

Günter Hofbauer, Claudia Hellwig

Professionelles Vertriebsmanagement

Der prozessorientierte Ansatz
aus Anbieter- und Beschaffersicht

4. Auflage



PUBLICIS



Hofbauer/Hellwig
Professionelles Vertriebsmanagement

Professionelles Vertriebsmanagement

Der prozessorientierte Ansatz
aus Anbieter- und Beschaffersicht

von Günter Hofbauer
und Claudia Hellwig

4., aktualisierte und erweiterte Auflage, 2016



PUBLICIS

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Autoren und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des Verlags oder der Autoren, gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Bezeichnungen können Warenzeichen sein, deren Benutzung durch Dritte für deren Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

www.publicis-books.de

Lektorat: Dr. Gerhard Seifudem, gerhard.seifudem@publicispixelpark.de

Print ISBN: 978-3-89578-437-8

ePDF ISBN: 978-3-89578-938-0

4. Auflage, 2016

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen

© 2016 by Publicis Pixelpark Erlangen eine Zweigniederlassung der Publicis Pixelpark GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

Vorwort

Dem Vertriebsmanagement kommt in der markt- und werteorientierten Unternehmensführung eine Schlüsselrolle für den Erfolg zu, denn die Unternehmen leben vom Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen. Dafür ist ein profundes Verständnis der Vorgänge im Markt und bei den Kunden erforderlich. Das Konzept des Customer Relationship Managements (CRM) bietet dafür die inhaltliche Basis, dessen Umsetzungskompetenz im Vertriebsmanagement ist der wesentliche Erfolgsfaktor zur Erschließung der Markt- und Kundenpotenziale.

Dieses Buch soll diese erfolgskritische Umsetzungskompetenz für die Fach- und Führungskräfte fördern. Die hier vorgestellten Prozesse auf Anbieter- und Kundenseite erhöhen die Transparenz, womit ein besseres Verständnis für die Abläufe und Zusammenhänge erreicht wird. Der in diesem Buch vorgestellte Selling Cycle wurde als Referenzmodell für die Anbietersicht entwickelt und auf den Buying Cycle aus Kundensicht angepasst. Dieses Referenzmodell ist für Industriegüter entwickelt worden, kann aber mit geringfügigen Modifikationen auf verschiedenartigste Geschäftssituationen angepasst werden.

Im Vordergrund steht die zielorientierte Prozessorganisation des Vertriebsmanagements. Nicht die herkömmliche funktionsorientierte Abteilungsorganisation, sondern vielmehr die wertschöpfende Prozessorganisation machen die profitable Umsetzungskompetenz aus. Als durchgängig konzipierte Lektüre sind alle Aufgaben des modernen und professionellen Vertriebsmanagements kompakt und übersichtlich dargestellt.

Wir danken unserem Lektor Herrn Dr. Gerhard Seifried für die bestens bewährte Zusammenarbeit und die sachkundige Betreuung der mittlerweile 4. Auflage. Herrn Prof. Dr. Richard Hofmaier danken wir für seinen Gastbeitrag zum Key Account Management ab der 3. Auflage.

Ingolstadt, im Januar 2016

Günter Hofbauer
Claudia Hellwig

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	Gestaltung 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	Geschäftsanhahnung	183
9.1	Inhalte der Geschäftsanhahnung	184
9.1.1	Planung der Geschäftsanhahnung	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 Geschäftsanhahnung 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	Abschlussignale	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

Abbildungsverzeichnis

Abbildung A.1	Beziehungsgefüge zwischen anbietendem Unternehmen und Kunde	23
Abbildung A.2	Selling Cycle	24
Abbildung A.3	Buying Cycle	24
Abbildung A.4	Verbindung von Selling Cycle und Buying Cycle durch die Verhandlungsphase	25
Abbildung A.5	Vertrag als Ergebnis der Verhandlungsphase	25
Abbildung A.6	Rückwirkung der Vereinbarungen in Form eines Vertrages	26
Abbildung B.1	Der CRM-Kegel	37
Abbildung B.2	Kundenbeziehungslebenszyklus	44
Abbildung B.3	Managementaufgaben im Kundenbeziehungslebenszyklus	44
Abbildung B.4	Wirkungskette der Kundenbindung	48
Abbildung B.5	Kundenzufriedenheit als Managementtherausforderung	49
Abbildung B.6	Maßnahmen zur Implementierung des Kundenbindungsmanagements	52
Abbildung B.7	Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements	54
Abbildung B.8	Berechnung des Kapitalwertes einer Geschäftsbeziehung	55
Abbildung B.9	Geschäftstypenansatz im Investitionsgütermarketing	68
Abbildung B.10	Management von Unsicherheit im Systemgeschäft	69
Abbildung B.11	Prozesselemente	74
Abbildung B.12	Der Selling Cycle	76
Abbildung B.13	Der Buying Cycle	77
Abbildung B.14	Zusammenhang zwischen Kunden- und Anbietersicht	79
Abbildung C.1	Inhalte der Vertriebsstrategie	86
Abbildung C.2	Anforderungen an eine Vertriebsstrategie	87
Abbildung C.3	Ableitung strategischer Vertriebsziele	87
Abbildung C.4	Input-Output-Beziehung der Vertriebsorganisation	93
Abbildung C.5	Phasenablauf der Gestaltung der Vertriebsorganisation	94
Abbildung C.6	Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	99
Abbildung C.7	Organisationsformen des Vertriebs im Überblick	100
Abbildung C.8	Anforderungen an eine kundenorientierte Aufbau- und Ablauforganisation	102
Abbildung C.9	Amerikanische und deutsche Marketingauffassung	103
Abbildung C.10	Die Gestaltung der Absatzkanäle	103
Abbildung C.11	Entscheidungsfelder des Key Account Managements	109
Abbildung C.12	Selektionskriterien für Key Account Management	110
Abbildung C.13	Ablauf des Key Account Managements	111
Abbildung C.14	Entscheidungsdimensionen des Key Account Managements	113
Abbildung C.15	Der Key-Account-Konzeptrahmen	114
Abbildung C.16	Kompetenzfelder für ein ganzheitliches Key Account Management	116

