projektkunden .....	331
7.1.8 Die integrierte Akte im Objektgeschäft: Der 360-Grad-Blick auf das Objekt ..	333
7.1.9 Office-Funktionalitäten: Die Grundanforderungen an ein Kontaktmanagement-System .....	336
7.1.10 Beleglose Verarbeitung: Dokumentenmanagement (DMS) .....	337
7.1.11 Integration der Kundenakte in MS-Outlook .....	338

<b>7.2 Die Kundenbewertung/Kundenqualifizierung: Wer sind unsere wichtigen, wer die unwichtigeren Kunden?</b> .....	338
7.2.1 Notwendigkeiten zur Kundenbewertung (Kundenqualifizierung) .....	338
7.2.2 Systematik der Kundenbewertungsmethoden .....	341
7.2.3 Statische Kundenqualifizierung .....	344
a.) Umsatzbezogene ABC-Analyse .....	344
b.) Kombinierte Umsatz- und Ergebnis-ABC-Analysen .....	346
c.) Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle) .....	350
d.) Messung von Kunden-Referenzwerten .....	355
e.) Einfache Kundenschlüssel für das Database-Marketing .....	355
f.) Komplexe Kundenschlüssel für die operative Zielgruppenbildung .....	356
g.) Strategische Kundenportfolios für die Unternehmensplanung .....	358
h.) Operative Kundenportfolios für die Vertriebssteuerung .....	361
7.2.4 Dynamische Kundenqualifizierung (zeitraumbezogene Wertrechnungen) ..	373
a.) Kundenlebenszyklus-Analyse (Customer Lifetime Value (CLV)) .....	373
b.) Investitionsrechnerische Kundenwerte .....	377
c.) Bewertung von Kunden-Entwicklungspotenzialen (Bewertung von CV-Potenzialen) .....	379
d.) Kundenstatus (Loyalitätsleiter) .....	382
7.2.5 Strategisch integrierte Kundenprioritäten .....	385
<b>7.3 Datenmanagement für die Vertriebssteuerung und für CRM</b> .....	388
7.3.1 Die Kundendatenbank als Grundlage für Database-Marketing und Besuchsmanagement .....	388
7.3.2 Die Pflege und Optimierung der Interessenten- und Kundendaten .....	395
7.3.3 Datenschutzbestimmungen für Vertrieb und CRM .....	404
a.) Kundenschutzregelungen für die Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten .....	404
b.) Kundenschutzregelungen für die Kontaktansprache .....	405
c.) Kundenschutzregelungen für den Kauf im Internet .....	406
7.3.4 Der Einbezug von Spezialdatenbanken in die Vertriebssteuerung .....	407
7.3.5 Die Integration der Kundendaten in einem Data-Warehouse .....	408
7.3.6 Die unternehmensweite Integration der Vertriebsprozesse .....	412
a.) Anforderungen an eine kundenorientierte Integration .....	412
b.) Die zwei Geheimnisse von CRM: Die „Verheiratung“ von CRM und ERP und die Ausdehnung des Verkaufsprozesses .....	415
<b>7.4 Akquisitionsstrategie I: Der persönliche Verkauf/Besuchsverkauf</b> .....	417
7.4.1 Rahmenbedingungen und Ziele für Besuchsstrategien .....	417
7.4.2 Gebietsentscheidungen für den Besuchsverkauf .....	420
a.) Aufgaben der Geomarketing-Systeme (GIS) .....	420
b.) Regionalvertriebs-Analyse .....	421
c.) Mikrogeographische Analyse .....	425
d.) Gebietsoptimierung mit Hilfe von Geomarketing-Systemen .....	426
e.) Nicht-integrierte (strategische) Besuchstourenplanung .....	429
f.) CRM-integrierte (operative) Besuchstourenplanung .....	436
7.4.3 Besuchshäufigkeiten und Besuchsdauern .....	438
7.4.4 Besuchsplanung und Besuchsvorbereitung .....	442
7.4.5 Besuchsdurchführung: Die Bausteine des Verkaufsgesprächs .....	448

