

Sönke Albers/Manfred Krafft

Vertriebsmanagement

**Organisation – Planung – Controlling –
Support**

^ Springer Gabler

Inhalt

Vorwort	V
1 Einführung	1
1.1 Stellenwert von Vertrieb und Verkauf	1
1.2 Leitgedanke des Buchs	3
1.3 Inhalt und Struktur des Buchs im Überblick	4
Literatur	7
2 Verkaufskonzeptionen	9
2.1 Überblick	9
2.2 Kontextfaktoren	10
2.2.1 Phasen der Kundenbeziehung	12
2.2.1.1 Neukundenakquisition	12
2.2.1.2 Kundenbindung	16
2.2.1.3 Up- und Cross-Selling	18
2.2.1.4 Churn Prevention (Abwanderungsverhinderung)	19
2.2.1.5 Kundenrückgewinnung (Recovery Management)	22
2.2.2 Einkaufs- und Verkaufssituation	22
2.2.2.1 Systems Selling und Relationship Selling	23
2.2.2.2 Produktgeschäft, Zuliefergeschäft sowie Anlagen- und Systemgeschäft	24
2.2.2.3 Entscheidungssituationen im Einkauf	26
2.2.3 Aufgabenbezogene Verkäufer-Typologie	27
2.2.3.1 Technischer Verkäufer	29
2.2.3.2 Channel Development Seiler	30
2.2.3.3 Missionary Seiler	31
2.2.3.4 Delivery Seiler	32
2.3 Kommunikationsmethoden	33
2.3.1 Kommunikationsmedien	34
2.3.1.1 Persönlicher Verkauf (Feldaußendienst)	35
2.3.1.2 Call-Center (Outbound)	36
2.3.1.3 Werbebrief und E-Mail-Outbound-Kampagnen	37
2.3.1.4 Internet und E-Mail (Inbound)	38
2.3.1.5 Hotline (Inbound-Call-Center) und Innendienst	39
2.3.1.6 Medienübergreifende Effekte	41
2.3.2 Kommunikationspartner	42
2.3.2.1 Selling Center und Core Selling-Teams	43
2.3.2.2 Messeverkauf	46
2.3.3 Verkaufsansätze	47
2.3.3.1 Hard versus Soft Selling als Grad der Kundenorientierung	47
2.3.3.2 Adaptive versus Canned Selling als Grad der Anpassungsfähigkeit	48
2.3.3.3 Stimulus-Response, Need-Satisfaction und Consultative Selling	50
Literatur	53

3	Organisation des Verkaufs	57
3.1	Überblick	57
3.2	Integration der Verkaufsfunktion	59
3.2.1	Direkter oder Indirekter Vertrieb	61
3.2.2	Eigener oder fremder Verkaufsaußendienst	64
3.2.3	Sonderformen	66
3.3	Spezialisierung	68
3.3.1	Spezialisierung nach Produkten	70
3.3.2	Spezialisierung nach Kunden	72
3.3.3	Spezialisierung nach Phasen des Verkaufsprozesses	74
3.3.4	Spezialisierung nach Regionen	74
3.3.5	Kombinierte Spezialisierungsformen	75
3.4	Koordination	78
3.4.1	Vertikale Koordination	79
3.4.1.1	Leitungsspanne	79
3.4.1.2	Zuordnung von Mitarbeitern auf Zuständigkeitsbereiche	81
3.4.2	Horizontale Koordination	82
3.4.2.1	Alternativen	82
3.4.2.2	Verkaufsteam	82
3.4.3	Regelung von Konflikten	84
3.5	Verkaufsgebietseinteilung	86
3.5.1	Vorgehensweise in der Praxis	86
3.5.1.1	Zuordnungsnotwendigkeit	86
3.5.1.2	Kleinste geographische Einheiten als Planungseinheit	87
3.5.1.3	Methodik in der Praxis	88
3.5.2	Gleichartigkeitsansatz	89
3.5.3	Maximierung des Deckungsbeitrages	93
3.5.3.1	Umsatzreaktionsfunktion	96
3.5.3.2	COSTA	97
	Literatur	105
4	Operative Verkaufsplanung	109
4.1	Planungstypen	109
4.2	Besuchsplanung	113
4.2.1	Typische Besuchsplanungs-Probleme	113
4.2.2	Besuchsplanung als Allokationsproblem	115
4.2.3	Lösungsansätze in der Praxis	116
4.2.3.1	Besuchsnormen für Kundensegmente	116
4.2.3.2	Besuchsnormen auf der Basis von Kennzahlen	119
4.2.4	Optimale Besuchszeiten-Allokation	119
4.2.5	Datengrundlage für die Besuchsplanung	123
4.2.6	Kundenabdeckung (Coverage)	124
4.2.7	Besuchslänge (Duration)	125
4.2.8	Allokation von Vertriebs-Budgets	126

