

Professionelles Vertriebsmanagement

Der prozessorientierte Ansatz
aus Anbieter- und Beschaffersicht

von Günter Hofbauer
und Claudia Hellwig

4., aktualisierte und erweiterte Auflage, 2016

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	12
Tabellenverzeichnis	16
A Einleitung und Übersicht	21
B Grundlagen	29
1 Customer Relationship Management	30
1.1 Inhalt und Ziele	30
1.1.1 Abgrenzung zum Transaktionsmarketing	30
1.1.2 Aufgabe und Zielsetzung	33
1.2 Customer Integration Management	38
1.2.1 Zielsetzung der Customer Integration	38
1.2.2 Methoden zur Umsetzung der Integration	39
1.2.3 Chancen und Risiken der Kundenintegration	42
1.3 Das Konzept des Kundenlebenszyklus	43
1.3.1 Kundenidentifikation und Kundenakquisitionsmanagement	45
1.3.2 Kundenbindungsmanagement	46
1.3.3 Kundenrückgewinnungsmanagement	53
1.4 Dimensionen des Customer Relationship Managements	57
1.5 Mögliche Risiken des Customer Relationship Managements	62
1.6 Erfolgskennzahlen für das Customer Relationship Management	63
2 Begriff und Inhalt des Investitionsgütermarketings	67
2.1 Produktgeschäft	69
2.2 Systemgeschäft	69
2.3 Anlagengeschäft	70
2.4 Zuliefergeschäft	71
3 Die Prozessorientierung im Vertrieb	73
3.1 Der Selling Cycle	75
3.2 Der Buying Cycle	78
3.3 Abstimmung von Kunden- und Anbietersicht	78
4 Perspektiven des Vertriebs	82
C Der Vertriebsprozess aus Anbietersicht	85
5 Vertriebsstrategie	86
5.1 Vertriebsziele	87
5.2 Kundenstrategie	88
5.3 Marktbearbeitungsstrategien	89
5.4 Absatzkanäle und Vertriebspartner	91
5.5 Ressourcenzuteilung	92

6 Organisation	93
6.1 Inhalte und Gesamtaufgabe des Vertriebs	95
6.1.1 Definition der Aufbauorganisation – Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	98
6.1.2 Ausgestaltung der Absatzkanäle und Wahl der Vertriebspartner	102
6.1.3 Vertriebskanalpolitik – Vertriebspartnerpolitik	121
6.1.4 Vertriebslogistik	123
6.1.5 Definition der Ablauforganisation	124
6.1.6 Zuordnung der Vertriebsmitarbeiter in die Organisationsstruktur	126
6.1.7 Gestaltung der IT-Informationssysteme	130
6.1.8 Probleme bei der Gestaltung der Vertriebsorganisation	139
6.2 Erfolgsfaktoren der Organisation im Überblick	140
7 Marktplanung	141
7.1 Inhalte der Marktplanung	142
7.1.1 Erarbeitung eines Marktprofils	142
7.1.2 Marktsegmentierung	150
7.1.3 Strategische Priorisierung der Marktsegmente	151
7.1.4 Planung des Vertriebsbudgets und Ressourcenzuteilung	155
7.2 Erfolgsfaktoren der Marktplanung im Überblick	158
8 Kundenplanung	159
8.1 Inhalte der Kundenplanung	160
8.1.1 Kundensegmentierung	160
8.1.2 Kundenbewertung	161
8.1.3 Erstellung von Kundenprofilen	166
8.1.4 Ableitung von Maßnahmen zur Kundenbearbeitung	169
8.1.5 Vertriebsplanung	178
8.2 Erfolgsfaktoren der Kundenplanung im Überblick	182
9 Geschäftsanbahnung	183
9.1 Inhalte der Geschäftsanbahnung	184
9.1.1 Planung der Geschäftsanbahnung	184
9.1.2 Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	186
9.1.3 Abstimmung auf relevante Kaufentscheider	208
9.1.4 Kommunikation und Kontaktaufbau	209
9.1.5 Kundenberatung	211
9.1.6 Anfragenauslösung	213
9.2 Erfolgsfaktoren der Geschäftsanbahnung im Überblick	214
10 Anfragenprüfung	215
10.1 Inhalte der Anfragenprüfung	216
10.1.1 Entgegennahme der Kundenanfragen	218
10.1.2 Analyse der Informationsziele und der Kundensituation	218
10.1.3 Prüfung der Realisierbarkeit	219
10.1.4 Anfragenbewertung	220
10.1.5 Selektion und Priorisierung der Anfragen	222
10.2 Erfolgsfaktoren der Anfragenprüfung im Überblick	226
11 Angebotserstellung	227
11.1 Inhalte der Angebotserstellung	228
11.1.1 Projektplanung	228
11.1.2 Lösungsfindung	231
11.1.3 Terminplanung und Kapazitätsabgleich	233
11.1.4 Angebotskalkulation	234
11.1.5 Festlegung der Angebotskonditionen	237
11.1.6 Ausarbeitung von Finanzierungsangeboten	239
11.1.7 Angebotsfreigabe durch das Management	241