# Inhaltsverzeichnis

a.) Terminvereinbarung – Anmeldung .....	448
b.) Begrüßung, Abklärung der Verhandlungsposition und Gesprächsbeginn .....	452
c.) Einschätzung des Kundentyps .....	455
d.) Verhaltenseinflüsse in Verkaufsverhandlungen .....	462
e.) Kontrolle der Verhandlungsphasen .....	466
f.) Verkaufsverhandlungen im Sinne des Customer Value- and Equity-Managements .....	470
g.) Rhetorische Elemente: Fragetypen, Fragetechnik, Einwandbehandlung und Abschlusstechnik (Closing) .....	474
h.) Goodbye .....	480
7.4.7 Kontaktberichte/Besuchsberichte .....	481
a.) Das Besuchsberichtswesen in der Praxis: Akzeptanz und Widerstände ...	481
b.) Anforderungen an Kontakt-/Besuchsberichte .....	482
c.) Konsequenzen aus den Ergebnissen einer Studie zu computergestützten Besuchsberichten .....	484
d.) Aufbau von computergestützten Kontaktberichten .....	484
7.4.8 Anfrage- und Angebotsmanagement .....	489
a.) Ziele des Angebotsmanagements .....	489
b.) Produktkonfiguratoren als Instrumente zur Kundenbindung .....	491
c.) Angebotsqualifizierung (Offer-Screening) .....	494
d.) Angebotsoptimierung – Das System der 6 Angebots-Checks .....	496
e.) Vergleichende Ansätze zur Bewertung von Angebotschancen .....	498
f.) Verfolgen der Top-Angebote .....	503
g.) Ableitung (Verifizierung) der Kundenpotenziale .....	506
h.) Auftragsabwicklung im Backoffice (Order Processing) .....	507
7.4.9 Nachbetreuung/Follow-up .....	512
7.4.10 Folgebedarfs-Management .....	513
<b>7.5 Akquisitionsstrategie II: Der nicht-persönliche Verkauf .....</b>	<b>516</b>
7.5.1 Telefonverkauf .....	516
a.) Externe Call-Center (Solution-Center) zur Vertriebsunterstützung .....	516
b.) CRM-gestützte Inhouse-Lösungen .....	519
c.) Vom Call-Center zum Social-Media-Center .....	522
7.5.2 Der digitale Verkauf: Von eCommerce zu virtuellen Marktplätzen .....	524
a.) Die Internet-Revolution im Vertrieb .....	524
b.) eCommerce als Verkaufskanal .....	528
c.) Social Commerce (Social Media) als Verkaufskanal .....	531
d.) Virtuelle Marktplätze als Verkaufskanal .....	533
e.) Mobile Commerce als Verkaufskanal (mobile CRM) .....	537
<b>7.6 Akquisitionsstrategie III: Die Integration von Kundendienst und Servicebereichen in die Vertriebssteuerung .....</b>	<b>548</b>
7.6.1 Ziele und Aufgaben der Kundendienstintegration .....	548
7.6.2 Integration in die CRM/CAS-Vertriebssteuerung .....	551
<b>8 Spezielle Kundenbetreuungskonzeptionen .....</b>	<b>559</b>
<b>8.1 Neukundengewinnung .....</b>	<b>559</b>
<b>8.2 Referenzkunden-Management .....</b>	<b>565</b>
<b>8.3 Opportunity-Management (OM) .....</b>	<b>567</b>

8.4	<b>Cross-Selling-Management</b> .....	579
8.5	<b>Stammkunden-Management</b> .....	584
8.5.1	Retention-Marketing .....	584
8.5.2	Kundenbindungsprogramme .....	587
8.6	<b>Key Account Management</b> .....	594
8.7	<b>Kleinkunden-Management</b> .....	604
8.8	<b>Promotions- und Kampagnenmanagement</b> .....	606
8.8.1	Marketingaktionen zur Imagebildung und Verkaufsunterstützung .....	606
8.8.2	Grundstruktur des Kampagnenmanagements .....	607
8.8.3	Trade Promotion-Management .....	608
8.8.4	Kampagnen- und Promotionsteuerung mit Hilfe von CRM-Systemen .....	610
8.9	<b>Anregungs- und Beschwerdemanagement</b> .....	613
8.9.1	Strategie und Taktik des Beschwerdemanagements .....	613
8.9.2	Beschwerdemanagement im Rahmen von CRM-Systemen .....	622
8.9.3	Vom Beschwerdemanagement zum Anregungsmanagement (Kunden-Vorschlagswesen) .....	627
8.10	<b>Kundenrückgewinnungs-Management (Churn-Management)</b> .....	628
9	<b>Multikanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing)</b> .....	633
9.1	<b>Grundlagen für das Vertriebskanal-Management</b> .....	633
9.1.1	Traditionelle und neue Betrachtungen des Vertriebskanals .....	633
9.1.2	Typische Vertriebswege-Konstruktionen .....	636
9.2	<b>Der Aufbau von Multikanalsystemen</b> .....	639
9.2.1	Festlegung von Kanalstruktur und Kanalzielen .....	639
9.2.2	Integration der Kanalstufen und Kanalprozesse .....	640
9.2.3	Vertriebspartnersuche und -qualifizierung .....	643
9.2.4	Zuteilung von Dienstleistungen und Services gemäß Partner-Wertigkeiten ..	646
9.2.5	Führung der Kanalpartner durch Partner Relationship Management (PRM) ..	647
9.2.6	Bewertung der Profitabilität von Vertriebskanälen .....	649
9.3	<b>Multikanalvertriebssysteme in der Praxis</b> .....	650
9.4	<b>Integration des Multikanalvertriebs in die Vertriebssteuerung</b> .....	653
10	<b>Vertriebsplanung und -controlling: Die Werkzeuge des rechnenden Vertriebs</b> .....	657
10.1	<b>Sales Intelligence (SI) als Teil von Business Intelligence (BI)</b> .....	657
10.1.1	Ziele und Aufgaben von BI und SI .....	657
10.1.2	Anwendungsschwerpunkte von BI und SI .....	659
10.1.3	Online Analytical Processing (OLAP) als ein wesentlicher BI-Baustein .....	662
10.2	<b>Der konventionelle Unterbau: Vertriebsplanung und -controlling</b> .....	664
10.2.1	Die Vorverlagerung der analytischen Kompetenz in den Vertrieb .....	664
10.2.2	Die Vorgaben der strategischen Unternehmensplanung .....	666
10.2.3	Die Unterstützung durch das Vertriebscontrolling .....	668
10.2.4	Funktionen und Berichtsebenen der operativen Vertriebsplanung .....	669
10.3	<b>Analyse von Marktpotenzialen und Planung von Marktanteilen</b> .....	673
10.3.1	Ziele einer potenzialgesteuerten Vertriebsplanung .....	673