Abbildung C.17	Einstufen- versus Mehrstufenkanalabsatz	121
Abbildung C.18	Absatzwege für Industrie- und Konsumgüter	122
Abbildung C.19	Mögliche Aspekte bei der Auswahl von Vertriebspartnern	122
Abbildung C.20	Vier-Phasen-Konzept der Prozessgestaltung	125
Abbildung C.21	Beispielhafte Bestandteile von CAS-Systemen	133
Abbildung C.22	Allgemeine Darstellung von EDI in der Praxis	134
Abbildung C.23	Waren-, Zahlungs- und Informationsströme	135
Abbildung C.24	Hemmnisse abteilungsübergreifender Zusammenarbeit	139
Abbildung C.25	Input-Output-Beziehung der Marktplanung	141
Abbildung C.26	Ablauf der Marktplanung	141
Abbildung C.27	Marktprofil	142
Abbildung C.28	10 Schritte zum Aufbau eines Konkurrenzüberwachungssystems	144
Abbildung C.29	Relevante Informationen zur Wettbewerbsanalyse	145
Abbildung C.30	Wettbewerber-Dashboard	146
Abbildung C.31	Aufbau von unternehmensinternen Wettbewerbsanalyse-Netzwerken	147
Abbildung C.32	Benchmarking-Prozess	150
Abbildung C.33	Der Marketing Alignment Process	152
Abbildung C.34	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	153
Abbildung C.35	BCG-Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	154
Abbildung C.36	Qualitative und quantitative Prognoseverfahren	157
Abbildung C.37	Input-Output-Beziehung der Kundenplanung	159
Abbildung C.38	Ablauf der Kundenplanung	159
Abbildung C.39	Segmentierungsvariablen für industrielle Märkte	160
Abbildung C.40	Strategisches Segmentierungsportfolio	164
Abbildung C.41	Macht-Portfolio	165
Abbildung C.42	Zentrale Kundeninformationen im Überblick	167
Abbildung C.43	Elemente des Database Marketing	169
Abbildung C.44	Kundenloyalitätsleiter	171
Abbildung C.45	Exemplarischer Entwicklungspfad eines Kunden	173
Abbildung C.46	Verkaufstrichter im Massenmarketing	174
Abbildung C.47	Stufen im Verkaufsprozess	175
Abbildung C.48	Modifizierter Verkaufstrichter nach dem Total-Sales-Quality-Modell	177
Abbildung C.49	Prozess der Vertriebsbezirkseinteilung	179
Abbildung C.50	Input-Output-Beziehung der Geschäftsanbahnung	183
Abbildung C.51	Ablauf der Geschäftsanbahnung	183
Abbildung C.52	Typologie der Verkaufsformen	185
Abbildung C.53	Instrumente im Kommunikations-Mix	186
Abbildung C.54	Formen des Call Centers	193
Abbildung C.55	Erfolgsbausteine des Direct-Mail-Marketings	194
Abbildung C.56	Messeziele	200
Abbildung C.57	Gesprächsnotiz für Messen	204
Abbildung C.58	Integration der Kommunikationsinstrumente	210
Abbildung C.59	Kernprozess der Verkaufstätigkeit	213
Abbildung C.60	Input-Output-Beziehung der Anfragenprüfung	215
Abbildung C.61	Ablauf der Anfragenprüfung	215
Abbildung C.62	Anfragenqualifikationsprofil	225
Abbildung C.63	Input-Output-Beziehung der Angebotserstellung	227