11.2	Spezielle Aspekte in der Angebotserstellungsphase	241
11.2.1	Angebotsmanagement	241
11.2.2	Grundlagen des Preismanagements	248
11.2.3	Anforderungen an das Preismanagement	252
11.2.4	Inhalte des Preismanagements	255
11.3	Erfolgsfaktoren der Angebotserstellung im Überblick	261
12	Vorklärung	263
12.1	Inhalte der Vorklärung	264
12.1.1	Gesprächsvorbereitung	264
12.1.2	Gesprächseröffnung	269
12.1.3	Argumentationsphase	270
12.1.4	Vereinbarung	273
12.2	Spezielle Aspekte in der Vorklärungsphase	273
12.2.1	Einschätzung der Verhandlungssituation	273
12.2.2	Austauschrelation aus Anbieter- und Kundensicht	275
12.2.3	Gestaltungsmöglichkeiten im Preismanagement	279
12.3	Erfolgsfaktoren der Vorklärung im Überblick	282
13	Verhandlung	283
13.1	Inhalte der Verhandlung	284
13.1.1	Verhandlung und Vereinbarung der Vertragsinhalte	284
13.1.2	Erstellung des Vertragsentwurfs	286
13.1.3	Vertragsanpassungen bzw. Änderungen	287
13.1.4	Vertragsabschluss	287
13.2	Spezielle Aspekte in der Verhandlungsphase	287
13.2.1	Bedeutung des Preismanagements	288
13.2.2	Anforderungen an das Konditionenmanagement	292
13.3	Erfolgsfaktoren der Verhandlung im Überblick	298
14	Auftragsmanagement	299
14.1	Inhalte des Auftragsmanagements	300
14.1.1	Vorbereitung der Auftragsabwicklung	300
14.1.2	Leistungserstellung	301
14.1.3	Lieferung/Versand	303
14.1.4	Implementierung	303
14.2	Spezielle Aspekte des Auftragsmanagements	305
14.2.1	Die Einbeziehung des Kunden – Customer Integration	305
14.2.2	Claim Management	313
14.3	Erfolgsfaktoren des Auftragsmanagements im Überblick	318
15	After-Sales-Betreuung	320
15.1	Inhalte der After-Sales-Betreuung	322
15.1.1	Technischer Kundendienst	322
15.1.2	Kaufmännische Nachbetreuung	329
15.2	Erfolgsfaktoren der After-Sales-Betreuung im Überblick	337
16	Vertriebscontrolling	339
16.1	Zielsetzung und Planung	340
16.2	Kontrolle	344
16.3	Koordination und Steuerung	347
D	Der Vertriebsprozess aus Kundensicht	355
17	Beschaffungsstrategie	359
17.1	Produktstrategie	360
17.2	Bezugsstrategien	361
17.2.1	Make-or-Buy-Strategie	362