## Inhaltsverzeichnis

10.3.2 Planungsgrößen .....	674
10.3.3 Planungsansätze im Konsumgüter- und Investitionsgütergeschäft .....	676
<b>10.4 Angebots- und Auftragscontrolling .....</b>	<b>678</b>
10.4.1 Von der Anfrage zum Auftrag – Analyse von Strukturen und Trends im Angebotswesen .....	678
10.4.2 Controlling der Verkaufschancen (des Angebotspools) .....	679
10.4.3 Analyse und Steuerung des Verkaufstrichters (des Verkaufssiebs) .....	681
10.4.4 Controlling der gewonnenen und verlorenen Aufträge – Lost Order Analysis .....	684
<b>10.5 Umsatzanalyse und Umsatzplanung .....</b>	<b>685</b>
10.5.1 Analyse der Auftragseingänge und Umsatzverläufe .....	685
10.5.2 Kurzfristige Umsatzprognose .....	690
10.5.3 Integration in die Vertriebssteuerung .....	692
10.5.4 Spezialauswertungen auf Kunden-, Produkt- und Regionalebene .....	693
a.) Kunden- und Kundengruppenanalysen .....	693
b.) Produkt-/Produktgruppenanalysen .....	696
c.) Vertriebskanal-/Absatzwegeanalysen .....	697
<b>10.6 Verkaufsgebietscontrolling und Außendienststeuerung .....</b>	<b>701</b>
<b>10.7 Kosten- und Ergebnisanalysen .....</b>	<b>707</b>
10.7.1 Artikelerfolgsrechnung .....	707
10.7.2 Operative Kampfpreissetzung .....	710
10.7.3 Kombinierte Produktgruppen- und Marktsegmentanalyse .....	711
10.7.4 Kundenergebnisrechnung .....	712
10.7.5 Vertriebskostenkontrolle und Vertriebsergebnisrechnung .....	716
<b>10.8 Wettbewerbsanalyse im Rahmen der Vertriebssteuerung .....</b>	<b>719</b>
10.8.1 Der strategische Ausgangsrahmen .....	719
10.8.2 Intensität der Wettbewerbsauseinandersetzung .....	720
10.8.3 Wettbewerber-Database als Grundlage .....	721
10.8.4 Integration in die Vertriebssteuerung .....	723
<b>10.9 Konzepte zum Gesamt-Controlling des Vertriebs .....</b>	<b>726</b>
10.9.1 Analyse der Vertriebsleistung mit Executive Cockpits/Dashboards .....	726
10.9.2 Frühwarnung und Benchmarking im Vertrieb .....	733
a.) Zielsetzungen .....	733
b.) Auswahl von geeigneten Kennzahlen für Benchmarks und Frühwarnungen .....	734
c.) Integration in die Vertriebssteuerung .....	736
10.9.3 Die Balanced Scorecard für den Vertrieb .....	739
<b>11 Schlussgedanken .....</b>	<b>743</b>
11.1 Schlussgedanken 2000: Der fünfte Planet .....	743
11.2 Schlussgedanken 2002: Sind wir weitergekommen? .....	744
11.3 Schlussgedanken 2005: Der Vertrieb bleibt im Rampenlicht .....	745
11.4 Schlussgedanken 2008: Mehr Kundenorientierung = mehr Unternehmenserfolg ..	745
11.5 Schlussgedanken 2012: Das beste Social Media ist der Verkauf .....	746
Literaturverzeichnis .....	749
Stichwortverzeichnis .....	773