Abbildung C.64	Ablauf der Angebotserstellung	228
Abbildung C.65	Grundprinzip der Kundenintegration	229
Abbildung C.66	Quality Function Deployment	232
Abbildung C.67	Kapazitätsplanungsschema	244
Abbildung C.68	Preistreppeneffekt	254
Abbildung C.69	Input-Output-Beziehung der Vorklärung	263
Abbildung C.70	Ablauf der Vorklärung	264
Abbildung C.71	Verkaufsgitter	267
Abbildung C.72	Wichtige Einflussfaktoren auf die Struktur eines Verkaufsgesprächs	268
Abbildung C.73	Typologien von Interessenten	274
Abbildung C.74	Input-Output-Beziehung der Verhandlung	283
Abbildung C.75	Ablauf der Verhandlung	283
Abbildung C.76	Input-Output-Beziehung des Auftragsmanagements	299
Abbildung C.77	Ablauf des Auftragsmanagements	300
Abbildung C.78	Auftragsabwicklung mit der Standardsoftware BaaN IV	301
Abbildung C.79	Aufbau und Module eines PPS-Systems	302
Abbildung C.80	Order-to-Cash-Programm	304
Abbildung C.81	Typen von Kundenintegrationsprozessen	307
Abbildung C.82	Input-Output-Beziehung der After-Sales-Betreuung	320
Abbildung C.83	Inhalte der After-Sales-Betreuung	321
Abbildung C.84	Bezugsrahmen für den technischen Kundendienst	322
Abbildung C.85	Kundenanforderungen an ein effizientes Kundendienstmanagement	323
Abbildung C.86	Ablauf des technischen Kundendienstes	324
Abbildung C.87	Zeitlicher Ablauf der Bearbeitung von Störfällen	328
Abbildung C.88	Zufriedenheitsmodell nach Homburg	332
Abbildung C.89	Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick	333
Abbildung C.90	Der direkte Beschwerdemanagementprozess aus Kunden- und Unternehmenssicht	334
Abbildung C.91	Der indirekte Beschwerdemanagementprozess aus Unternehmens- und Kundensicht	335
Abbildung C.92	Input-Output-Beziehung des Vertriebscontrollings	339
Abbildung C.93	Ablauf des Vertriebscontrollings	340
Abbildung C.94	Die Ziel- und Planungsebenen der Unternehmung	341
Abbildung C.95	Steuerungs- und Koordinationsinstrumente	348
Abbildung C.96	Ein prozessorientierter Ansatz zur Ermittlung des Customer Equity	349
Abbildung C.97	Balanced Scorecard	352
Abbildung D.1	Der Buying Cycle	358
Abbildung D.2	Inhalte der Beschaffungsstrategie	359
Abbildung D.3	Lieferantenhierarchie	368
Abbildung D.4	Input-Output-Beziehung der Beschaffungsorganisation	373
Abbildung D.5	Ablauf der Beschaffungsorganisation	374
Abbildung D.6	Rollenverteilung im Buying Center	376
Abbildung D.7	Arbeitsinhalte des Beschaffungsmanagers früher und heute	381
Abbildung D.8	Input-Output-Beziehung des Requirement Managements	384
Abbildung D.9	Ablauf des Requirement Managements	385
Abbildung D.10	Deterministische und stochastische Methoden der Bedarfsmengenbestimmung	391
Abbildung D.11	Positionierungsmatrix	392

Abbildung D.12	Logistik-Portfolio der Beschaffung	394
Abbildung D.13	Input-Output-Beziehung der Marktanalyse	396
Abbildung D.14	Ablauf der Marktanalyse	396
Abbildung D.15	Produkt-Märkte-Matrix	397
Abbildung D.16	Merkmale von Beschaffungsmärkten	399
Abbildung D.17	Ablauf der Beschaffungsmarktforschung	401
Abbildung D.18	Input-Output-Beziehung der Qualifizierung	405
Abbildung D.19	Ablauf der Qualifizierung	406
Abbildung D.20	Strategien zur Lieferantenbeurteilung und -auswahl	407
Abbildung D.21	Hilfsmittel der Detailbewertung von Lieferanten	408
Abbildung D.22	Inhalte eines Lieferantenselbstauskunfts Bogens	409
Abbildung D.23	Quantitative und qualitative Lieferantenbewertungsverfahren	410
Abbildung D.24	Netzdiagramm	411
Abbildung D.25	Lieferantenbewertung bei Siemens	411
Abbildung D.26	Formen des Qualitätsaudits	412
Abbildung D.27	Input-Output-Beziehung der Angebotsprüfung	415
Abbildung D.28	Ablauf der Angebotsprüfung	415
Abbildung D.29	Input-Output-Beziehung der Vorklärung	418
Abbildung D.30	Ablauf der Vorklärung	419
Abbildung D.31	Input-Output-Beziehung der Verhandlung	422
Abbildung D.32	Ablauf der Verhandlung	423
Abbildung D.33	Input-Output-Beziehung des Bestellmanagements	425
Abbildung D.34	Ablauf des Bestellmanagements	426
Abbildung D.35	Bestimmung der optimalen Bestellmenge	428
Abbildung D.36	Input-Output-Beziehung der Nutzung	434
Abbildung D.37	Ablauf der Nutzung	435
Abbildung D.38	Input-Output-Beziehung der Lieferantenentwicklung	438
Abbildung D.39	Ablauf der Lieferantenentwicklung	439
Abbildung D.40	Gap-Analyse	441
Abbildung D.41	Lieferantenentwicklungsstufen	443
Abbildung D.42	Input-Output-Beziehung des Beschaffungscontrollings	445
Abbildung D.43	Ablauf des Beschaffungscontrollings	446
Abbildung D.44	Sandhaufen-Modell	449
Abbildung E.1	Verhandlungssituationen	455
Abbildung E.2	SWOT-Analyse	459
Abbildung E.3	Kundentypologien in Abhängigkeit von der Zufriedenheit	530
Abbildung E.4	Kundenzufriedenheitsbefragung	532
Abbildung F.1	Der Weg der Ware vom Verkäufer zum Käufer	560