17.2.2	Sourcing Management	364
17.2.3	Logistikstrategie	369
17.3	Informationsmanagement	371
17.4	Lieferantenstrategie	371
17.5	Preis- und Konditionenpolitik	372
18	Organisation	373
18.1	Inhalte und Gesamtaufgabe der Beschaffung	374
18.1.1	Aufgabenanalyse und Definition der Aufbauorganisation	375
18.1.2	Definition der Ablauforganisation	379
18.1.3	Zuordnung von Mitarbeitern in die Organisationsstruktur	380
18.1.4	Gestaltung der IT-Informationssysteme	381
18.2	Instrumente der Beschaffungsorganisation im Überblick	382
19	Requirement Management	384
19.1	Inhalte des Requirement Managements	385
19.1.1	Problem- bzw. Bedarfserkennung	385
19.1.2	Definition eines allgemeinen Anforderungsprofils	388
19.1.3	Klassifikation und Priorisierung	391
19.2	Instrumente des Requirement Managements im Überblick	395
20	Marktanalyse	396
20.1	Inhalte der Marktanalyse	397
20.1.1	Ziele und Aufgaben der Beschaffungsmarktforschung	397
20.1.2	Untersuchungsobjekte	398
20.1.3	Ablauf der Beschaffungsmarktforschung	401
20.1.4	Methoden der Beschaffungsmarktforschung	401
20.1.5	Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung	402
20.1.6	Lieferanteneingrenzung	403
20.2	Instrumente der Marktanalyse im Überblick	403
21	Qualifizierung	405
21.1	Inhalte der Qualifizierung	406
21.1.1	Definition produkt- und lieferantenspezifischer Anforderungen	407
21.1.2	Detailbewertung einzelner Lieferanten	408
21.1.3	Lieferantenauditierung und Zertifizierung	412
21.1.4	Vorauswahl der Lieferanten und Angebotsanfrage	413
21.2	Instrumente der Qualifizierungsphase im Überblick	414
22	Angebotsprüfung	415
22.1	Inhalte der Angebotsprüfung	416
22.1.1	Zugang der Angebotsunterlagen	416
22.1.2	Bewertung des Angebots	416
22.1.3	Lieferantenauswahl	417
22.2	Instrumente der Angebotsprüfung	417
23	Vorklärung	418
23.1	Inhalte der Vorklärung	419
23.2	Instrumente der Vorklärung im Überblick	421
24	Verhandlung	422
24.1	Inhalte der Verhandlung	423
24.2	Instrumente der Verhandlung im Überblick	424
25	Bestellmanagement	425
25.1	Inhalte des Bestellmanagements	426
25.1.1	Bestellmanagement im Produkt- und OEM-Geschäft	426
25.1.2	Bestellmanagement im Anlagengeschäft	431
25.2	Instrumente des Bestellmanagements im Überblick	432