4.2.9	Anwendungserfahrungen	127
4.3	Angebotsaufwand	131
4.3.1	Planungsproblem	131
4.3.2	Vorgehen in der Praxis bei der Angebotserstellung	132
4.3.3	Zusammenhang zwischen Budgethöhe und Auftragserfolg	135
4.3.4	Optimierungsmodell	136
4.3.4	Implementierung des Optimierungskalküls	137
4.4	Submissionswettbewerb (Competitive Bidding)	138
4.5	Neukundengewinnung versus Stammkundenpflege	142
4.5.1	Problematik	142
4.5.2	AkquisitionsWahrscheinlichkeiten und Customer Lifetime Value	143
4.5.3	Optimale Allokation	144
4.6	Tourenplanung..	145
4.7	Außendienstgröße	148
4.7.1	Lösungswege in der Praxis	148
4.7.2	Deckungsbeitragsmaximale Außendienstgröße	150
4.7.3	Steigerungspotenzial für den Deckungsbeitrag	154
	Literatur	155
5	Management des Außendienstes	159
5.1	Überblick	159
5.1.1	Grundlagen	159
5.1.2	Verhaltens- versus ergebnisorientierte Steuerung	162
5.2	Außendienst-Entwicklung	166
5.2.1	Überblick	166
5.2.2	Rekrutierung	168
5.2.2.1	Planung der Rekrutierung	168
5.2.2.2	Festlegung des Anforderungs- und Fähigkeitsprofils	169
5.2.2.3	Rekrutierungs-Kanäle	169
5.2.3	Auswahl von Außendienstmitarbeitern	172
5.2.4	Training	176
5.2.5	Kündigung und Fluktuation	184
5.3	Anreizsysteme	191
5.3.1	Grundlagen zur Gestaltung von Anreizsystemen	191
5.3.2	Materielle versus Immaterielle Anreize	193
5.3.3	Einkommenshöhe	197
5.3.4	Erfolgsabhängige Entlohnung	201
5.3.4.1	Fixe versus variable Entlohnung	202
5.3.4.2	Anteil variabler Entlohnung	205
5.3.4.3	Provisionen oder Prämien	214
5.3.4.4	Provisionssysteme	217
5.3.4.5	Prämiensysteme.	224
5.3.4.6	Variable Anreize bei heterogenen Verkaufsaußendienstmitarbeitern	228
5.3.5	Verkaufswettbewerbe	235

5.3.6	Preiskompetenz	243
5.4	Führung	249
5.4.1	Führungsphilosophien	250
5.4.2	Coaching und Supervision	253
5.4.3	Karrierepfade	258
	Literatur	261
6	Performance Management	267
6.1	Überblick	267
6.2	Analyse und Planung	270
6.2.1	Reaktionsfunktionen	270
6.2.2	Elastizitäten	279
6.2.3	Carry-over-Effekte	282
6.2.4	Potenziale	284
6.2.5	Umsatzschätzung	285
6.2.6	Umsatzvorgaben	287
6.3	Umsetzung der Planung	289
6.4	Erfolgsmessung	290
6.4.1	Umsatzanalyse und Absatzsegmentrechnung	294
6.4.2	Kostenanalyse	294
6.4.3	Deckungsbeitragsrechnung	295
6.4.4	Liefer- und Marktanteil	298
6.4.5	Wachstum und Penetration	299
6.4.6	Kundenzufriedenheit	299
6.4.7	Wiederkauf und Customer-Lifetime-Value	304
6.4.8	Kennzahlensysteme	306
6.5	Leistungsbeurteilung	308
6.5.1	Beurteilungsbasis	308
6.5.2	Vergleichsbasis	309
6.5.3	Vergleiche über Außendienstmitarbeiter	311
6.5.4	Vergleiche über die Zeit	313
6.5.5	Vergleiche auf der Basis von Reaktionsfunktion	314
6.5.6	Benchmarking	317
6.5.7	Stochastic Frontier Analysis	319
6.5.8	Data Envelopment Analysis	320
6.5.9	Balanced Scorecard	323
6.6	Feedback und Konsequenzen	325
6.6.1	360 Grad-Feedback	325
6.6.2	Formen und Konsequenzen von Feedback	326
6.6.3	Wirkungen von Feedback	327
6.7	Ethik und Verkaufen	328
	Literatur	331

7	Technologie-Unterstützung im Verkauf	337
7.1	Überblick	337
7.2	Komponenten der Technologie-Unterstützung	342
7.2.1	Dokumentation der Interaktion mit Interessenten und Kunden	342
7.2.2	Schnittstellen zur Auftrags Erfüllung	343
7.2.3	Planungssysteme zur Betreuung von Interessenten und Kunden	344
7.2.4	Hilfsmittel entlang des Verkaufsprozesses	347
7.3	Rolle des Internet im Multi-Kanal-Vertrieb	349
7.4	Erfolg der Technologie-Unterstützung	351
7.4.1	Nutzung der CRM-Technologie	352
7.4.2	Effizienz und Effektivität von CRM-Systemen	353
7.4.3	Wirtschaftlicher Erfolg der CRM-Implementierung	354
	Literatur	355
	Stichwortverzeichnis	357