Tabellenverzeichnis

Tabelle B.1	Grundsätzliche Unterschiede zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing	31
Tabelle B.2	Chancen und Risiken der Kundenintegration	42
Tabelle B.3	Die Verbundenheitsstrategie und die Gebundenheitsstrategie als Gegenpole	51
Tabelle B.4	Kundenbindungsinstrumente im Industriegüterbereich	52
Tabelle B.5	Leistungsmerkmale von Industriegütern	67
Tabelle B.6	Unterscheidungsmerkmale von Konsum- und Investitionsgütermarketing	68
Tabelle B.7	Charakteristika und Erfolgsfaktoren der vier Geschäftstypen	71
Tabelle C.1	Möglichkeiten der Marktbearbeitung	90
Tabelle C.2	Die vier konkurrenzgerichteten Strategien	91
Tabelle C.3	Spannungsfelder zwischen Vertrieb und Beschaffung	95
Tabelle C.4	Herausforderungen für den Vertrieb	96
Tabelle C.5	Grundformen der Verkaufsorganisation mit Vor- und Nachteilen	98
Tabelle C.6	Vor- und Nachteile der Organisationsformen im Überblick	101
Tabelle C.7	Vor- und Nachteile des direkten und indirekten Vertriebs	104
Tabelle C.8	Einkanal- versus Mehrkanalvertrieb	105
Tabelle C.9	Internetbasierte Vertriebsstrategien	107
Tabelle C.10	Grundsätzlicher Key-Account-Aufgaben- und Vorgehensplan	118
Tabelle C.11	Vor- und Nachteile des Franchisings	120
Tabelle C.12	Ziele des Lieferservice	123
Tabelle C.13	Formen des persönlichen Verkaufs	126
Tabelle C.14	Ziele und Aufgaben der Mitarbeiter im Vertrieb	127
Tabelle C.15	Aspekte des Team-Sellings	129
Tabelle C.16	Erfolgsfaktoren der Organisation	140
Tabelle C.17	Beispiel für eine SWOT-Analyse	148
Tabelle C.18	Anforderungen an Marktsegmentierungskriterien	151
Tabelle C.19	Erfolgsfaktoren der Marktplanung	158
Tabelle C.20	Ausgewählte Verfahren zur Kundenbewertung	161
Tabelle C.21	Beispiel eines Scoring-Modells zur Kundenbewertung	163
Tabelle C.22	Kundenarten mit empfohlenen Maßnahmen	170
Tabelle C.23	Strategische Kundenprioritäten	172
Tabelle C.24	Verkaufsmaßnahmenplanung nach Kundenstatus	178
Tabelle C.25	Erfolgsfaktoren der Kundenplanung	182
Tabelle C.26	Empfehlungen für die Öffentlichkeitsarbeit	188
Tabelle C.27	Anforderungen an ein Call Center	192
Tabelle C.28	Checkliste für erfolgreiche Mailings	195
Tabelle C.29	Empfehlungen für ein erfolgreiches E-Mail-Marketing	196
Tabelle C.30	Empfehlungen für einen erfolgreichen Messeauftritt	205

Tabelle C.31	Messebesucher-Typologie und Art der Kontaktaufnahme	206
Tabelle C.32	Checkliste Messezielkontrolle	206
Tabelle C.33	Checkliste zur Messeerfolgskontrolle	208
Tabelle C.34	Kontaktanbahnungsinstrumente für Neu- bzw. Stammkunden	209
Tabelle C.35	Kundenbehandlung nach der DKHD-Typologie	212
Tabelle C.36	Erfolgsfaktoren der Geschäftsanbahnung	214
Tabelle C.37	Angebotsformen im Überblick	219
Tabelle C.38	Scoring-Modell zur Anfragenprüfung	222
Tabelle C.39	Qualifikationstableau für Anfragen	224
Tabelle C.40	Gesamtbewertung Anfragenqualifikation	225
Tabelle C.41	Erfolgsfaktoren der Anfragenprüfung	226
Tabelle C.42	Chancen und Risiken verstärkter Customer Integration	230
Tabelle C.43	Elemente eines Pflichtenheftes (Ausschnitt)	231
Tabelle C.44	IT-Unterstützung in der Angebotsbearbeitung	233
Tabelle C.45	Progressive Preisbestimmung durch Zuschlagskalkulation	236
Tabelle C.46	Ablauf des Target Pricing	237
Tabelle C.47	Lieferklauseln	238
Tabelle C.48	INCOTERMS 2010	238
Tabelle C.49	Instrumente des Financial Engineering	240
Tabelle C.50	Instrumente zur Risikoabdeckung	241
Tabelle C.51	Bestandteile und Inhalte eines Angebotes	245
Tabelle C.52	Elemente der Angebotserstellung	247
Tabelle C.53	Entgangener Gewinn bei Preissenkungen bzw. bei 3% Skonto	249
Tabelle C.54	Analysefelder zur Vorbereitung auf den Preiswettbewerb	255
Tabelle C.55	Erfolgsfaktoren der Angebotserstellung	261
Tabelle C.56	Ausgewählte Phasenmodelle für Verkaufsverhandlungen	265
Tabelle C.57	Verhandlungspunkte in der Vorklärungsphase	271
Tabelle C.58	Beispielhafte Ausgestaltungsoptionen in der Vorklärung	274
Tabelle C.59	Nutzen- und Kostenbestandteile von Transaktionen	276
Tabelle C.60	Kosten- und Nutzelemente aus Anbieter- und Kundensicht	278
Tabelle C.61	Erfolgsfaktoren der Vorklärung	282
Tabelle C.62	Checkliste für die Grundbestandteile eines Anbieter-Kunden-Vertrages	284
Tabelle C.63	Vertragstypen im Industriegütermarketing	286
Tabelle C.64	Preissenkung und erforderlicher Mehrumsatz	290
Tabelle C.65	Kategorisierung von Händlern als Basis für ein Konditionensystem	293
Tabelle C.66	Konditionensystem auf Basis der Kategorisierung	294
Tabelle C.67	Erfolgsfaktoren der Verhandlung	298
Tabelle C.68	Kundenintegration in den Phasen des Produktmanagements	311
Tabelle C.69	Zusammenhang zwischen Vertriebsmanagement und Claim Management	314
Tabelle C.70	Erfolgsfaktoren des Auftragsmanagements	319
Tabelle C.71	Kundenzufriedenheitsparameter nach dem SERVQUAL-Konzept	332
Tabelle C.72	Erfolgsfaktoren der After-Sales-Betreuung	338
Tabelle C.73	Qualitative und quantitative Planungsgrößen	343
Tabelle C.74	Grundschemata der Deckungsbeitragsrechnung	344
Tabelle C.75	Kennzahlen für ein marktorientiertes Benchmarking	346
Tabelle C.76	Erfolgskennzahlen zur Prozesssteuerung (Selling Cycle)	349
Tabelle C.77	Zentrale Kennzahlen für den Vertrieb	350