26 Nutzung	434
26.1 Inhalte der Nutzungsphase	435
26.1.1 Leistungsverwendung	435
26.1.2 Leistungsbewertung	436
26.1.3 Leistungsstörung	436
26.1.4 Lieferantenbewertung	437
26.2 Instrumente der Nutzung im Überblick	437
27 Lieferantenentwicklung	438
27.1 Inhalte der Lieferantenentwicklung	440
27.1.1 Identifikation kritischer Warengruppen	440
27.1.2 Identifikation von Lieferanten mit Entwicklungsbedarf	440
27.1.3 Projektvorbereitung	441
27.1.4 Ansätze zur Leistungsverbesserung	442
27.1.5 Implementierung der Lieferantenentwicklungsprojekte	443
27.2 Instrumente der Lieferantenentwicklung im Überblick	444
28 Beschaffungscontrolling	445
28.1 Aufgaben des Beschaffungscontrollings	446
28.2 Instrumente des Beschaffungscontrollings	446
28.2.1 Prozesskostenrechnung	447
28.2.2 Kennzahlen	447
E Integriertes Verhandlungsmanagement	451
29 Organisatorische Vorbereitung und Basisanalyse	457
29.1 Organisatorische Vorbereitung	457
29.2 Operative und strategische Analyse	458
29.3 Kundennutzen und Referenzen	460
29.4 Zielsetzung und Planung	460
30 Kontaktherstellung und Besuchsvereinbarung	464
30.1 Besuche ohne Vorankündigung	464
30.2 Besuche mit Vorankündigung	465
30.2.1 Kontaktherstellung durch Brief	465
30.2.2 Kontaktherstellung durch Telefonat	466
31 Begrüßung und Gesprächseinstieg	471
31.1 Glaubwürdigkeit der Kommunikation	471
31.2 Verbale Kommunikation	472
31.3 Nonverbale Kommunikation	473
31.4 Rückkopplung	478
31.5 Gesprächseröffnung	479
31.5.1 Ausführliches Beziehungsgespräch	479
31.5.2 Direkter Gesprächseinstieg	480
31.5.3 Standardfloskeln	481
32 Motive und Bedarfsanalyse	482
32.1 Motive	482
32.1.1 Motivarten	482
32.1.2 Kundenmotive	483
32.2 Bedarfsanalyse und Bedarfsentwicklung	485
32.3 Mentale Verhandlungsvorbereitung	489
32.3.1 Regeln der Verhandlung	489
32.3.2 Verhandlungstechniken	489
32.3.3 Unfaire Methoden	493
32.3.4 Killerphrasen	496

33	Angebotspräsentation und Einwandbehandlung	499
33.1	Nutzenargumentation	499
33.2	Rhetorische Mittel	500
33.3	Fragearten und deren Wirkung	501
33.4	Kunden einbeziehen	502
33.5	Kundentypen	504
33.6	Einwandbehandlung	506
33.6.1	Einwände und Vorwände	506
33.6.2	Zeitpunkt der Einwandbehandlung	507
33.6.3	Methoden zur Behandlung von Einwänden	508
34	Preisverhandlung und Geschäftsabschluss	511
34.1	Wirkung des Preises	511
34.2	Die Nennung des Preises	512
34.3	Techniken der Preisargumentation	513
34.4	Preiseinwände	514
34.5	Preisnachlässe und Zugeständnisse	515
34.6	Geschäftsabschluss	516
34.6.1	Abschluss signale	516
34.6.2	Überprüfen der Kaufbereitschaft	517
34.6.3	Abschlusstechniken	518
34.7	Im Falle einer Ablehnung	522
35	Ausklang, Verabschiedung und Nachbereitung	523
35.1	Bestätigung nach dem Kauf	523
35.2	Zusatzverkäufe	525
35.3	Verabschiedung	526
35.4	Nachbereitung	526
35.5	Nachkaufbetreuung	528
35.5.1	Beziehungspflege	528
35.5.2	Kundenzufriedenheit	529
35.5.3	Kundenerwartungen	530
35.5.4	Kundenwahrnehmung	531
35.5.5	Kundenloyalisierung	532
35.5.6	Beschwerdemanagement	533
F	Vertragswesen und Lieferbedingungen	535
36	Inhalte des Vertragsmanagements	536
36.1	Vertragsplanung	538
36.2	Vertragsdesign	541
36.3	Vertragsverhandlung	545
36.4	Vertragsdurchführung	547
36.5	Vertragscontrolling	550
37	Lieferbedingungen nach Incoterms	552
37.1	Die Incoterms-Klauseln	552
37.2	Die Inhalte der Incoterms im Einzelnen	554
G	Schlussbetrachtung	563
	Literaturverzeichnis	566
	Stichwortverzeichnis	578