Tabelle D.1	Zusammenfassung Supply Management	357
Tabelle D.2	Kriterien für Eigenfertigung und Fremdbezug	363
Tabelle D.3	Vor- und Nachteile des Single Sourcing	365
Tabelle D.4	Vor- und Nachteile des Multiple Sourcing	366
Tabelle D.5	Vor- und Nachteile des Global Sourcing	367
Tabelle D.6	Vor- und Nachteile des Local Sourcing	368
Tabelle D.7	Vor- und Nachteile des Modular Sourcing	369
Tabelle D.8	Zentrale und dezentrale Beschaffungsaufgaben	378
Tabelle D.9	Ausgewählte Messgrößen/Indikatoren, Instrumente und technische Hilfsmittel der Beschaffungsorganisation	383
Tabelle D.10	Wertanalyse-Arbeitsplan	388
Tabelle D.11	Bedarfsanforderungen	389
Tabelle D.12	Typische Merkmale von Beschaffungsobjekten	393
Tabelle D.13	Ausgewählte Messgrößen/Indikatoren, Instrumente und technische Hilfsmittel des Requirement Managements	395
Tabelle D.14	Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung	402
Tabelle D.15	Ausgewählte Messgrößen/Indikatoren, Instrumente und technische Hilfsmittel der Marktanalyse	404
Tabelle D.16	Ausgewählte Messgrößen/Indikatoren, Instrumente und technische Hilfsmittel der Qualifizierung	414
Tabelle D.17	Ausgewählte Messgrößen/Indikatoren, Instrumente und technische Hilfsmittel der Angebotsprüfung	417
Tabelle D.18	Ausgewählte Messgrößen/Indikatoren, Instrumente und technische Hilfsmittel der Vorklärung	421
Tabelle D.19	Ausgewählte Messgrößen/Indikatoren, Instrumente und technische Hilfsmittel der Verhandlung	424
Tabelle D.20	Ausgewählte Messgrößen/Indikatoren, Instrumente und technische Hilfsmittel des Bestellmanagements	433
Tabelle D.21	Ausgewählte Messgrößen/Indikatoren, Instrumente und technische Hilfsmittel der Nutzung	437
Tabelle D.22	Ausgewählte Messgrößen/Indikatoren, Instrumente und technische Hilfsmittel der Lieferantenentwicklung	444
Tabelle D.23	Instrumente des Beschaffungscontrollings	447
Tabelle D.24	Erfolgskennzahlen zur Prozesssteuerung (Buying Cycle)	448
Tabelle E.1	Kundenkategorisierung	461
Tabelle E.2	Reduzierung von zu besuchenden C-Kunden	463
Tabelle E.3	Phasen und Ziele der Telefonakquisition	466
Tabelle E.4	Ermitteln eines Entscheiders am Telefon	467
Tabelle E.5	Vokabeln der Gestik	473
Tabelle E.6	Vokabeln der Mimik	475
Tabelle E.7	Allgemeine Tipps für das äußere Erscheinungsbild von Verkäufern	475
Tabelle E.8	Tipps für das äußere Erscheinungsbild von weiblichen Verkäufern	476
Tabelle E.9	Tipps für das äußere Erscheinungsbild von männlichen Verkäufern	477
Tabelle E.10	Möglichkeiten zum Aufbau eines Beziehungsgesprächs	480
Tabelle E.11	Gedanken des Gesprächspartners zu Standardfloskeln	481
Tabelle E.12	Rhetorik in der Präsentation	500
Tabelle E.13	Kundentypen und Verkaufsstrategien	505
Tabelle E.14	Abschlussignale des Kunden	517
Tabelle E.15	Abbau von kognitiven Dissonanzen	524
Tabelle E.16	Kundenerwartungen	530

Tabelle F.1	Basischeckliste für Austauschverträge	542
Tabelle F.2	Pflichten des Verkäufers nach den Incoterms®2010	553
Tabelle F.3	Incoterms im Überblick: EXW (Ex Works – ab Werk)	554
Tabelle F.4	Incoterms im Überblick: FCA (Free Carrier – frei Frachtführer)	555
Tabelle F.5	Incoterms im Überblick: CPT (Carriage Paid To – frachtfrei)	555
Tabelle F.6	Incoterms im Überblick: CIP (Carriage and Insurance Paid to – frachtfrei versichert)	556
Tabelle F.7	Incoterms im Überblick: DAP (Delivered At Place – geliefert an Ort)	556
Tabelle F.8	Incoterms im Überblick: DAT (Delivered At Terminal – geliefert an Terminal)	557
Tabelle F.9	Incoterms im Überblick: DDP (Delivered Duty Paid – geliefert verzollt) .	557
Tabelle F.10	Incoterms im Überblick: FAS (Free Alongside Ship – frei Längsseite Schiff)	558
Tabelle F.11	Incoterms im Überblick: FOB (Free On Board – frei an Bord)	558
Tabelle F.12	Incoterms im Überblick: CFR (Cost and Freight – Kosten und Fracht) . .	559
Tabelle F.13	Incoterms im Überblick: CIF (Cost, Insurance and Freight – Kosten, Versicherung und Fracht)	559

A Einleitung und Übersicht

Die globalen Investitionsgütermärkte sind geprägt durch zunehmende Anbieterkonkurrenz und Marktsättigung; die Tendenz zu Produkten ähnlicher Leistungsfähigkeit führt dazu, dass eine Differenzierung allein über das Produkt immer schwerer zu erreichen ist.

Kundenorientierte Leistungserbringung und flankierende Serviceangebote haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Gerade im Investitionsgütergeschäft erwarten die Kunden neben einem hochgradig kundenspezifischen Leistungszuschnitt exzellenten Service und Betreuung während und insbesondere nach dem Kauf. Da das Verhalten der Marktteilnehmer im Investitionsgütergeschäft durch ein hohes Maß an Rationalität gekennzeichnet ist, haben emotional geprägte Anbieter- und Markenpräferenzen nur eine untergeordnete Bedeutung. Anbieterperformance und hervorragende Kundenbetreuung sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Wettbewerbsvorteile im Vertrieb.

Customer Relationship Management als ganzheitlicher Ansatz zum systematischen und wertschaffenden Management der Kundenbeziehung hat die Steigerung von Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung zum Ziel. Langfristig soll so eine Erhöhung des wirtschaftlichen Erfolgs und damit auch des Unternehmenswertes erreicht werden. Gezielte Kundenbindungs-, Akquisitions- und Rückgewinnungsmaßnahmen bilden den Inhalt des professionellen Vertriebsmanagements. Die Intensität der kundenspezifischen Erstellung von Angeboten und Beratungsleistungen hängt dabei vom Wert des Kunden für das Anbieterunternehmen ab. Durch eine Fokussierung des Unternehmens auf die profitablen Kunden kann der langfristige wirtschaftliche Erfolg gesichert werden. Professionelles Vertriebsmanagement ist ein wichtiger Ansatz zur Differenzierung in gesättigten Märkten.

Professionelles Vertriebsmanagement bedeutet, dass bereits die Leistungserstellung kundenorientiert erfolgt. Die Kundenanforderungen können jedoch nur dann konsequent umgesetzt werden, wenn das Unternehmen über ein entsprechendes Leistungspotenzial verfügt. Kundenanforderungen im Investitionsgütergeschäft sind vielfach Serviceorientierung, hohe Qualität, Zuverlässigkeit, Termintreue und Reaktionsschnelligkeit.

Prozessorientierung im Vertrieb leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung der Kundenanforderungen. Für den Vertrieb bedeutet dies die konsequente Ausrichtung aller Vertriebsaktivitäten auf die Kunden des Unternehmens. Gleichzeitig wird so der Fokus auf wertschöpfende Aktivitäten gelegt. Prozessorientierung gewährt ein besseres Verständnis für die Gesamtzusammenhänge im Vertrieb, schafft Transparenz, erhöht die Kundenorientierung und steigert Effizienz und Performance.

Der Vertriebsprozess deckt Pre-Sales-, Sales- und After-Sales-Phase der Beziehung zum Kunden ab und kann in leicht verständliche Prozessphasen bzw. Unterprozesse zerlegt werden. Hohe Performance und schnelle Marktdurchdringung neuer Produkte (Diffusion) sind nur durch systematische Prozessorientierung möglich (Hofbauer 2003b).

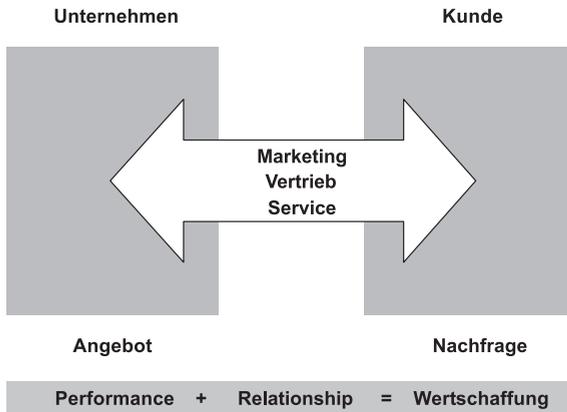


Abbildung A.1 Beziehungsgefüge zwischen anbietendem Unternehmen und Kunde (Hofbauer 2002b)

Während die Prozessorientierung allein auf eine hohe Effizienz der Vertriebsaktivitäten fokussiert, umfasst das professionelle Vertriebsmanagement auch die systematische Gestaltung und Pflege der Kundenbeziehung. Gemeinsam dienen diese beiden Ansätze zur Wertschaffung beim Anbieter und bei den Kunden. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung A.1 verdeutlicht. Die Schnittstelle zwischen Anbieter und Kunde wird dabei von Marketing, Vertrieb und Service gestaltet.

Der Wert für den Kunden liegt in der seinen Wünschen entsprechenden Leistung, die ihm einen hohen Nutzen bietet. Der Wert für den Anbieter besteht in einer hohen Abnahme- und Zahlungsbereitschaft der Kunden, die langfristig wirtschaftlichen Erfolg und Unternehmenswertsteigerungen sichert.

Vorrangiges Ziel dieses Buches ist es, den Aufbau des Vertriebsprozesses systematisch darzustellen und die Anwendung von Instrumenten des professionellen Vertriebsmanagements in den einzelnen Prozessphasen aufzuzeigen. Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Phasen des Vertriebsprozesses ermöglicht, Ansatzpunkte und Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Der Vertriebsprozess wird jedoch nicht nur aus Anbietersicht, sondern auch aus Kundensicht dargestellt. Die Kenntnis dieses Beschaffungsprozesses, der Abläufe und Bedürfnisse des Kunden, ist unumgänglich für erfolgreiches Vertriebsmanagement und die kundenorientierte Gestaltung der Anbieterprozesse.

Zur Struktur des Buches

In Segment B werden zunächst die Grundlagen des Customer Relationship Managements und des Investitionsgütermarketings dargestellt. Daneben wird die Bedeutung der Prozessorientierung im Vertrieb erläutert und ein Überblick über die verschiedenen Perspektiven aus Anbieter- und Kundensicht gegeben.

In Segment C wird auf Basis des CRM und der daraus resultierenden Aufgaben der Vertriebsprozess abgeleitet und als Selling Cycle (Abbildung A.2) vorgestellt. Dieser besteht aus 11 Phasen und stellt einen in sich geschlossenen Prozesskreislauf dar. Zu jeder Prozessphase werden Ziele, Inhalte, Ablauf und Erfolgsfaktoren detailliert dargestellt. Die in

Segment B beschriebenen Aufgaben und Inhalte des CRM werden in die Prozessphasen integriert.



Abbildung A.2
Selling Cycle

Segment D betrachtet den Vertriebsprozess aus Sicht des Kunden. Auch hier werden zu jeder einzelnen Phase des Beschaffungsprozesses (Abbildung A.3) Ziele, Inhalte, Abläufe und Instrumente erläutert.



Abbildung A.3
Buying Cycle

Beide Prozesse werden durch die Verhandlungsphase bzw. auch Vorklärungsphase miteinander verbunden. Diese Phasen treten bei beiden Partnern auf und heißen auch gleich, da sich die Parteien hier sozusagen an einem Tisch, dem Verhandlungstisch, befinden.

Das verbindende Element in der Verhandlungsphase stellt das Verkaufsgespräch (Abbildung A.4) dar. Der Anbieter (Vertrieb) möchte verkaufen, der Nachfrager (Kunde) hat einen Bedarf. Wenn Angebot und Nachfrage zur Deckung kommen, dann wird dieses

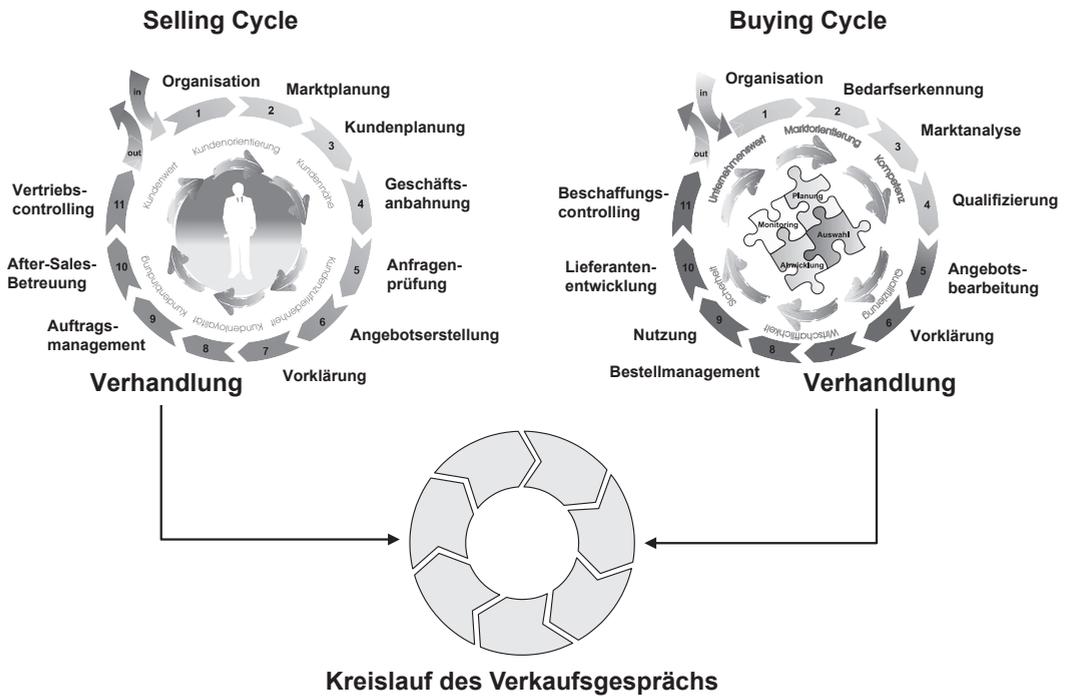


Abbildung A.4
Verbindung von Selling Cycle und Buying Cycle durch die Verhandlungsphase

Ergebnis in einem Vertrag festgehalten. Eine ausführliche Darstellung des integrierten Verhandlungsmanagements findet sich in Segment E.

Ergebnis der Verhandlungsphase ist der Vertrag (Abbildung A.5), der zustande kommt, wenn beide Seiten Übereinstimmung erzielen.

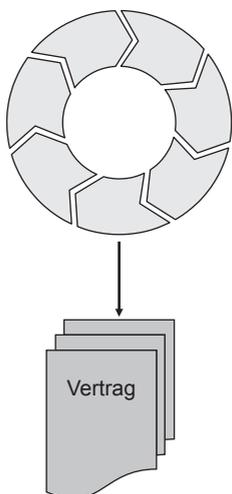


Abbildung A.5
Vertrag als Ergebnis der Verhandlungsphase

Eine vertragliche Regelung setzt ein Vertragsmanagement voraus. Inhalte des Vertragsmanagements sowie Lieferbedingungen sind in Segment F ausgeführt.

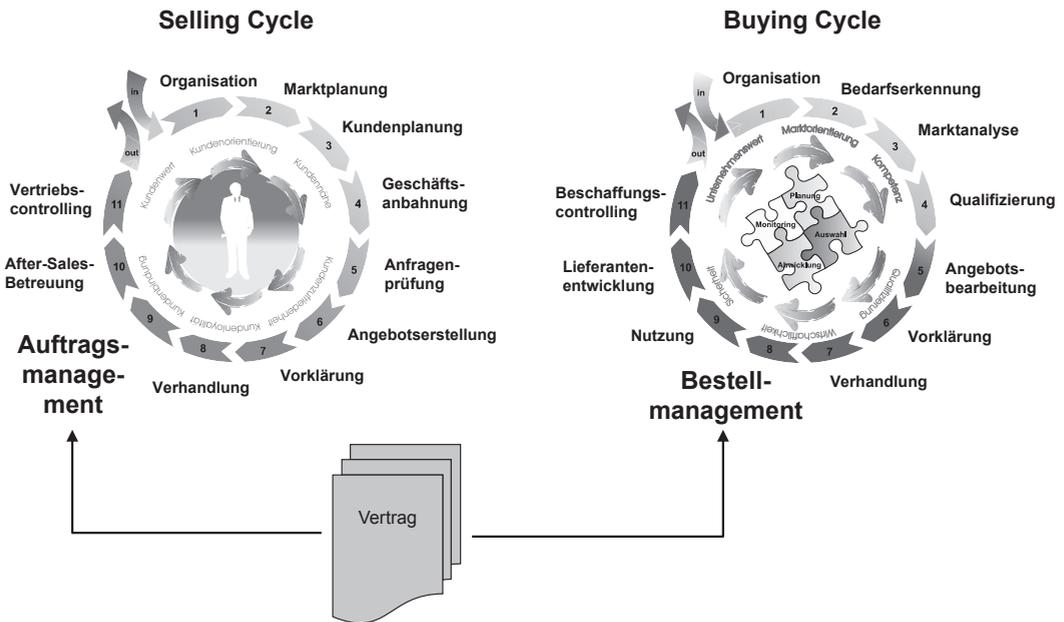


Abbildung A.6 Rückwirkung der Vereinbarungen in Form eines Vertrages

Die in Form eines Vertrages getroffenen Vereinbarungen wirken dann auf Selling und Buying Cycle zurück (Abbildung A.6). Beim Vertriebsmanagement geht es dann in die Phase des Auftragsmanagements und im Beschaffungsmanagement in die Phase des Bestellmanagements.

B Grundlagen